

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B0413P050002 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Řízení lidských zdrojů

**VÝKONOVÉ OHODNOCENÍ
MALOOBCHODNÍCH PRODEJců
JAKO PROSTŘEDEK MOTIVACE**

Bakalářská práce

Alžběta JOSEFÍKOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Eva Jaderná, Ph. D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Alžběta Josefíková**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Výkonové ohodnocení maloobchodních prodejců jako prostředek motivace**

Cíl: Práce se zabývá tématem výkonového ohodnocení zaměstnanců jako následný prostředek motivace. Cílem práce je potvrzení či vyvrácení skutečnosti, že výkonové ohodnocení představuje vhodný prvek motivace zaměstnanců v odvětví maloobchodního prodeje. Práce je rozdělená na teoretickou část a praktickou část. V praktické části bude proveden výzkum motivačního a hodnotícího systému vybrané společnosti a následné porovnání teoretických faktorů s praxí.

Rámcový obsah:

1. Úvod
Definice motivace, formy motivace
Definice pracovního výkonu a jak efektivně zvyšovat pracovní výkonnost
Formy ohodnocení prodejců
2. Praktická část – výzkum hodnotícího a motivačního systému vybrané společnosti
Potvrzení/ vyvrácení stanoveného cíle práce
3. Závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi.: Cesta k efektivitě a výkonnosti*. 4. vyd. Praha: FRAGMENT, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.
2. MICHAEL, A. – STEPHEN, T. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. TAYLOR, S. – ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Velká Británie: Kogan Page Ltd, 2020. 800 s. ISBN 978-07-494-9827-6.
4. URBAN, J. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků.: Jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2012. ISBN 978-80-247-3955-7.
5. URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2021

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2022

L. S.

Elektronicky schváleno dne 25. 5. 2022

Alžběta Josefíková
Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 31. 5. 2022

Ing. Eva Jaderná, Ph.D.
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 31. 5. 2022

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 31. 5. 2022

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídila vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 5. prosince 2022

Děkuji mnohokrát Ing. Evě Jaderné, Ph. D., Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, veškeré rady, připomínky pro zlepšení a doporučené zdroje informací. Její vedení bylo velkým přínosem pro podobu práce.

Obsah

Úvod a cíl práce	8
1 Definice pracovního výkonu	10
2 Zvyšování pracovní výkonnosti	12
3 Formy hodnocení a ohodnocení pracovníků	15
3.1 Důvody hodnocení	16
3.2 Postupy hodnocení	17
4 Motivace a formy motivace	21
5 Představení organizace Top Drive Club a předmět zkoumání	24
6 Forma získání dat a jejich vyhodnocení	25
7 Vyhodnocení dotazníkového šetření	26
8 Shrnutí situace a doporučení budoucích kroků	36
9 Srovnání analyzovaného podniku s jinou obchodní společností	38
9.1 Vyhodnocení rozhovorů	38
9.2 Analýza situace a doporučení	40
Závěr	41
Použitá literatura	42
Seznam obrázků a tabulek	44
Seznam příloh	45

Seznam použitých zkratek a symbolů

HR = human resources (lidské zdroje)

MBO = management by objectives (management podle stanovených cílů)

Tj. = tj.

Home-office = práce z domova

IT = informační technologie

Úvod a cíl práce

Práce je nedílnou součástí našich životů. V průběhu pracovního týdne v ní trávíme průměrně třetinu dne. Smyslem této činnosti je naplnění našich potřeb po uznání a současně získat odměnu (vydělat peníze), za kterou si můžeme obstarat zbytek potřeb, a v ideálním případě i radostí.

K tomu se váže skutečnost, že zaměstnavatel musí své zaměstnance vhodně odměňovat a současně motivovat, aby mu přinesly potřebný pracovní výkon. Bez dobře pracujících zaměstnanců nemůže být podnik v aktuálním tržním prostředí úspěšný.

Cílem práce bylo analyzovat podnik Top Drive Club a jeho obchodníky. Přesněji, jak vnímají své ohodnocení a motivaci ze strany zaměstnavatele. Názory byly zjišťovány skrze dotazník (Příloha č. 1), které jsou následně vyhodnoceny v praktické části této práce. Závěrem jsou pak navržena opatření, které by mělo vedení podniku zvolit pro dlouhodobé fungování se svými obchodníky, kteří jsou nepostradatelní pro fungování firmy. Výstup byl pak srovnán s výsledky rozhovorů s pracovníky firmy působící v IT odvětví.

Práce byla rozdělena do dvou částí. První je teoretická, která obsahuje kapitoly ohledně hodnocení pracovníků, motivace a pracovního výkonu. Jak již bylo řečeno, konkurence na trhu je vysoká (v oblasti prodeje automobilů obzvlášť, ještě v momentu převyšující poptávky po nových a zánovních vozech v porovnání s nabídkou), proto je důležité, aby podnik sledoval výkon svých zaměstnanců a v případě nutnosti včas provedl opatření pro jeho zvýšení. K pracovnímu výkonu se váže oblast motivace. Demotivovaný obchodník nebude výkonný a podnik dostatečně úspěšný. Praktická část se pak zabývá analýzou aktuální situace podniku a představením doporučení pro jeho lepší fungování. Doporučení byla představena na základě výstupu z dotazníkového šetření mezi prodejci. Otázky byly formulovány dle představených výzkumných otázek vzájemných se na výkonové ohodnocení a motivaci.

Téma práce jsem zvolila v návaznosti na své působení v podniku v oblasti HR. Pravidelně jsem připravovala pro vedení firmy podklady pro odměňování zaměstnanců a zajímalo mě, jak obchodníci vnímají své ohodnocení a motivaci. U podniku zabývajícího se obchodem je spokojený prodejce klíčem k úspěchu. Proto pro mě bylo i zajímavé porovnat názory prodejců mezi dvěma podniky (Top Drive Clubem, kde jsem pracovala dříve, a společností působící v IT odvětví, kde jsem zaměstnaná dnes).

1 Definice pracovního výkonu

Definicí pojmu výkon dle fyziky je množství práce vykonané za jednotku času. U pracovního výkonu, náš případ, bychom definici spíše formulovali jako hodnocení, jak kvalitní práci vykoná náš pracovník v konfrontaci se zadáním. Jinak řečeno, zaměstnanec je výkonný v moment, kdy naplňuje zadané úkoly ve stanovém časovém limitu, správně a v souladu s požadavkem zaměstnavatele (to zahrnuje porozumění úkolům).

Aby mohl zaměstnanec naplňovat pracovní výkon, musí „dělat správné věci“ a současně „dělat věci správně“. Spojení v uvozovkách můžeme nahradit pojmy efektivnost a účinnost. Pracovník může být celou svou pracovní dobu zaneprázdněn a udělat mnoho činností, nicméně pokud dané činnosti nebudou v souladu se zadáním zaměstnavatele anebo nebudou provedeny správně, nemůže být daný zaměstnanec pro společnost výkonný. Pokud bude zadání vedoucího pracovníka, aby zaměstnanec (v případě zahradnické firmy) posekal klientovi zahradu, nicméně ten mu ostříhá keře, nedojde k naplnění pracovního výkonu (i když zaměstnanec práci odvedl, nicméně ne tu, která byla zadána a vyžadována).

Významný lokální autor, pan Josef Koubek, pracovní výkon definoval následovně: „Pracovní výkon je za dané situace výsledkem spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role (vnímání úkolů)“ (Koubek, 1997, str. 170).

Pracovní výkon má dvě důležitá kritéria. Jedná se o primární a sekundární. Pod primárním kritériem si lze představit cíle organizace neboli čeho by měl podnik dosáhnout skrze práci zaměstnanců. Sekundární kritérium je podoba realizace, která musí být předem definována. Nadřízení pracovníci podniku musí zajistit, aby zaměstnanci věděli, jak obě zmíněná kritéria naplnit. Pro příklad využijeme pekárnu. Vedení podniku nastaví primární kritérium, že se upeče každý den tisíc rohlíků. Sekundárním kritériem pak bude, v jaké gramáži těsta, za jakou cenu, s jakými ingrediencemi a formou doručení koncovým odběratelům.

V případě, že nebudou dodržena obě kritéria současně, nedojde k naplnění firemní vize, a tím i pracovní výkonnosti. Pokud bude například zaměstnanec celý rok využívat pro výrobu jednoho rohlíku o patnáct procent vstupních surovin více, nedojde k udržení zisku na výrobku, a i při naplnění cílů prodeje (viz uvedený příklad

tisíc rohlíků za den) nebude podnik prosperovat. Pekárna může prodávat vysoký počet výrobků nicméně, i tak nebude v zisku.

Pracovní výkon musí být průběžně sledován vedením podniku a současně by mělo docházet k jeho zvyšování (zvýšení efektivity viz další kapitoly).

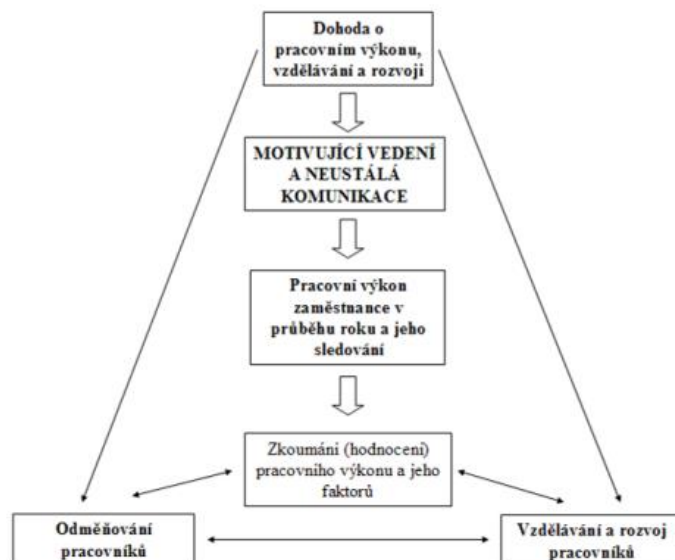
2 Zvyšování pracovní výkonnosti

Pracovní výkonnost lze zvyšovat skrze řízení pracovního výkonu a motivaci. Motivaci je dále vyčleněna celá kapitola. Pod pojmem řízení pracovního výkonu si můžeme představit postupy, které by měl provádět každý podnik pro zvýšení pracovního výkonu svých pracovníků. Pojem řízení pracovního výkonu se v oblasti HR objevuje od 90. let minulého století. Současně platí, že cíle podniku dokáže naplňovat jen výkonný zaměstnanec.

V jednoduchosti by šlo říct: „Aktivní řízení pracovního výkonu je prostě podnikáním – provozováním celého podniku jako jednoho subjektu. Je to neustálý cyklus plánování, provádění, měření a posouvání výsledků a plánování dalších akcí. V kontextu s širší strategickou iniciativou to znamená soustavné zlepšování“ (Armstrong, 2011).

