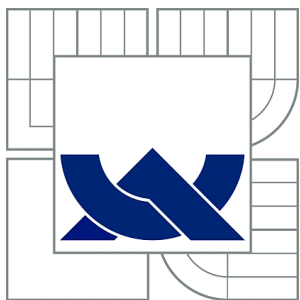
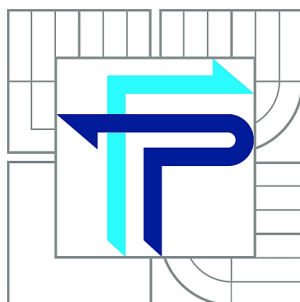




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUTE OF FINANCES

NÁVRH SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ AAA AUTO, A.S.

THE PROPOSAL OF EMPLOYEE EVALUATION SYSTEM IN AAA AUTO, A.S.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

SANDRA POKORÁKOVÁ

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. Emilie Franková, Ph.D.

BRNO 2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Pokoráková Sandra

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh systému hodnocení zaměstnanců ve firmě AAA AUTO, a.s.

v anglickém jazyce:

The Proposal of Employee Evalution System in AAA AUTO, a.s.

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam užitých zdrojů

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ADAIR, J. E. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 174 s. ISBN 86-86851-00-1.
- BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a kol. Psychologie a sociologie řízení. 3. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007. 800 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FRANKOVÁ, E. Kreativita a inovace v organizaci. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 256 s. ISBN 978-80-247-3317-3.
- OWEN, J. Jak se stát úspěšným lídrem. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 226 s. ISBN 80-247-1726-3.

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Emilie Franková, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 30.05.2013

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na systém hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti. Obsahuje návrh takového hodnocení, který přispívá k lepší výkonnosti zaměstnanců.

Abstract

This thesis focuses on employee evaluation system in selected companies. It contains a proposal of such a review, which contributes to better employee performance.

Klíčová slova

Motivace, hodnocení, stimulace, odměňování, zaměstnanci, lidské zdroje.

Keywords

Motivation, evaluation, stimulation, remuneration, employee, human resources.

Bibliografická citace práce

POKORÁKOVÁ, S. *Návrh systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti AAA Auto, a.s.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 69 s. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Emilie Franková, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 22.května 2013

Sandra Pokoráková

Obsah

I.	Úvod	9
1.	Cíl práce.....	10
2.	Postupy zpracování.....	10
II.	Teoretická část	11
1.	Hodnocení zaměstnanců.....	11
1.1.	Hodnocení pracovního výkonu	11
1.2.	Úrovně hodnocení výkonu.....	12
1.2.1.	Každodenní styk.....	12
1.2.2.	Hodnocení při dosažení výsledků	13
1.2.3.	Finanční hodnocení	13
1.2.4.	Systematické hodnocení.....	13
1.3.	Kritéria hodnocení.....	13
1.3.1.	Ukazatele.....	14
1.3.2.	Plnění úkolů	14
1.3.3.	Osobní kvality.....	14
2.	Motivace.....	15
2.1.	Definice motivace	15
2.2.	Zdroje motivace	16
2.2.1.	Potřeby jako zdroj motivace	16
2.2.2.	Návyky jako zdroj k motivaci	16
2.2.3.	Zájmy jako zdroj k motivaci.....	17
2.2.4.	Hodnoty jako zdroj k motivaci	17
2.2.5.	Ideály jako zdroj k motivaci.....	17
2.3.	Motivace pracovního jednání	18
2.3.1.	Motivace, výkonnost a spokojenost pracovníků.....	18
2.3.2.	Spokojenost s vnějšími podmínkami	18
2.3.3.	Nespokojenost s vnějšími podmínkami	19
2.3.4.	Principy motivace.....	19
2.3.5.	Vybrané teorie motivace.....	20
2.3.5.1.	Maslovova hierarchie potřeb.....	20
2.3.5.2.	Teorie X, Y	23
2.4.	Motivace ke kreativitě	23