Proces řízení pracovního výkonu lze popsat jako postupné zvyšování výkonnosti firmy skrze zvýšení výkonu pracovníků. Pro úspěšnou realizaci je nezbytné pochopení cílů organizace a zadání úkolů zaměstnanci. Při správném pochopení je možné naplňovat stanovené cíle v kratším časovém úseku. Řízení pracovního výkonu je především úkolem středního managementu firmy.

Aby mohl být pracovní výkon zvýšen, musí k tomu podnik vytvořit vhodné podmínky. I když dojde k pochopení cílů pracovníkem, který bude mít dostatečné schopnosti je provést, ale nebude k tomu mít vhodné podmínky, nebude proces úspěšný. Příkladem by mohla být IT firma s pomalým internetovým připojením. Stejně tak by měl být pracovník ohodnocen a dále rozvíjen dle svého pracovního výkonu.



Zdroj: (Koubek, 2004)

Obr. 0 Schéma řízení pracovního výkonu

Schéma v obrázku 0 ukazuje, že pracovní výkonnost a její vyhodnocení závisí na mnoha faktorech. Pro úspěšné řízení nadále musí platit, že proces řízení výkonu musí být unikátní pro každou organizaci – nelze aplikovat na různé podniky. Stejně tak, by se mělo řízení výkonu uplatňovat na všechny zaměstnance (nejen na manažery a pracovníky ve vyšších patrech firemní hierarchie). A současně musí proces řízení lidských zdrojů korespondovat s cíli podniku a jeho hodnotami.

Řízení pracovního výkonu stojí na středním a líniovém managementu. Současně platí, že pro každý podnik je komplikovanější realizovat naplánované procesy, než je definovat (Fletcher a Williams, 1985).

U řízení pracovního výkonu, stejně jako u většiny jiných procesů podniku, je nutná pravidelná evaluace stanoveného plánu. Management podniku musí kontrolovat následující:

1. Co bude hodnoceno,
2. Co jsou kritéria hodnocení,
3. Důsledky výstupu hodnocení.

Nebudou-li výše uvedené procesy následovány a vedeny kompetentními manažery, může dojít i k opačnému výsledku než zlepšení pracovní výkonnosti. Jedním z aspektů pro kvalitní řízení pracovního výkonu je proškolený management podniku, který bude mít znalosti i v řízení lidí.

Nedílnou součástí řízení pracovního výkonu je firemní komunikace. Ta je nezbytná pro předávání informací mezi vedením podniku a zaměstnanci. Pracovníci musí od manažerů správně pochopit cíle podniku a zadání jednotlivých úkonů pro zajištění kvalitního pracovního výkonu. Současně platí, že v moderním podniku by měla být firemní komunikace „otevřená“ / oboustranná, tj. manažer by měl přijímat informace od pracovníků (zpětnou vazbu). Naslouchání zaměstnancům přináší do podniku několik pozitiv. Prvním je, že pracovník má pocit, že se podílí na rozhodování podniku a tím se zvyšuje jeho loajalita a motivace. Stejně tak platí, že manažeři mohou čerpat informace k zefektivnění práce v podniku přímo od vykonavatelů daných činností. Někdy i pro manažery zanedbatelné faktory mohou výrazně pomoci procesu řízení.

Řízení pracovního výkonu není jednoduché. Vyžaduje velké množství času manažerů, plánování i schopné vedení. Nicméně je klíčové pro každou firmu, která chce být konkurenceschopná v aktuálním tržním prostředí a může jí pomoci k prosperitě. Je důležité také zmínit, že řízení pracovního výkonu je nutné vztahovat vůči aktuálnímu dění okolo podniku, tj. období roku u sezonního podnikání, konkurenci, predikci vývoje trhu a dále.

3 Formy hodnocení a ohodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je další z nezbytných činností, které musí podnik provádět pro správné fungování. Kontrola zaměstnanců (jejich hodnocení) je jeden z klíčových zdrojů informací pro odměňování, které je významnou složkou motivace. Motivace pracovníka pak silně ovlivňuje jeho pracovní výkon (viz kapitola číslo 4).

Pracovníky můžeme hodnotit buďto formálně nebo neformálně. Pod neformálním hodnocením si můžeme představit hodnocení, které se na pracovišti objevuje denně. Většinou se jedná o komunikaci mezi pracovníkem a nadřízeným. Neformální hodnocení většinou reaguje na aktuálně probíhající nebo dokončenou pracovní činnost daného pracovníka. Hodnocení není nijak předem připravováno a nejčastěji probíhá ústní formou při krátkém rozhovoru nebo skrze e-mailovou komunikaci (případně chat).

Diametrálně odlišné je formální hodnocení. To je předem připravované a mělo by probíhat v dané opakující se frekvenci (například na pololetní nebo roční bázi). Formální hodnocení reflektuje delší periodu a mělo by hodnotit pracovníka komplexně (nikoliv na základě jednoho úkolu jako neformální hodnocení). V porovnání s neformálním hodnocením je formální většinou v písemné podobě.

Cílem formálního hodnocení je zhodnotit výstupy pracovníka neboli zda byly naplněny stanovené plány. Současně dochází k formulaci nových cílů pro další období. Zaměstnavatel (manažer) by měl rovněž připravit plán motivace zaměstnance na další období, stejně tak umožnit jeho rozvoj. Pokud zaměstnanec nedoručuje očekávané výsledky, mělo by v průběhu formálního hodnocení dojít k jeho informování a najít cesty budoucí spolupráce. Manažer i zaměstnanec by měli najít důvod, proč nedošlo k naplnění cílů a eliminovat, nikoliv, aby manažer například vyhrožoval ukončením spolupráce se zaměstnancem.

Hodnotíme ve třech úrovních:

1. Vstup
2. Proces
3. Výstup

Jednotlivé úrovně byly dobře popsány v publikaci paní Wagnerové (2008).

U hodnocení vstupu analyzujeme zaměstnance jako soubor zkušeností, kompetencí, minulých zkušeností a dispozic. Hodnocení vstupu je klíčové pro posuzování kariérního růstu zaměstnance a mělo by k němu docházet v roční frekvenci.

Hodnocení procesu hodnotí, jak si pracovník umí poradit se zadaným úkolem (pracovní náplní). Zde vyhodnocujeme iniciativu zaměstnance, kreativitu, zda-li je práce odevzdávána včas, spolehlivost nebo proaktivitu. Tato fáze je klíčová pro optimalizaci výkonosti pracovníka.

Hodnocení výstupů, jak název napovídá, hodnotí konečné výstupy pracovníka. Jako jediná fáze je měřitelná. Můžeme sledovat procento úspěšných obchodních případů.

3.1 Důvody hodnocení

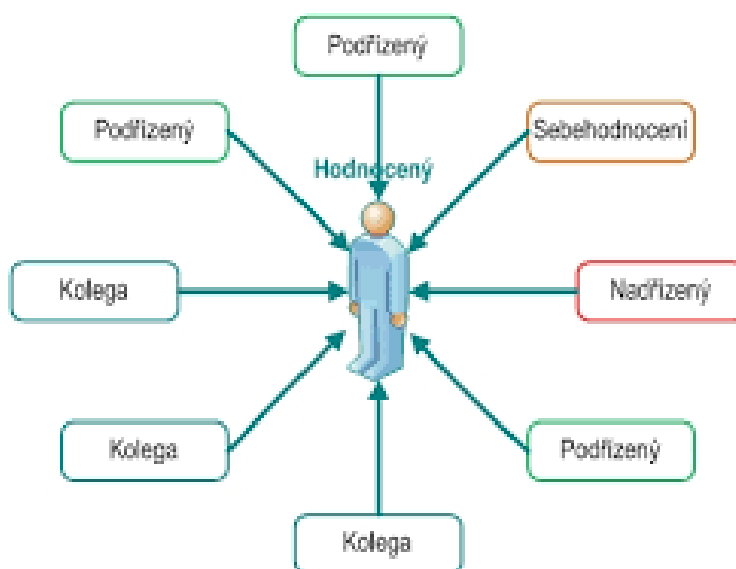
Vedení podniku by mělo hodnotit své pracovníka z několika důvodů. Můžeme jmenovat například:

1. Zvýšení výkonu pracovníka
2. Odměňování – například u obchodníků se výplata odvíjí podle realizovaných prodejů.
3. Určení vhodného místa pro pracovníka – hodnocení nám může nastínit, zda-li by pracovník neměl být povýšen, či se věnovat jiné pozici.
4. Rozvoj zaměstnance – při hodnocení může být zjištěna chybějící kvalifikace zaměstnance, která by měla být zvýšena.
5. Chyby ve výběru zaměstnanců – manažeři mohou zjistit i že výběr zaměstnanců ze strany HR oddělení není vhodný.
6. Chybné rozvržení práce – může znamenat nevhodnou dělbu práce mezi zaměstnanci (u některých je práce příliš, u jiných málo).
7. Ostatní faktory – pracovní výkon pracovníka, a tudíž i výkon firmy může být ovlivněn například rodinnými problémy zaměstnance, zdravotní, či jinou osobní situací, u které může podnik pomoci pro jeho rychlejší překonání a navrácení do normálu.

3.2 Postupy hodnocení

Podnik může své pracovníky hodnotit dle různých metod. Nejčastěji se jedná o systém třistašedesátistupňové zpětné vazby, metodu management podle cílů, hodnotící rozhovor nebo dotazníky.

Hodnocení 360° (systém třistašedesátistupňové zpětné vazby) je „systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny získaných z řady zdrojů hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby“ (Armstrong, 2007). Jinak řečeno, pracovníka hodnotí jeho nadřízený, či nadřízení, podřízený, spolupracovníci a další členové podniku. Současně může být zaměstnanec hodnocen i od zákazníků nebo spolupracujících podniků, a to ze všech úhlů (dle plnění úkolů, kreativity, dochvilnosti, lidské spolupráce a dále), viz ilustrace (Obr. 1). Hodnocení je ve většině případů anonymní. Hodnocený pracovník rovněž na základě informací provádí sebehodnocení. Vyhodnocení pak vždy dělá nadřízený pracovník (hodnotí naplňování stanovených úkolů). Tento druh hodnocení se dříve využíval především pro manažerské pozice, nicméně aktuálně se využívá i na nižších pozicích.