3.	Stimulace.....	24
3.1.	Peněžní odměny.....	25
3.2.	Nepeněžní odměny	25
3.3.	Zaměstnanecké výhody	26
3.3.1.	Typy zaměstnaneckých výhod	27
3.4.	Zásady účinného stimulování	28
3.5.	Ovlivňování pracovní motivace a výkonnosti pracovníků	29
3.5.1.	Stimulační prostředky	30
3.5.1.1.	Hmotná odměna	30
3.5.1.2.	Obsah práce	30
3.5.1.3.	Povzbuzování pracovníků	31
3.5.1.4.	Atmosféra pracovní skupiny	31
3.5.1.5.	Pracovní podmínky	31
3.5.1.6.	Identifikace s prací.....	32
3.5.1.7.	Externí stimulační faktory	32
III.	Analýza současného stavu společnosti AAA AUTO, a.s.....	33
1.	Charakteristika společnosti	33
2.	Obchodní situace firmy	34
3.	Struktura pobočky Brno	34
4.	Silné a slabé stránky společnosti.....	36
5.	Pracovní doba, pracovní smlouva a evidence docházky	37
6.	Odměňovací systém zaměstnanců	40
7.	Osobní hodnocení zaměstnanců	42
8.	Pracovníci podle jednotlivých pozic	43
8.1.	Management	43
8.2.	Prodejce.....	43
8.3.	F&I	45
8.4.	Buying	46
8.5.	Service, Stock a OPS	48
9.	Vyhodnocení názorů zaměstnanců na stávající systém ve společnosti	49
9.1.	Výsledky dotazníkového šetření.....	49
IV.	Vlastní návrh řešení.....	61
1.	Shrnutí nedostatků současného stavu	61

2.	Návrh na změnu dosavadního systému stimulace zaměstnanců	61
2.1.	Změna časové náročnosti.....	62
2.2.	Návrh provizní struktury	64
V.	Závěr	67
	Seznam použité literatury	68

I. Úvod

Nejdůležitějším faktorem v každé společnosti je lidský zdroj. Většina společností si tohoto cenného faktoru neváží ani zdaleka tolik, co by samotný lidský zdroj zasloužil. Avšak tento faktor je natolik cenný, že kdyby nebylo jej, nebylo by společnosti. Proto zkoumání tohoto zdroje je jedním z nejdůležitějších úkolů. Každý zaměstnavatel by měl dostatečně ocenit výkon svého zaměstnance a velice si jej vážit.

Hlavním důvodem proč se touto problematikou zabývám, je nesprávné hodnocení zaměstnance. Velmi účinným motivačním nástrojem pro zaměstnance je mzda. Tento nástroj však samotný není dostačující. Je potřeba zamyslet se nad propracovanějším systémem odměňování zaměstnance za dosažené cíle a inspirovat jej něčím pro motivaci k dosažení větších cílů.

V České republice se hodnocení zaměstnanců dělí podle jejich funkcí (Bělohávek, 2005). Samozřejmě je to ovlivněno tím, co má která funkce za odpovědnost a výsledek. Je tedy logické, že například manažer, který řídí celou firmu, je ohodnocen finančně lépe než jemu podřízený dělník, který pracuje např. ve výrobě. Měli bychom se zamyslet, jestli je uvedená podřízená funkce dostatečně ohodnocená (tamtéž).

Pro svou práci jsem vybrala společnost AAA AUTO, a.s., kde bude moji snahou popsat současný stav hodnocení všech sekcí zaměstnanců.

Také se pokusím zjistit, zda je současný motivační systém pro zaměstnance dostačující a co by rádi změnili. Díky těmto poznatkům navrhnu nový systém odměňování, nebo alespoň vylepšený oproti tomu současnému.

V závěru bakalářské práce přiblížím, zda je možné nový odměňovací systém realizovat a zda jsem dosáhla svého cíle.

1. Cíl práce

V této bakalářské práci se budu zabývat možnostmi zlepšení motivace a hodnocení zaměstnanců, které povedou k vyšším výkonům ve firmě. Vlastní návrh systému hodnocení zaměstnanců bude sloužit pro firmu AAA AUTO, a.s. a bude finančně přijatelný.

2. Postupy zpracování

V první části nejdříve přiblížím teoretickou problematiku motivace, stimulace a možnost hodnocení zaměstnanců. Zde objasňuji některé základní pojmy týkající se motivace, hodnocení a stimulace.

V další části představím a provedu analýzu současného stavu společnosti AAA AUTO, a.s.. Analýza bude obsahovat představení společnosti, její historii a organizační strukturu, dále pak silné a slabé stránky, atd.. Provedu dotazníkové šetření a průzkum stávajícího systému hodnocení zaměstnanců. Také provedu vyhodnocení situace podle zjištěných informací ze společnosti.