Zdroj: VAMPOLOVÁ, Pavla. *Metoda 360° zpětné vazby v hodnocení pracovníků. Vlastní cesta [online]. 2009, [cit. 2022-11-13].*

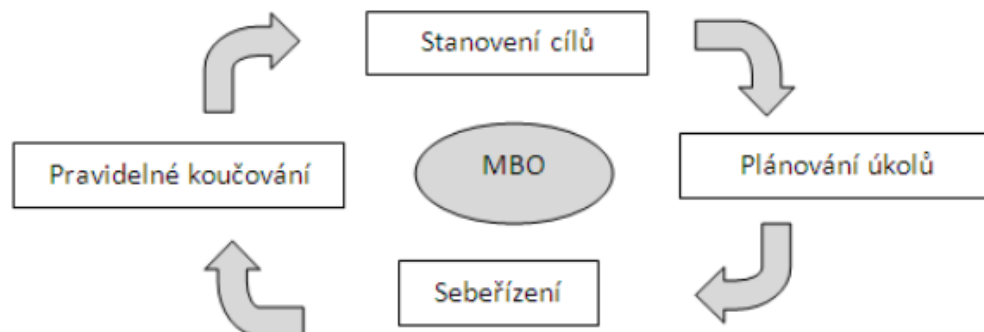
Obr. 1 Schéma hodnocení zaměstnanců metodou 360 stupňů

Management podle stanovených cílů (MBO, tj. management by objectives) je metoda hodnocení pro vyšší patra firemní hierarchie. Hodnocení MBO se skládá ze čtyř úrovní:

1. Stanovení cílů – Vedení si se zaměstnancem nastaví cíle společnosti, které jsou pak rozděleny mezi další (podřízené) zaměstnance podniku.
2. Plánování úkolů – Z předchozího bodu jsou rozděleny přesné úkoly mezi jednotlivé kolegy.
3. Sebeřízení – Manažer musí kontrolovat průběžné dodržování dokončování úkolů.
4. Kontrola (koučování) – Zaměstnanec musí být na základě výstupu koučován. Tento moment je zpětnou vazbou, zdali došlo k naplnění cílů podniku.

Celý proces je dobře viditelný na ilustraci níže (Obr. 2).

Hodnocení MBO se soustředí především na výsledky a nezaobírá se osobností hodnoceného pracovníka.



Zdroj: (Hroník, 2006, str. 59)

Obr. 2 Schéma hodnocení metodou managementu podle stanovených cílů

Hodnotící rozhovor probíhá mezi hodnoceným a vedoucím pracovníkem. Hodnotitel informuje zaměstnance o výkonnosti za hodnocené období, a je seznámen s dalšími očekávanými výstupy práce, tj. pracovníkovi jsou představeny plány na další období. Hodnotitel by měl vést s hodnoceným rozhovor, tudíž i pracovník by se měl k hodnocení vyjadřovat (měl by být souhlas mezi oběma stranami). Pokud nedojde k pochopení hodnocení pracovníkem, může dojít k problémům v budoucí spolupráci. Je klíčové, aby zaměstnanec rozuměl, proč nadřazený jeho výkon pozitivně, či negativně hodnotí.

Hodnotící rozhovor by měl být dobře připraven. Vedoucí pracovník by se měl na rozhovor nejdříve připravit, následně provést rozhovor se zaměstnancem a na závěr s odstupem času vyhodnotit, zdali jsou dodržovány domluvené plány. Tudíž, hodnotitel by měl postupovat následovně:

1. Provést přípravnou fázi,
2. Realizovat rozhovor,
3. Zkontrolovat, zdali se zaměstnanec řídí diskutovaným (s odstupem času).

Přípravnou fází rozumíme, že hodnotitel shromáždí informace pro zpracování hodnocení. Informace mohou pocházet přímo i od hodnoceného pracovníka, který může být v přípravné fázi dotazován na různé otázky, ze kterých je následně připraven výstup pro hodnocení. Současně může být pracovník vyzván, aby připravil odpovědi na otázky, které budou s hodnotitelem diskutovány při rozhovoru (především otázky budoucího směřování). Po přípravné fázi si musí nadřazený s podřízeným domluvit termín setkání. Pro správné vedení hodnotícího rozhovoru by měl být manažer vzdělán (je nutné, aby byl schopen pokládat správně otázky, následně je vyhodnotit a současně musí umět naslouchat).

Rozhovor by neměl být příliš dlouhý a obě strany musí společně komunikovat (zaměstnanec nesmí být v postavení posluchače). Každý řešený bod by měl mít závěr. U rozporů by si měli obě strany vyslechnout názor té druhé a dojít ke konsensu, aby bylo možné v této oblasti dále spolupracovat.

Závěrečným krokem je, aby nadřazený pracovník s odstupem času zaměstnance zkontroloval, zdali jsou následovány domluvené body (cíle). Zaměstnanec by měl o kontrole vědět (může se stát, že by pracovník bral další rozhovor (hodnocení) jako

zbytečný). Pro podnik je důležité, aby byl rozhovor klíčem ke zlepšení fungování podniku, nikoliv považován jako bezvýznamná činnost.

Na závěr by mělo být jmenováno hodnocení skrze dotazníky / checklisty, které probíhá skrze připravené formuláře, kde hodnotitel zaškrťává, zdali daný pracovník splňuje, či nesplňuje uvedené. Nevýhodou tohoto řešení je ovlivnění výsledků hodnotitelem a časově náročná příprava formulářů. Jednotlivé body mají pak různou váhu v konečném hodnocení.

4 Motivace a formy motivace

Pojem motivace představuje pohnutky člověka, které ho nutí k dané činnosti. Člověk je ovlivňován vědomými i nevědomými pohnutkami, které v něm vyvolají aktivitu. K motivaci se váží dva pojmy, motiv a stimul.

Motiv představuje vnitřní pohnutku, a lze jej definovat jako původ lidského chování. Motivy jsou vázány na lidské cíle. Motivy vedou člověka k psychickému uspokojení. Můžeme tudíž říct, že motivy silně ovlivňují činnost každého z nás.

Stimul je oproti motivu vnější faktor, který působí na člověka a jeho činnost. Rozdílem mezi motivací a stimulací je, že motivace je vnitřní pohnutka člověka k činnosti, avšak stimulace působí na člověka zvenčí. Stimulace vede ke změně motivace člověka. Hálek (2016) definoval druhy stimulů, které ovlivňují naše chování:

1. Hmotné – mzda, vybavení pracoviště, naturálie
2. Nehmotné – čas, morální hodnoty společnosti, uznání
3. Finanční – cena, zisk, mzda, úvěr, úrok, daň, dotace, dividenda, bonus, prémie
4. Nefinanční – kvalita, záruční lhůta, reklama, pověst
5. Pracovní – zařazení, norma, úkol, příklad vedoucího
6. Mimopracovní – volný čas, bydlení, životní úroveň, zdravotní péče,
7. Prospěšné – zajímavá práce, sport
8. Škodlivé – nikotin, alkohol, drogy, doping.

4.1.1 Pracovní motivace

„Pracovní motivaci můžeme zjednodušeně definovat jako ochotu jednotlivce pracovat. Z psychologicko-ekonomického pohledu můžeme tuto připravenost jedince k práci nazvat ochotou substituovat svůj volný čas za čas věnovaný pracovním aktivitám. Tato vůle pracujícího subjektu je vázána na mnoho důležitých proměnných. Jednou z nejdůležitějších proměnných je otázka efektivního ocenění za práci, tedy za ochotu subjektu směnit svůj volný čas za čas pracovní.“ (Sigmund, Kvintová a Šafář, 2014).

Práce je cílevědomá a plánovaná činnost, tudíž i motivovaná. Pracovní motivace vyjadřuje, co je pracovník ochotný provést za daných podmínek. Zaměstnavatel může své pracovníky motivovat, nicméně i demotivovat.

Zaměstnance můžeme motivovat formou odměn nebo uznání. U odměn můžeme jmenovat prémie, či ocenění za dobrou práci, či různé benefity. Benefity mohou být například firemní akce, nápoje zdarma, hrazené vzdělávání, flexibilní pracovní doba, mobilní telefon pro soukromé účely, zaměstnanecké slevy na výrobky / služby, příspěvek na doplňkové penzijní spoření, notebook pro soukromé účely, práce z domu, dovolená navíc, strava nad rámec zákona, auto pro soukromé účely, zdravotní připojištění, proplacení dopravy do práce, proplacení sportovních aktivit, sick day, nadstandardní zdravotní péče, příspěvek na bydlení a další.

U odměn za dobrou práci je důležité manažery najít míru, do kdy je pro zaměstnance motivující. Pokud jsou odměny příliš časté, jsou zaměstnanci očekávány a ztrácí motivační aspekt. V opačném případě, pokud jsou nedosažitelné, nemají rovněž motivační efekt, protože pracovníci nevěří v jejich dosažení.

Důležitým prvkem pracovní motivace je i uznání. I když se jedná o nefinanční motivaci, je velice důležitá. Tyto typy odměn zlepšují motivaci pracovníků k práci tím, že zvyšují jejich sebevědomí a mohou napomoci profesnímu úsilí a vnitřní spokojenosti. Nefinanční odměny mohou zaměstnance motivovat stejně jako finanční bonusy tím, že jim dají pocit, že jsou uznávanou součástí podniku (vedení ukazuje, že jim na nich záleží).

Rovněž je důležité zmínit, že každý zaměstnanec je jiný a motivují ho jiné faktory. Vedení podniku musí tudíž analyzovat motivátory svých zaměstnanců a aplikovat je dle potřeby. Z výše uvedených benefitů můžeme říct, že zaměstnanci, kteří preferují vnější motivaci více ohodnotí mobilní telefon pro soukromé účely, počítač pro soukromé účely, příspěvek na stravu, či služební vůz. Vnitřně motivovaný pracovník pak přivítá uznání nadřízených, povýšení, či hrazené vzdělávání zaměstnavatelem.

Pro motivaci pracovníků je rovněž důležité mít předem definované, jak dosáhnout odměn a benefitů. Pokud není odměňování spravedlivé, nebo ho podnik nedodrží, může dojít naopak k demotivaci (ztrátě důvěry pracovníka v zaměstnavatele). Například, pokud podnik slíbí odměny při dosažení určitého

ekonomického výsledku, které jim poté nevyplatí, dojde ke snížení motivace pracovníků dále pro firmu pracovat (Urban, 2017).

Pracovní motivaci ovlivňují i skutečnosti jako například příjemná atmosféra na pracovišti, pohodová teplota v kanceláři nebo pocit zaměstnance, že dělá zajímavou práci pro firmu (ne „práci pro práci“). Můžeme jmenovat i otevřené vedení neboli management, který komunikuje s podřízenými. Podnik, který zajistí, že se pracovník těší do práce, získává velké plus v pracovní motivaci a tím i pracovní výkonnosti.

5 Představení organizace Top Drive Club a předmět zkoumání

Praktická část práce byla provedena na společnosti s obchodním názvem Top Drive Club (název společnosti v obchodním rejstříku AMILO s.r.o.). Jedná se o firmu působící na poli dovozu nových a zánovných osobních automobilů. Skrze webový portál, který zobrazuje nabídky zahraničních prodejců včetně přesně vypočítané prodejní ceny včetně dovozu a přihlášení v České republice, nabízí několik tisíc vozů k dodání v rámci 2 týdnů od objednání klientem. Mimo zakázkového dovozu firma provozuje i tři desítky vozů na operativní leasing, z toho většina vozů je elektrických.

Označení Top Drive Club vzniklo s dříve zmíněným webovým portálem v roce 2018 a od té doby se počet dodaných vozů každoročně zvyšuje a stejně tak i velikost firmy (počet zaměstnanců). Firma má hlavní provozovnu ve Vestci u Prahy. Dále má pak pobočku v městečku Moosbach v Německu a městu Skurup ve Švédsku.

Firma si zakládá na svém přístupu k zákazníkům, kdy cílem je dodávat kvalitní zboží v co nejzazším termínu od objednání včetně zajištění všech nutných úkonů při nákupu vozu (tj. pojištění, registrace na registrační značky, případně financování a dále). Dovoz probíhá nejčastěji ze Skandinávie (Švédska) nebo Německa, či Rakouska. Součástí dovozu je i poradenství s výběrem nového vozu, zjištění stavu vozu, dodání kompletní výrobní specifikace nebo například výkup stávajícího vozu zákazníka.

Jelikož jsou vozidla prodávána online, je nutná kvalitní práce obchodníků, kteří musí s klientem komunikovat na vysoké úrovni (prodávají vůz, který klient „nevidí na vlastní oči“). Proto je nutné, aby byli prodejci vhodně proškoleni.

K pozici obchodníka se váže i výzkum v praktické části. Cílem je potvrdit, či vyvrátit následující výzkumné otázky:

1. Zaměstnavatel volí vhodné cesty pro udržení a spokojenost svých zaměstnanců.
2. Obchodníci preferují výkonové ohodnocení své práce.

6 Forma získání dat a jejich vyhodnocení

Data pro výzkum praktické části byla získána skrze dotazník, který byl anonymně distribuován mezi pracovníky podniku. Dotazník byl vyplněn a odevzdán každým dotázaným respondentem (10 osob). Navržená opatření uvedená v kapitole číslo 8 tudíž vychází z názorů všech obchodníků analyzované firmy.

Dotazník obsahoval pět sad otázek:

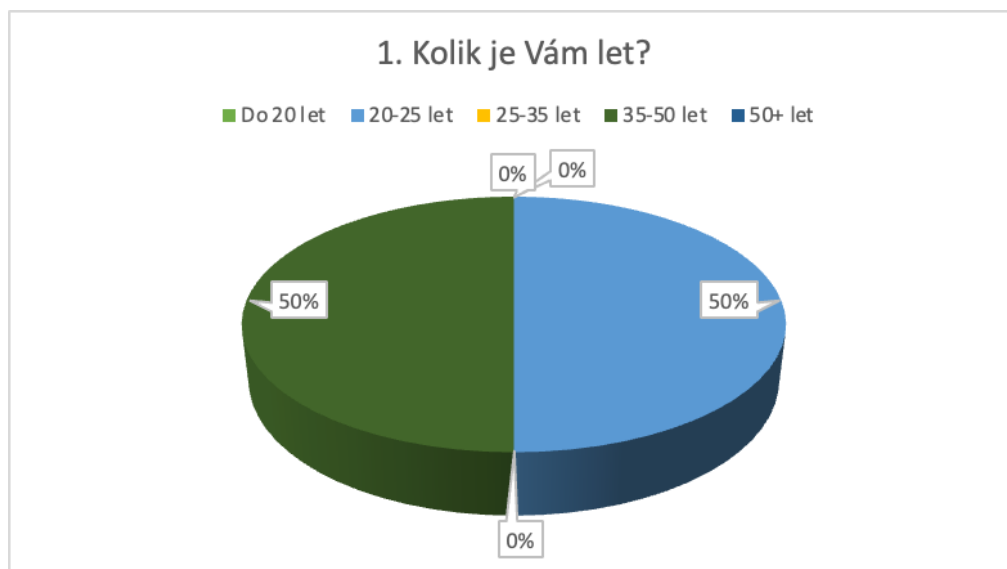
- První sada otázek – obecné informace o respondentech
 - Otázky v dotazníku číslo (viz Příloze č. 1): 1, 3, 8
- Druhá sada otázek – vzdělání a dovednosti respondentů
 - Otázky v dotazníku číslo (viz Příloze č. 1): 2, 16
- Třetí sada otázek – vnímání ohodnocení respondentů zaměstnavatelem
 - Otázky v dotazníku číslo (viz Příloze č. 1): 9, 10, 11
- Čtvrtá sada otázek – vnímání výkonového ohodnocení respondenty
 - Otázky v dotazníku číslo (viz Příloze č. 1): 4, 5, 6, 15
- Pátá sada otázek – motivace respondentů
 - Otázky v dotazníku číslo (viz Příloze č. 1): 7, 12, 13, 14

Dle výše uvedeného rozdělení je sdruženo vyhodnocení otázek dotazníku v následující kapitole.

Dotazník představuje kvantitativní metodu získání dat pro následné vyhodnocení. Výhodou dotazníku je, že výstup šetření je nezávislý na osobě tazatele. Otázky dotazníku byly formulované, aby odpovídaly na výzkumné otázky viz kapitola číslo 5. Odpovědi z dotazníku byly zaneseny do tabulky a následně znázorněny ve formě výsečových grafů (koláčových grafů).

7 Vyhodnocení dotazníkového šetření

První sada otázek – obecné informace o respondentech:



Zdroj: vyhodnocení dotazníku

Obr. 3 Kolik je Vám let?

Z grafu vyplývá, že podnik má pracovníky ve dvou věkových skupinách, a to 20–25 let a 35–50 let. K této otázce je současně vázána i otázka číslo dvě zkoumající, jak dlouho respondenti působí v oblasti obchodu (viz obrázek číslo šest).



Zdroj: vyhodnocení dotazníku

Obr. 4 Jaké jste pohlaví?

Zkoumaný podnik působí v oblasti prodeje osobních automobilů, proto jsou převažující zaměstnanci mužského pohlaví.

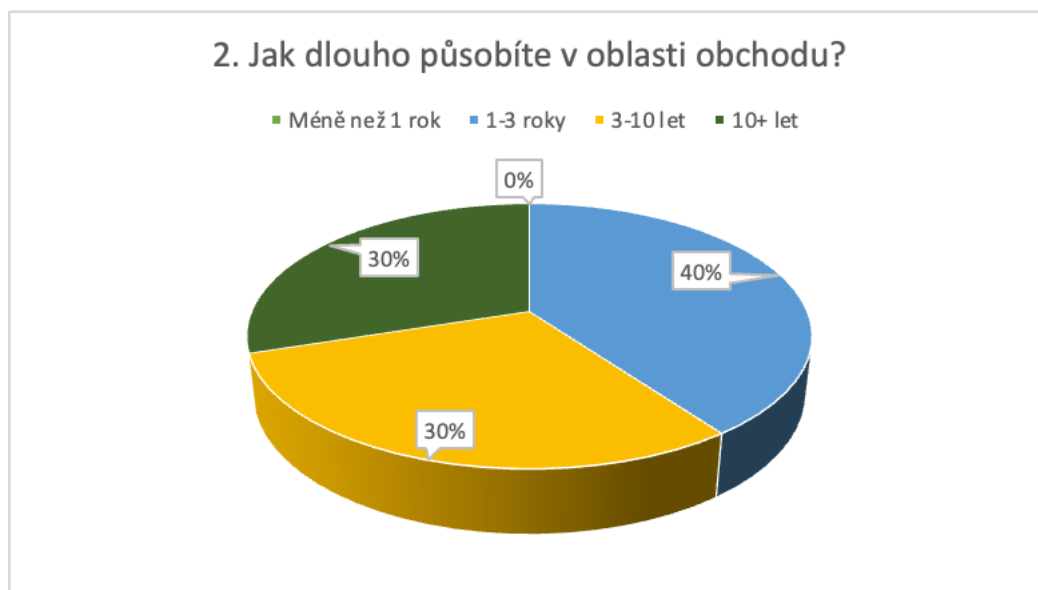
Druhá sada otázek – vzdělání a dovednosti respondentů:



Zdroj: vyhodnocení dotazníku

Obr. 5 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

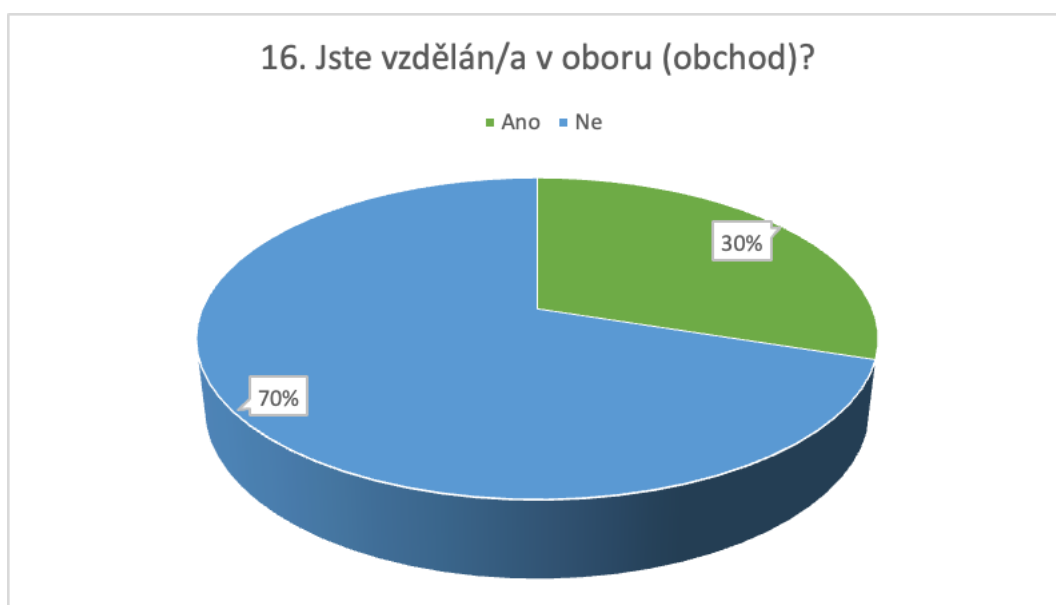
V návaznosti na oblast působení se domnívám, že klíčové jsou schopnosti v oblasti prodeje, tj. schopnost vystupování, komunikace s lidmi a znalost nabízeného produktu. Formální vzdělání tudíž není nezbytné pro úspěšné působení v oblasti zakázkového prodeje.



Zdroj: vyhodnocení dotazníku

Obr. 6 Jak dlouho působíte v oblasti obchodu?

Tento graf koresponduje s grafem otázky číslo jedna (Obr. 3). Při vyhodnocení bylo zjištěno, že většina respondentů působí celý svůj profesní život v oblasti obchodu. Všichni dotázaní ve věku 20-25 let (viz obr. 3) vstoupili do obchodních funkcí ihned po dokončení vzdělání (pro všechny dotázané v této věkové skupině platí, že jejich nejvyšší dosažené vzdělání je středoškolské, které dokončili přibližně ve věku 20 let). Taktéž pro respondenty ve věku 35-50 let platí, že působí v obchodu většinu jejich profesního života (viz obr. 6, představuje modrá výseč 40 % dotázaných).