V poslední části předvedu dle získané analýzy návrh řešení, které by společnosti přivedlo zvýšení efektivity práce a lepší výkony zaměstnanců.

II. Teoretická část

V této kapitole vymezím teorii dostupné literatury, která se týká hodnocení a odměňování zaměstnanců.

1. Hodnocení zaměstnanců

Zde podrobně přiblížím obecnou teorii hodnocení zaměstnanců.

1.1. Hodnocení pracovního výkonu

„Hodnocení pracovního výkonu je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů v rukou manažerů. Je-li systém hodnocení dobře připraven a podaří-li se získat vedoucí pracovníky, může být velmi efektivní metodou řízení pracovního výkonu. Nebyla-li však jeho přípravě a propagaci věnována náležitá pozornost, sklouzne do formalit a ztrácí veškerý smysl“ (Bělohlávek, 2005, s.59-60).

Význam hodnocení

Kvalitní hodnocení má význam pro společnost, pro vedoucího i pro hodnoceného pracovníka. Na tom se shoduje více autorů (např. Bělohlávek, 2005; Dvořáková, 2007; Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Společnost tohoto hodnocení využívá (Bělohlávek, 2005):

- ke zvyšování osobní výkonnosti jednotlivců,
- k využití a rozvoji potenciálu pracovníků,
- k navrhování a plánování personálních záloh,

- k zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky, komunikačnímu spojení jednotlivých úrovní řízení.

Hodnocení pracovního výkonu umožňuje vedoucímu (Bělohlávek, 2005):

- motivovat pracovníky k dosahování vyššího výkonu,
- zřetelně vyjádřit své názory na pracovníky, dávat pracovníkům zpětnou vazbu a tím usměrňovat jejich činnost,
- pochopit zájmy a přání pracovníků a eliminovat jejich slabé stránky,
- plánovat rozvojové aktivity-vzdělání, výcvik,
- stanovovat spravedlivou mzdu, zejména pak pohyblivé složky mzdy.

Pracovník si odnáší z hodnocení (Bělohlávek, 2005):

- ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu úsilí,
- pohled a názor vedoucího na svou práci a cíle,
- možnost prezentovat své potřeby a osobní cíle,
- příležitost k vyjádření svých rozvojových nároků.

1.2. Úrovně hodnocení výkonu

V praxi máme čtyři úrovně hodnocení výkonu (Bělohlávek, 2005, s.60):

1.2.1. Každodenní styk

Každodenní styk vedoucího s pracovníkem. Vedoucí reaguje na úroveň právě dosažené práce jeho podřízeného. Toto hodnocení je častější, než si vůbec uvědomujeme. Např. věta „Ano, takhle to můžeš poslat.“ nebo „ Toto je málo utažené, zkontroluj to ještě jednou.“ Jsou již hodnocením. Bohužel naši manažeři se často dopouštějí dvou velkých chyb. Jednou z chyb je, že zapominají sdělovat svým pracovníkům názor na kvalitu

práce, dále pak chybují při hodnocení kladných výsledků, často je odměnou pro podřízeného mlčení vedoucího.

Takovým přístupem se manažer připravuje o významný motivační nástroj. Opravování nedostatků a posilování žádoucích pracovních návyků je také jedním ze základních prvků koučování.

1.2.2. Hodnocení při dosažení výsledků

Takové hodnocení provází zakončení dlouhodobých činností (předání stavby, práce na zakázku) buď kladně, nebo záporně (nedodání ve sjednaném termínu).

1.2.3. Finanční hodnocení

Toto hodnocení slouží ke spravedlivému stanovení mzdy pracovníkovi, zejména pokud jde o pohyblivou složku. U tohoto hodnocení bývají také často chyby. Jednou z chyb je, že vedoucí nevysvětlí podřízeným, co ho vedlo ke stanovené výši odměny a tím hodnocení ztrácí motivační účinek. Někdy se také vyhýbají rozlišování mezi dobrými a špatnými pracovníky.

1.2.4. Systematické hodnocení

Toto hodnocení zavádějí firmy, aby zvýšily účinnost stimulačního systému. Většinou se provádí v kvartálních, pololetních nebo ročních intervalech. Bývá často spojeno s hodnotícím rozhovorem, s povinností vedoucího promluvit s pracovníkem o jeho výsledcích a zapsat hodnocení pracovního výkonu do formuláře.