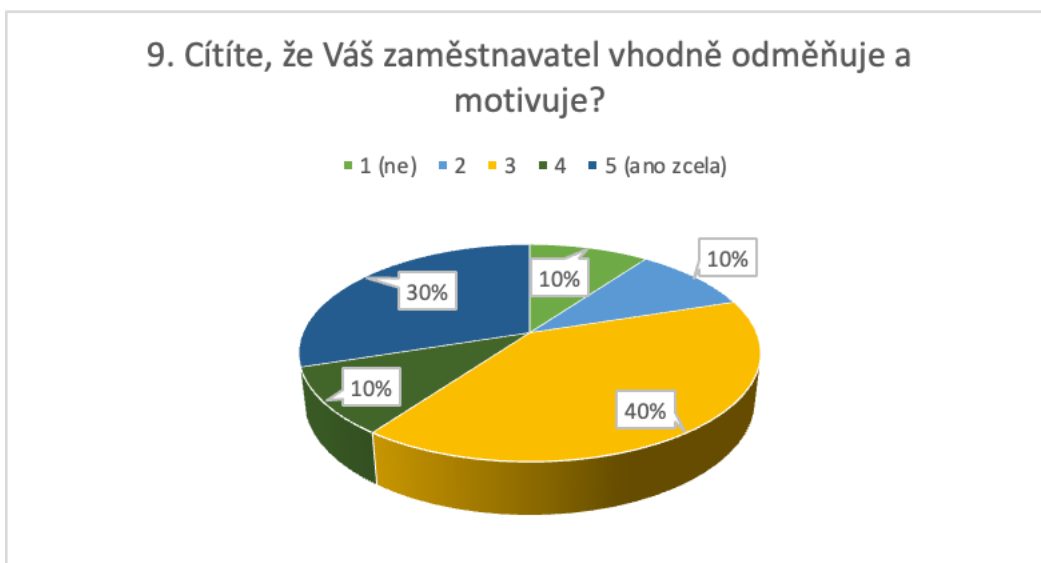


Zdroj: vyhodnocení dotazníku

Obr. 7 Jste vzdělán/a v oboru (obchod)?

Tímto grafem se potvrdila nižší úroveň vzdělanosti podniku. Podnik si uvědomuje tuto skutečnost, tudíž pro své zaměstnance organizuje pravidelná školení obchodních dovedností (na základě vlastní zkušenosti z působení v podniku). Zde se potvrzuje domněnka, že pro úspěšné působení na pozici obchodníka v oblasti automotive není nutné vyšší vzdělání.

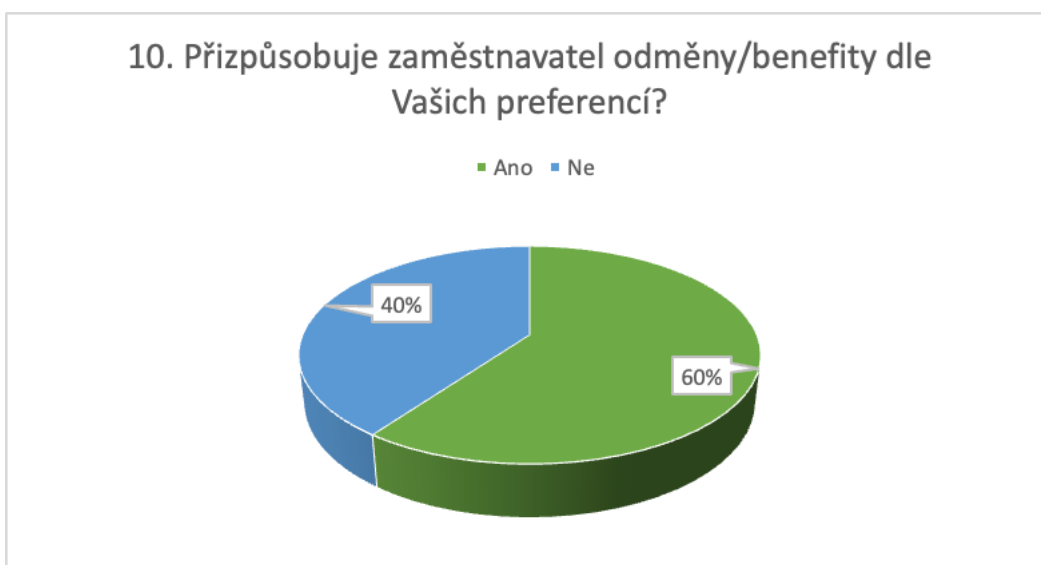
Třetí sada otázek – vnímání ohodnocení respondentů zaměstnavatelem:



Zdroj: vyhodnocení dotazníku

Obr. 8 Cítíte, že Váš zaměstnavatel vhodně odměňuje a motivuje?

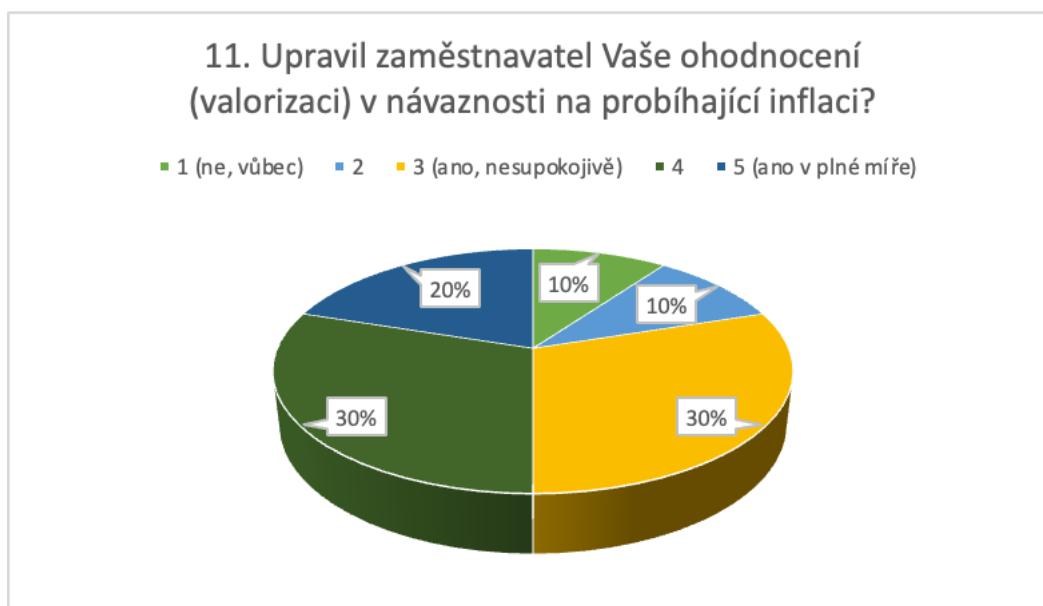
Z grafu je viditelné, že pětina zaměstnanců vnímá, že jejich odměna a motivace není vhodná. Podnik by měl změnit svůj styl odměňování a motivace, jelikož dalších 40 % respondentů uvedlo, že nejsou příliš spokojeni. Tuto skutečnost by měl zaměstnavatel brát v potaz, jelikož se jedná spíše o negativní než neutrální stav. Současně pouze méně, než třetina odpovědí je kladných, tj. že jsou pracovníci spokojeni se svým odměňováním a motivací. V takto malém podniku by mělo dojít k otevřenému rozhovoru mezi vedením a obchodníky ohledně budoucího hodnocení a ohodnocení, aby nedocházelo k fluktuaci zaměstnanců.



Zdroj: vyhodnocení dotazníku

Obr. 9 Přizpůsobuje zaměstnavatel odměny/benefity dle Vašich preferencí?

Viz předchozí graf otázky číslo devět můžeme pozorovat, že téměř polovina (40 %) dotázaných obchodníků podniku si myslí, že podnik nedostatečně přizpůsobuje jejich odměnu/benefity jejich preferencím. Toto může být jeden z důvodů nespokojenosti pracovníků, kteří v otázce devět uvedli, že nejsou spokojeni s ohodnocením a motivací zaměstnavatele.

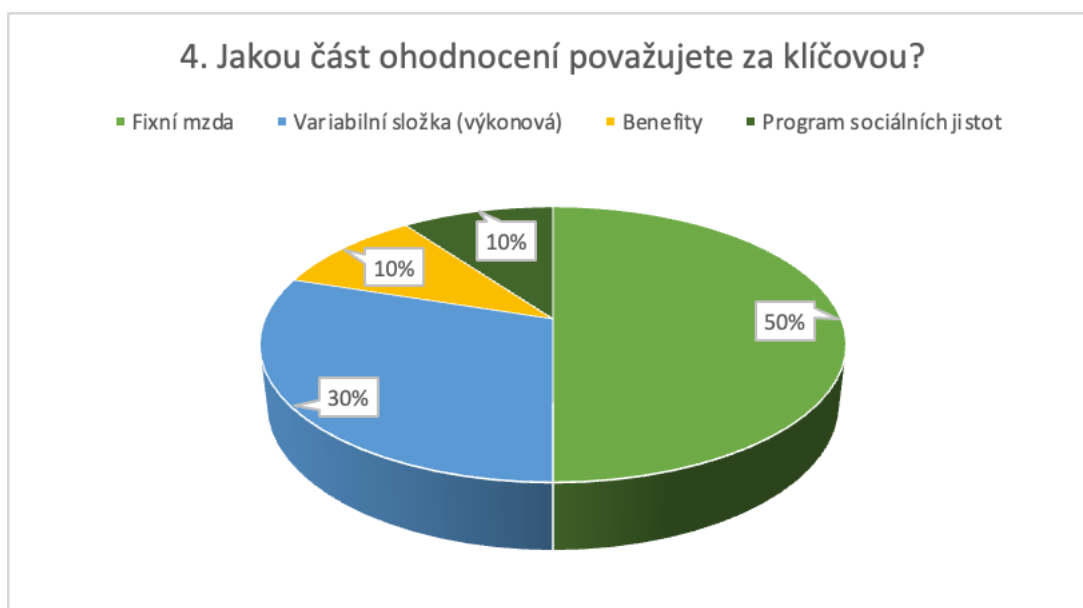


Dotaz: vyhodnocení dotazníku

Obr. 10 Upravil zaměstnavatel Vaše ohodnocení (valorizaci) v návaznosti na probíhající inflaci?

Z grafu můžeme vyčíst, že zaměstnavatel v návaznosti na aktuální situaci zvyšoval ohodnocení svých zaměstnanců. Ne u všech pracovníků však došlo k dostatečnému zvýšení odměny. Nicméně z pohledu zaměstnavatele je obtížné plné uspokojení představ zaměstnanců, kdy pro plné dorovnání inflace by muselo dojít k navýšení výplat prodejcům o více než 15 %.

Čtvrtá sada otázek – vnímání výkonového ohodnocení respondenty:



Zdroj: vyhodnocení dotazníku

Obr. 11 Jakou část ohodnocení považujete za klíčovou?

Bylo předpokládáno, že pracovníci na obchodních pozicích budou preferovat výkonovou složku odměny (odměna závislá na konverzích jejich obchodních případů). Necelá třetina respondentů považuje výkonovou odměnu za klíčovou, v kontrastu k polovině obchodníků preferujících vyšší fixní mzdu. Pouhých 20 % odpovědělo, že jsou pro ně významné benefity a program sociálních jistot.



Zdroj: vyhodnocení dotazníku

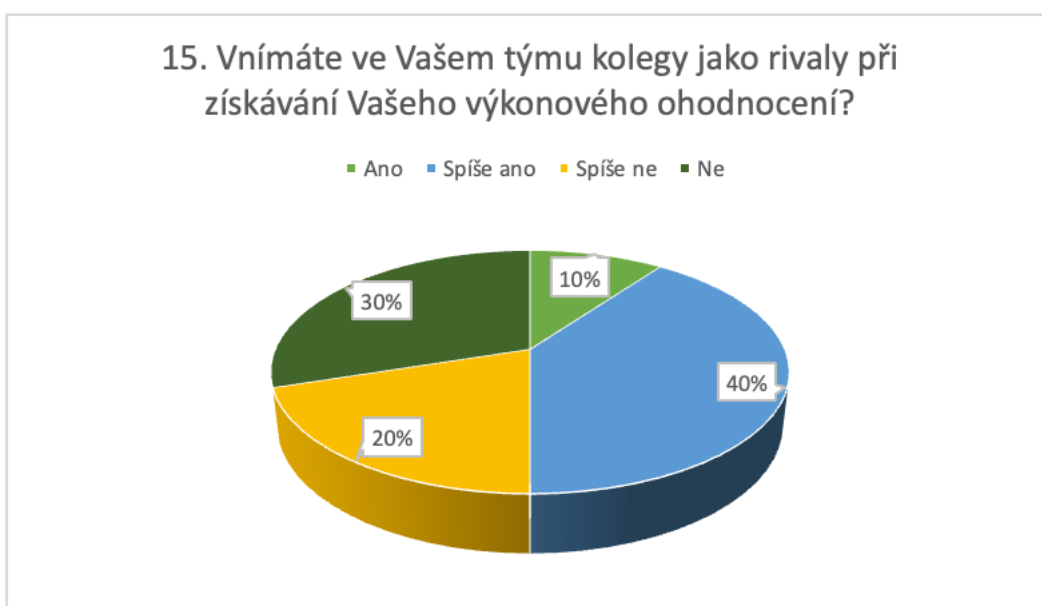
Obr. 12 Jak často by měl podnik výkonově ohodnocovat?



Zdroj: vyhodnocení dotazníku

Obr. 13 U výkonového ohodnocení chcete být hodnocení dle výsledků:

Úspěšný obchodník by měl být cílevědomý a věřit ve své schopnosti, což můžeme u otázky číslo šest (Obr. 13), kdy v případě výkonového ohodnocení chtějí být respondenti (polovina z dotázaných) ohodnoceno na základě svých výsledků. Pouze 30 % dotázaných důvěřuje v kumulované výsledky firmy a chtějí být na základě těchto výsledků hodnoceni. Současně většina dotázaných preferuje pravidelné měsíční výkonové ohodnocení. Pravidelné ohodnocení je dobré pro vlastní měření pracovního výkonu obchodníka, potažmo celého podniku.

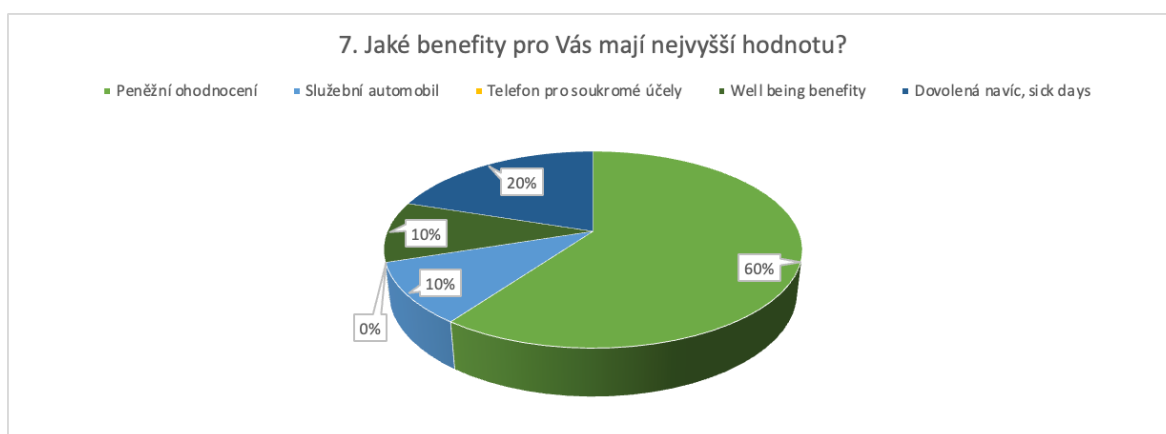


Zdroj: vyhodnocení dotazníku

Obr. 14 Vnímáte ve Vašem týmu kolegy jako rivaly při získávání Vašeho výkonového ohodnocení?

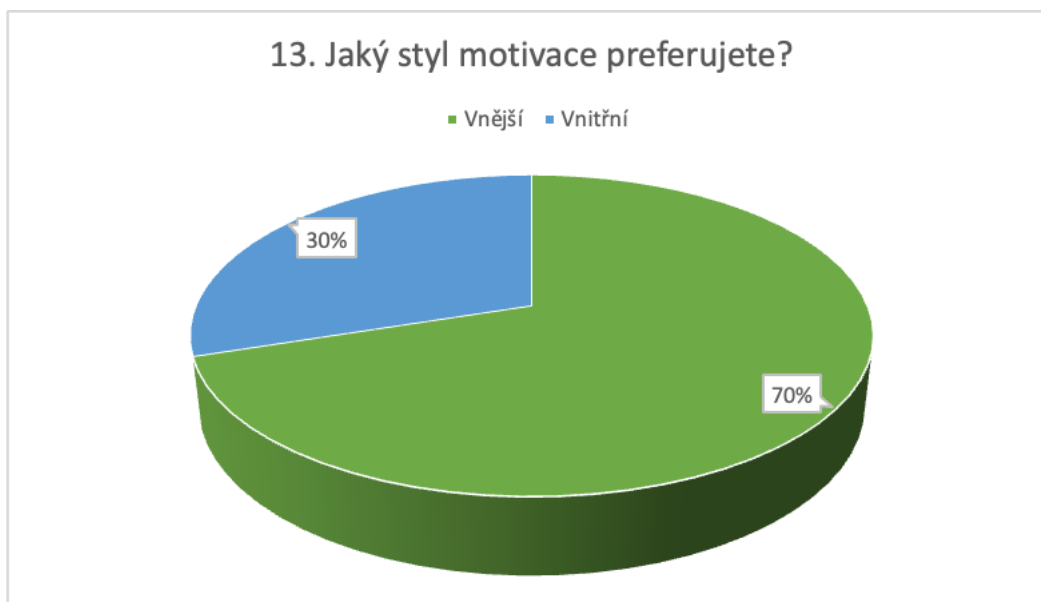
Z dotazníku vyplývá, že respondenti se dělí na přesné poloviny. První polovina dotazovaných vnímá své kolegy jako rivaly pro získávání svého výkonového ohodnocení, naopak druhá polovina respondentů nikoliv. Tento výstup může být ovlivněn nízkým sebevědomím některých z obchodníků. Vedení podniku by se mělo snažit eliminovat tento jev, tj. stmelit obchodníky v tým (odstranit rivalitu).

Pátá sada otázek – motivace respondentů:



Zdroj: vyhodnocení dotazníku

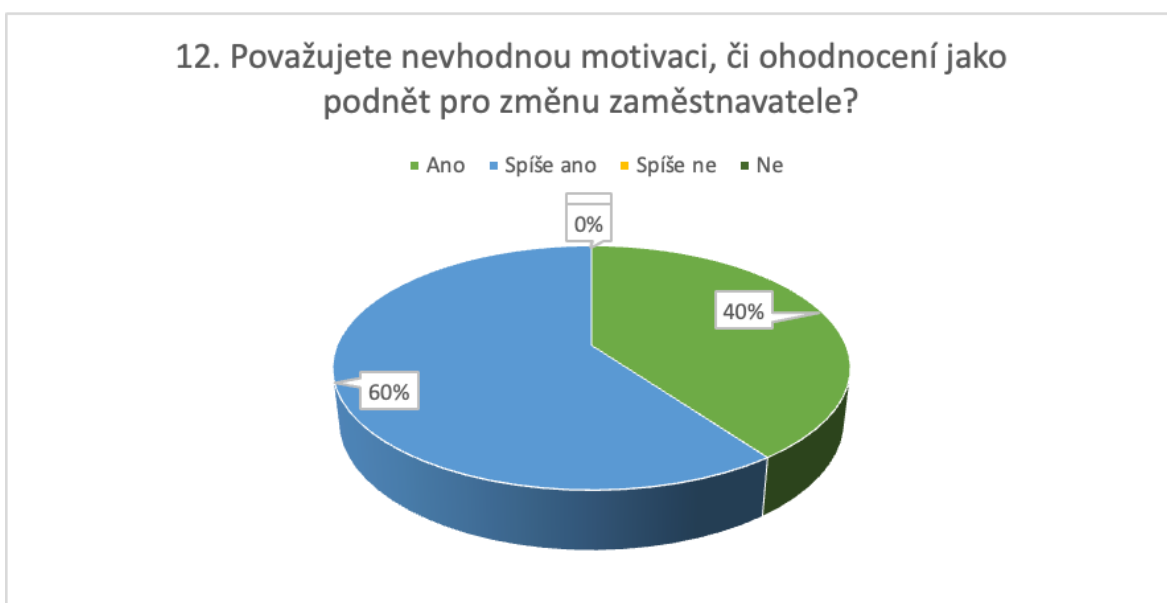
Obr. 15 Jaké benefity pro Vás mají nejvyšší hodnotu?



Zdroj: vyhodnocení dotazníku

Obr. 16 Jaký styl motivace preferujete?

Z grafů číslo sedm a třináct vyplývá, že pro dotazované obchodníky je klíčová vnější motivace, jejíž nejčastějším zástupcem jsou peněžní odměny. V případě obchodních pozic byl tento jev očekáván. Zaměstnavatel by měl hledat souvislost mezi preferencemi motivace zaměstnanců a jeho následnou realizací. Na základě grafu devět a třináct můžeme pozorovat, že je prostor pro zlepšení. Pouze necelá třetina pracovníků je motivována vnitřními faktory (tj. zaměstnavatel by měl identifikovat tyto členy týmu a přizpůsobit jim hodnotící a motivační proces).

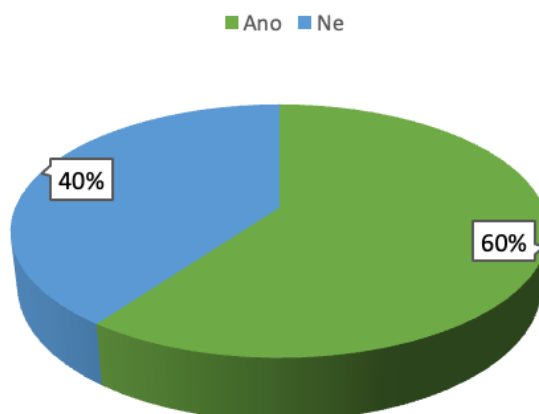


Zdroj: vyhodnocení dotazníku

Obr. 17 Považujete nevhodnou motivaci, či ohodnocení jako podnět pro změnu zaměstnavatele?