1.3. Kritéria hodnocení

Systematické hodnocení musí být postaveno na kritériích, která umožňují srovnávat výsledky pracovníků s požadovaným výkonem. Máme tři základní typy kritérií

hodnocení. Více autorů (např. Bedrnová, Nový a kol., 2007; Bělohlávek, 2005) se shoduje v tom, že mezi ně patří ukazatele, plnění úkolů a osobní kvality.

1.3.1. Ukazatele

Např. obchodní firma postupuje při hodnocení pracovníka podle těchto ukazatelů:

- počet prodaného zboží
- počet prodaných doplňkových produktů
- množství havárií a oprav
- hospodářské výsledky řízené jednotky

Ukazatele jsou objektivní kritéria, kterým dáváme většinou přednost. Někdy ovšem bývají zkreslené řadou jiných faktorů, které nelze ovlivnit úsilím pracovníka (Bělohlávek, 2005) - např. prodejce prodá více aut o víkendu než ve všední den.

1.3.2. Plnění úkolů

Většinou jde o úkoly, které vyplývají z předchozích ukazatelů (např. splnění počtu prodaného zboží), ale mohou být i jiné úkoly (např. zavedení nové technologie). Zde je nutno na začátku přesně stanovit, jaký má být očekávaný výsledek (výstup) a podle toho pak hodnotit úroveň plnění (Bělohlávek, 2005).

1.3.3. Osobní kvality

Podle Bělohlávka (2005) k osobním kvalitám patří:

- Odbornost, hodnocená na stupni 1-5, nebo a,b,c
- Vedení a motivování pracovníků
- Komunikace a přesvědčování
- Pracovní nasazení

Osobní kvality jsou subjektivní kritéria, která spočívají v hodnocení určité složky výkonu nadřazeným. Můžeme je použít prakticky v jakékoliv činnosti. Občas dojde k subjektivnímu zkreslení (mírnost vedoucího, nadměrná přísnost, sympatie či empatie), subjektivní prvky by měly být alespoň zčásti omezeny pomůckami pro hodnocení (tamtéž).

2. Motivace

Zde podrobněji přiblížím jednotlivou teorii motivace.

2.1. Definice motivace

„Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Tyto činnosti člověka určitým směrem orientují, v daném směru ho aktivizují a vzbuzeou aktivitu udržují.“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 362)

Motivace – souhrn hybných činitelů v činnostech, osobnosti a učení, které člověka podněcují, nebo naopak ho tlumí k vykonávání či nevykonávání nějaké činnosti (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Motiv- vnitřní pohnutka, která vede jedince k vykonání nějaké činnosti (tamtéž).

Motivem lidského chování je naplňování potřeb, přičemž základními složkami tohoto procesu jsou odstraňování nepříjemných pocitů a navozování pocitů příjemných. Prožívání pocitů bývá i v pozadí procesu učení. Co shledáme nepříjemným, co máme tendenci příště nedělat, co je nám příjemné, to spíše znovu uděláme (tamtéž).

2.2.Zdroje motivace

Skutečnosti, které motivaci vytvářejí, nazýváme jako zdroje motivace. K základním zdrojům motivace patří (Provazník, Komárková, 1998):

- potřeby
- návyky
- zájmy
- hodnoty
- ideály

Jednotlivé zdroje budou blíže popsány dále.

2.2.1. Potřeby jako zdroj motivace

Potřeba je základním zdrojem motivace veškeré lidské činnosti. Představuje pociťovaný stav, prožívaný touhou zbavit se nedostatku. Při zjištění nedostatku, vyvoláme motivaci k dosažení cíle a tím také jeho následné odstranění. Potřeby můžeme rozdělit do dvou základních skupin (Provazník, Komárková, 1998):

- Potřeby primární (biologické, fyziologické, viscerogenní)
- Potřeby sekundární (sociální, společenské, psychogenní)

Potřeba může představovat i ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek, tzn. že existují nejen vědomé, ale i zcela nevědomé potřeby (tamtéž), tj. „potřeby, u nichž si subjekt neuvědomuje motivační souvislosti“. (Hyhlík, Nakonečný, 1977, s.151)

2.2.2. Návyky jako zdroj k motivaci

Každý člověk dělá určité věci pravidelně, v některých situacích se i automatizují a stávají se určitými stereotypy – návyky. Návykem tedy označujeme opakovanou, fixovanou a zautomatizovanou činnost člověka v určité situaci (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

2.2.3. Zájmy jako zdroj k motivaci

„Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti.“ (Růžička, 1994, podle Bedrnová, Nový a kol., 2007, s.368)

Zájmy můžeme rozdělit na (Bedrnová, Nový a kol., 2007):

- obchodní,
- technické,
- sociální,
- poznávací,
- estetické,
- výtvarné,
- přírodní,
- sportovní, a jiné.