Dle předchozího grafu i tento potvrzuje, že zaměstnavatel by měl dbát na vhodnou motivaci a současně této problematice věnovat dostatek kapacit. Skutečnost, že všichni zaměstnanci by opustili aktuálního zaměstnavatele při nevhodné formě ohodnocení či motivace může být dána i vysokým procentem mladých pracovníků bez závazků nebo obav z neuplatnění na pracovním trhu.

14. Vnímáte, že zaměstnavatel formou cílené motivace (např. benefitů) determinuje Vaši pracovní výkonnost?



Zdroj: vyhodnocení dotazníku

Obr. 18 Vnímáte, že zaměstnavatel formou cílené motivace (např. benefitů) determinuje Vaši pracovní výkonnost?

Odpovědi pracovníků v této sadě otázek potvrzují, že motivace ze strany zaměstnavatele nejen ovlivňuje jejich spokojenost na pracovišti, ale stejně tak jejich pracovní výkon. Zaměstnavatel může tudíž při vhodném uspokojení potřeb prodejců zvýšit jejich pracovní výkon, a tím i výnosnost svého podnikání. Spokojenost prodejce se promítá do jeho vystupování vůči klientovi, což je v aktuálním tržním prostředí, které je závislé na veřejných recenzích, vysoce důležité pro udržení dobré pověsti firmy.

8 Shrnutí situace a doporučení budoucích kroků

V návaznosti na své působení ve zkoumaném podniku mohu říct, že společnost je dobře fungující s aktuálně stoupajícím trendem dodaných vozů klientům i přes nedostatek nových i zánovních vozů na trhu. Dotazníkové šetření však ukázalo, že vedení podniku má rezervy ve svém programu motivace a ohodnocování obchodníků. Dotazníku se účastnili všichni zaměstnanci na obchodních pozicích podniku Top Drive Club.

Vedení podniku by mělo brát v potaz, že obchodníci jsou pro ně stěžejní osoby při generování zisku a reprezentují firmu před koncovým zákazníkem. Na trhu je aktuálně velká konkurence mezi prodejci zánovních a nových vozidel a pověst a reference firmy mohou mít nemalý vliv na množství uzavřených obchodů. Níže jsou proto formulována doporučení, které by měl management podniku aplikovat, aby byl ze strany prodejců dodáván kvalitní pracovní výkon a současně, aby byli zaměstnanci spokojeni a neodcházel ke konkurenci, či do jiných oblastí obchodu.

Téměř dvě třetiny (60 %) zaměstnanců uvedlo, že jsou nespokojeni, či ne příliš spokojeni s formou motivace a ohodnocování jejich práce. Vedení podniku má se zaměstnanci pravidelná ústní hodnocení, kde by mělo být otevřeně řešeno toto téma. Měla by být nalezena cesta uspokojení této záležitosti pro obě strany (podnik i prodejce). Pouze motivovaný zaměstnanec bude odvádět dobrou práci (bude podávat kvalitnější pracovní výkon). Management podniku by měl rovněž brát v potaz, že výstupem dotazníku je, že 100 % dotázaných bere nevhodnou motivaci, či ohodnocení jako důvod pro změnu zaměstnavatele (viz dotazník v Příloze č. 1, otázka 12). Trh práce je stále ve fázi nízké hladiny nezaměstnanosti a hledat zkušeného obchodníka není jednoduché. Jelikož je hlavním předmětem podnikání prodej, může chybějící pracovník v týmu obchodu negativně ovlivnit výsledky firmy.

K předchozímu odstavci se váže i skutečnost, že by mělo vedení podniku dbát i na preference svých obchodníků. Dle zjištění při působení v podniku je aktuálně aplikována jednotná motivační forma. Není však bráno v potaz, co je pro danou osobu motivující. V podniku je 30 % obchodníků, které považují za naplňující vnitřní ohodnocení, které aktuálně vedení příliš nepraktikuje. Vedoucí pracovníci by měli analyzovat, o koho se jedná a být všímavější.

Na závěr by měl podnik pracovat na scelení svého obchodního týmu. Dle dotazníkového šetření lze sledovat rivalita mezi některými pracovníky. V návaznosti na zjištění má firma tendenci se rozrůstat a rozšiřovat své řady pracovníků. Stejně tak má Top Drive Club již obchodníky pracující na home-office (pracující z domova), tj. mimo provozovnu v Praze. Rivalita mezi obchodníky by mohla do budoucna způsobit problémy v komunikaci s klientem, a tím by mohlo dojít i k riziku negativních referencí.

Dotazníkové šetření ve většině otázek ukázalo, že obchodníci jsou v podniku spokojeni. Nicméně výše zmíněná doporučení by mohla napomoci ke zvýšení spokojenosti a tím i podpoře loajality pracovníků vůči zaměstnavateli. Stejně tak by neměl podnik opomíjet průběžná školení obchodníků, jejich kontrolu a průběžné hodnocení.

9 Srovnání analyzovaného podniku s jinou obchodní společností

V průběhu přípravy této práce jsem změnila zaměstnavatele. I nový podnik působí v oblasti obchodu (oblast IT řešení „na klíč“). Dotazník, který byl vyhodnocen na základě odpovědí v analyzovaném podniku, jsem proto využila a formou individuálních standardizovaných rozhovorů se dotázala svých třech nejbližších kolegů obchodníků na odpovědi (obchodníci v týmu DMS – Document management systems). (Švarcová, 2005)

Získané odpovědi byly následně porovnány s výsledky dotazníkového šetření v podniku Top Drive Club.

IT podnik, kde byly prováděny rozhovory se specializuje na dodávání řešení pro větší podniky a státní sektor. Oproti Top Drive Clubu je tudíž průměrná doba realizace obchodního případu průměrně v řádu jednotek měsíců (nikoliv jednotek dnů).

9.1 Vyhodnocení rozhovorů

Výstup z první a druhé sady otázek – obecné informace o respondentech a jejich dovednosti a vzdělání:

Dotazovaní respondenti byli ve věku 35 a více let a účastnila se jedna žena a dva muži. Věku odpovídá i počet let jejich působení v oblasti obchodu, a to lehce pod 10 let, ve dvou případech, a u jednoho respondenta více jak 10 let. Dva dotazovaní jsou absolventi magisterského studia na vysoké škole a jeden respondent je středoškolákem. Ani jeden z obchodníků nemá formální obchodní vzdělání. U všech dotázaných platí, že jsou vzděláni v humanitních oborech.

Výstup z třetí sady otázek – vnímání ohodnocení respondentů zaměstnavatelem:

V této sadě otázek se všichni respondenti shodli na odpovědích, a to, že zaměstnavatel nijak nepřizpůsobuje odměny a benefity jejich preferencím. Odměny jsou v podniku pevně dané a prodejci si nijak nemohou volit jejich skladbu. Současně podnik nijak nezvyšoval mzdy v posledních 12-ti měsících, a to ani při aktuálně probíhající inflaci. Nebylo tudíž překvapením, že všichni

dotazovaní prodejci se vyjádřili, že se necítí být zaměstnavatelem vhodně odměňováni.

Výstup ze čtvrté sady otázek – vnímání výkonového ohodnocení respondenty:

Pouze jeden respondent se vyslovil, že preferuje převážně výkonové ohodnocení. Ostatní preferují fixní mzdu. Při bližším dotazování bylo zjištěno, že výkonové ohodnocení vnímají jako rizikové a nepředvídatelné (množství zakázek se v průběhu roku mění a stejně tak úspěšnost jejich konverze). Všichni se pak shodli, že velice důležité jsou pro ně benefity, jako například mobilní telefon a počítač pro soukromé užití nebo možnost využívání firemních vozidel. Jak bylo řečeno dříve, doba od potvrzení zakázky po její realizaci (předání klientovi) je nejčastěji v řádu jednotek měsíců, proto chtějí mít výkonové ohodnocení obchodníci na základě kvartálních nebo pololetních výsledků. Výkonovou složku mzdy pak chtějí mít pouze ze svých zakázek.

Výstup z páté sady otázek – motivace respondentů:

Všichni dotázaní obchodníci preferují vnější styl motivace (což odpovídá pozici obchodníka), a stejně tak je pro zaměstnance nejdůležitější peněžní ohodnocení. Peněžní ohodnocení je obchodníky vyhledáváno, protože dle jejich názoru jsou jejich mzdy nižší než v konkurenčních IT podnicích. Dva obchodníci si myslí, že je pak zaměstnavatel neumí vhodně cíleně motivovat, a tím ovlivnit jejich pracovní výkon. Překvapivě, žádný z dotázaných respondentů by nezměnil zaměstnavatele v návaznosti na nevhodnou motivaci, či horší ohodnocení. Při bližším rozhovoru se všichni shodli, že v návaznosti na vyšší věk se necítí na hledání jiné pracovní pozice, která jim nabídne lepší podmínky. Aktuální zaměstnavatel jim poskytuje jistotu, kterou považují za důležitou.

9.2 Analýza situace a doporučení

Z rozhovorů vyplynulo, že zaměstnanci jsou spíše nespokojení s aktuálním nastavením ohodnocení a motivace ze strany zaměstnavatele. Podnik vnímají jako jistotu. Lze tudíž předpokládat, že jejich pracovní výkon může být touto skutečností ovlivněn (nižší, než by mohl být). Podnik by se měl tudíž zaměřit na zlepšení komunikace s obchodníky a pracovat na nalezení cesty pro oboustrannou spokojenost. Při dosažení vyšší spokojenosti zaměstnanců může dojít ke zlepšení pracovního výkonu, a tím i vyšší úspěšnosti získávání nových zakázek u klientů, které jsou zdrojem příjmů podniku. Bylo rovněž odhaleno, že prodejci nemají ideální formální vzdělání a firma by se měla ujistit, že mají dostatečné schopnosti pro úspěšné vykonávání svých úkolů a případně zajistit školení.

Doporučením určitě je, aby byl managementem firmy (s pomocí HR oddělení) nastaven nový způsob ohodnocování pracovníků a posílena komunikace mezi vedením a pracovníky. Aktuální prodejci (v návaznosti na věk) mohou v dohledné době firmu opouštět a budou nahrazováni mladšími. Zde může hrozit, že pokud nebudou spokojeni s nastavením odměn a motivace v podniku, mohou firmu opouštět (dojde k nechtěné fluktuaci). Osobnostní profil prodejce nemusí vždy vyžadovat od zaměstnavatele jen jistoty.

Pokud budeme oba podniky srovnávat, můžeme říct, že spokojenost prodejců s nastavením podmínek je v Top Drive Clubu vyšší, nicméně v návaznosti na věkový profil prodejců a jejich otevřenost výzvam je stále větší riziko odchodu než v případě IT podniku. Oba podniky by se měly snažit hledat cestu maximální vzájemné spokojenosti. Fluktuace zaměstnanců na pozicích prodejců může být pro podnik výrazně dražší než lehké zvýšení nákladů na ohodnocení. Potenciální chybějící kapacita pro získávání obchodních případů a náklady na získání a zaškolení nových prodejců jsou výrazně vyšší.

Závěr

Každý podnik by si měl uvědomovat, že přijetím zaměstnance jejich snaha v oblasti HR nekončí. Naopak, udržet si dlouhodobě produktivní a fungující tým je jednou ze složitých činností v podnikání. Pro sledovaný podnik je tato činnost ještě složitější, jelikož je ve fázi rozšiřování řad zaměstnanců. Je tudíž nutné udržovat spokojené, motivované a výkonné stávající zaměstnance a současně vhodně zařadit do pracovního procesu pracovníky nové.

Potvrdilo se, že analyzovaný podnik by měl pravidelně prověřovat spokojenost svých zaměstnanců s odměňováním a formou motivace. Dotazníkové šetření, kterého se účastnili všichni prodejci ve firmě ukázalo, že vedení podniku má rezervy v ohodnocování a motivaci zaměstnanců, tj. hrozí riziko případného odchodu některých pracovníků nebo nedostatečný pracovní výkon. Pro prodejce, kteří jsou v denním kontaktu se zákazníky je nutné, aby byl jejich pracovní výkon přesvědčivý a klient spokojený. Tím, že je zkoumaný podnik Top Drive Club působí v oblasti prémiového zboží (převážně nová a zánovní vozidla dražších značek) je nutné udržet vysoký standard služeb pro udržení dobrého jména mezi konkurencí.

Získání kvalifikovaných obchodníků, pracovníků, je na aktuálním pracovním trhu složité. Současně náklady spojené s přijetím a zaškolením nového pracovníka jsou nemalé. Vedení podniku se musí snažit najít optimální bod mezi udržitelnými náklady na zaměstnance a spokojenosti na straně obchodníků, což se potvrdilo jak pro Top Drive Club, tak srovnávaný podnik v odvětví IT.

Management podniku musí rovněž brát v potaz, že pracovníkům se v průběhu času mění preference, a tím i požadované formy motivace. Musí tudíž docházet k jejich průběžnému upravování. Zaměstnanec může mít od zaměstnavatele mnoho benefitů, nicméně pokud jsou pro něj nezajímavé, povedou ke snížení motivace.

Podnik bez kvalitních zaměstnanců nemůže být úspěšný. Je proto nutné udržovat kvalitní a spokojený tým.

Použitá literatura

- ADAIR, John. Efektivní motivace. Přel. Lenka Vorlíčková. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael (2009b). Odměňování pracovníků. Přel. Josef Koubek. 1. čes. vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi. Praha: nakladatelství Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.
- FLETCHER, Clive, WILLIAMS Richard, Performance Appraisal and Career Development, Indiana: Hutchinson, 1985. ISBN: 9780091582616.
- HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4.
- KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha : Management Press, 2004. 209 s., ISBN: 807261116X.
- PELC, Vladimír. Zaměstnanecké benefity v roce 2011. 1. vyd. Praha: Leges, 2011. 240 s., ISBN 978-80-87212-66-0.
- PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídít, aby pro vás lidé rádi pracovali (3., rozšířené vydání). Praha: Grada Publishing, 2015, ISBN 978-80-247-5515-1.
- ŠVARCOVÁ I.: Základy pedagogiky pro učitelské studium. 1. vyd. Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, Praha 2005. ISBN 80-7080-573-0.
- URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2013. ISBN: 978-80-7357-925-8.
- URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků - Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN: 978-80-271-0227-3.
- VOCHOZKA, Marek, 2011. Metody komplexního hodnocení podniku. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3647-1.
- WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti.: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat

informace o podnikové výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.

WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 str., ISBN 978-80-247-2361-7.

Webové stránky:

HÁLEK, Vítězslav, 2016a. Druhy stimulů [online]. 2016 [cit. 2022-11-13]. Dostupné z: <http://halek.info/prezentace/management-cviceni6/mngcv6.php?l=07&projection&p=23>

SIGMUND Martin, KVINTOVÁ Jana, ŠAFÁŘ Michal, 2014. Vybrané kapitoly z manažerské psychologie [online]. 2014 [cit. 2022-11-13]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/171/Cover.html>

VAMPOLOVÁ, Pavla. Metoda 360° zpětné vazby v hodnocení pracovníků. Vlastní cesta [online]. 2009, [cit. 2022-11-13]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-human-resources-vzdelavani-skoleni/metoda-360-stupnove-zpetne-vazby-v-hodnoceni-pracovniku/>.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 0 Schéma řízení pracovního výkonu	13
Obr. 1 Schéma hodnocení zaměstnanců metodou 360 stupňů	17
Obr. 2 Schéma hodnocení metodou managementu podle stanovených cílů	18
Obr. 3 Kolik je Vám let?	26
Obr. 4 Jaké jste pohlaví?	26
Obr. 5 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	27
Obr. 6 Jak dlouho působíte v oblasti obchodu?	28
Obr. 7 Jste vzdělán/a v oboru (obchod)?	28
Obr. 8 Cítíte, že Váš zaměstnavatel vhodně odměňuje a motivuje?	29
Obr. 9 Přizpůsobuje zaměstnavatel odměny/benefity dle Vašich preferencí?	30
Obr. 10 Upravil zaměstnavatel Vaše ohodnocení (valorizaci) v návaznosti na probíhající inflaci?	30
Obr. 11 Jakou část ohodnocení považujete za klíčovou?	31
Obr. 12 Jak často by měl podnik výkonově ohodnocovat?	31
Obr. 13 U výkonového ohodnocení chcete být hodnocení dle výsledků:	32
Obr. 14 Vnímáte ve Vašem týmu kolegy jako rivaly při získávání Vašeho výkonového ohodnocení?	33
Obr. 15 Jaké benefity pro Vás mají nejvyšší hodnotu?	33
Obr. 16 Jaký styl motivace preferujete?	33
Obr. 17 Považujete nevhodnou motivaci, či ohodnocení jako podnět pro změnu zaměstnavatele?	34
Obr. 18 Vnímáte, že zaměstnavatel formou cílené motivace (např. benefitů) determinuje Vaši pracovní výkonnost?	35

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník pro obchodníky podniku Top Drive Club	46
--	----

Příloha č. 1: Dotazník pro obchodníky podniku Top Drive Club

1. Kolik je Vám let?

- Do 20 let
- 20-25 let
- 25-35 let
- 35-50 let
- 50+ let

2. Jak dlouho působíte v oblasti obchodu?

- Méně než 1 rok
- 1-3 roky
- 3-10 let
- 10+ let

3. Jaké jste pohlaví?

- Muž
- Žena

4. Jakou část ohodnocení považujete za klíčovou?

- Fixní mzda
- Variabilní složka (výkonová)
- Benefity
- Program sociálních jistot (lékařská péče, důchodové pojištění, pojistné)

5. Jak často by měl podnik výkonově ohodnocovat?

- Měsíčně
- Kvartálně
- Pololetně
- Ročně

6. U výkonového ohodnocení chcete být hodnocení dle výsledků:

- Vašich
- Vašeho oddělení
- Celé firmy

7. Jaké benefity pro Vás mají nejvyšší hodnotu?

- Peněžní ohodnocení (bonusy, prémie)
- Služební automobil

- Telefon pro soukromé účely
- Well being benefits (Multisport karta, poukázky na masáž, nadstandardní lékařská péče)
- Dovolena navíc, sick days

8. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Středoškolské
- Bakalářské studium
- Magisterské studium
- MBA

9. Cítíte, že Váš zaměstnavatel vhodně odměňuje a motivuje?

- 1 (ne)
- 2
- 3
- 4
- 5 (ano zcela)

10. Přizpůsobuje zaměstnavatel odměny/benefity dle Vašich preferencí?

- Ano
- Ne

11. Upravil zaměstnavatel Vaše ohodnocení (valorizaci) v návaznosti na probíhající inflaci?

- 1 (ne, vůbec)
- 2
- 3 (ano, nesupokojivě)
- 4
- 5 (ano v plné míře)

12. Považujete nevhodnou motivaci, či ohodnocení jako podnět pro změnu zaměstnavatele?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

13. Jaký styl motivace preferujete?

- Vnější (peníze, benefity, poukázky)
- Vnitřní (pochvala, uznání, povýšení, nadstandardní školení/vzdělávání)

14. Vnímáte, že zaměstnavatel formou cílené motivace (např. benefitů) determinuje Vaši pracovní výkonnost?

- Ano
- Ne

15. Vnímáte ve Vašem týmu kolegy jako rivaly při získávání Vašeho výkonového ohodnocení?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

16. Jste vzdělán/a v oboru (obchod)?

- Ano
- Ne

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Alžběta Josefíková		
Studijní program/obor/specializace	Ekonomika a management – Řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Výkonové ohodnocení maloobchodních prodejců jako prostředek motivace		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Eva Jaderná, Ph. D.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2022
POČET STRAN	52		
POČET OBRÁZKŮ	19		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce se věnuje tématu výkonového ohodnocení prodejců v podniku Top Drive Club a jeho porovnání s podnikem v odvětví IT. Na základě dotazníkového šetření byl analyzován názor pracovníků (prodejců) firmy na aktuálně nastavené formy ohodnocení, motivace a pracovního výkonu. Na základě vyhodnocení byly pak formulovány doporučení pro vedení podniku pro optimální nastavení mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Analyzovaná témata v praktické části jsou blíže představena v teoretické části. Dle zjištění by měl podnik zlepšit formu motivace svých obchodníků a otevřeně diskutovat, co je pro ně motivační.</p>		

	Současně by měl být více propojen tým obchodníků.
KLÍČOVÁ SLOVA	Pracovní výkon, motivace, výkonové ohodnocení, obchodník, hodnocení pracovníků.

ANNOTATION

AUTHOR	Alžběta Josefíková		
FIELD	Economics and Management - Human Resources Management		
THESIS TITLE	Performance appraisal of retailers as a means of motivation		
SUPERVISOR	Ing. Eva Jaderná, Ph. D.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2022
NUMBER OF PAGES	52		
NUMBER OF PICTURES	19		
NUMBER OF TABLES	0		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>The bachelor thesis is devoted to the topic of performance evaluation of salespeople in the Top Drive Club company and its comparison with a company in the IT sector. Based on the questionnaire survey, the opinion of the company's employees (salespeople) on the currently set forms of pay, motivation and work performance. On the basis of the evaluation, recommendations were then formulated for the management of the company for optimal settings between employer and employee. The topics analyzed in the practical part are presented in more detail in the theoretical part. According to the findings,</p>		

	the company should improve the form of motivation of its salespeople and openly discuss what is motivating for them. At the same time, the sales team should be more connected.
KEY WORDS	Work performance, motivation, performance appraisal, salesperson, employee evaluation.