2.2.4. Hodnoty jako zdroj k motivaci

Hodnota je vlastně zdrojem motivace pro všechnu prováděnou lidskou činnost. Každý člověk má své hodnoty, některé důležitější, některé méně, podle kterých je motivován k různým činnostem. Existují obecně platné hodnoty jako např. rodina, děti, zdraví, láska, přátelství, upřímnost, svoboda, peníze, práce, vzdělání apod. (tamtéž).

2.2.5. Ideály jako zdroj k motivaci

Ideál můžeme brát jako subjektivní představu něčeho žádoucího a obecně pozitivně hodnoceného. Ideály můžeme hledat v osobním i pracovním životě, a působením sociálních faktorů jako např. rodiny, mohou mít podobu životních cílů a představovat typ osobního profilu (tamtéž).

2.3. Motivace pracovního jednání

Mezi nejvýznamnější motivy práce patří potřeba činnosti vůbec, potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeba výkonu, touha po moci, potřeba seberealizace a smyslu života, potřeba peněz a jistoty, potřeba sounáležitosti a partnerských vztahů. Pracovní činnost je cílevědomou a systematicky vykonávanou činností, tedy činností motivovanou. Motivace pracovního jednání vyjadřuje přístup a ochotu člověka k práci (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

2.3.1. Motivace, výkonnost a spokojenost pracovníků

„Spolehne-li se na motivaci, znamená to, že činnost, kterou od lidí vyžadujeme, dáme do souvislosti s jejich již existujícími vnitřními potřebami. Víme, že motivace bude působit i bez našeho vlivu tak dlouho, dokud činnost, kterou po lidech vyžadujeme, bude v souladu s jejich aktuálními motivy. Tento příjemný rys motivace je ovšem vyvážen tím, že od nás její použití vyžaduje speciální schopnosti: potřebujeme umět odhadnout aktuální motivy lidí“ (Němeček, 2007, s.91).

Motivace ovlivňuje pracovní výkon, ale kromě motivace jej ovlivňují i schopnosti, vědomosti a dovednosti pracovníka. Kromě toho zde působí také různé vnější vlivy: osvětlení a ozvučení pracoviště, celkový dojem a vzhled prostředí, čistota, pracovní kolektiv. Pracovní motivaci lze pozitivně ovlivnit stanovením normy pracovního výkonu, výběrem pracovníků s přiměřenými kvalifikačními předpoklady a stimulací jejich motivace (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

2.3.2. Spokojenost s vnějšími podmínkami

Lidé obvykle chápou spokojenost s vnějšími podmínkami jako samozřejmost, tato skutečnost je nijak nemotivuje. Pokud jsou vnější faktory v pořádku, neznamená to, že je pracovník spokojený, pouze nepociťuje nespokojenost. Dobré pracovní podmínky

nepřímo stimulují motivaci k práci, to platí ve vztahu mezi motivací a pracovní spokojeností (tamtéž).

2.3.3. Nespokojenost s vnějšími podmínkami

Špatný pocit, který má pracovník z vnějších vlivů, může působit demotivačně. Nespokojenost pracovníka může vyvolávat pocit, že organizaci na jeho práci nezáleží a neoceňuje ho. Pracovní podmínky mají větší vliv na spokojenost pracovníků tam, kde je práce svým charakterem neuspokojuje. Záleží přitom na různých podmínkách (tamtéž) - možnost pracovního postupu, finanční ocenění, jednání spolupracovníků, fyzické podmínky práce, péče o pracovníky, organizace a řízení práce, kvalita a činnost manažera.

O pracovní spokojenosti můžeme mluvit jako o zkoumání kvality prožitku. Pozorováním reakcí lidí ve standardních situacích můžeme zjistit míru spokojenosti. Dá se použít i forma dotazování, písemné nebo osobní, musíme však počítat s tím, že respondenti mají všeobecně tendenci odpovídat spíše tak, jak očekávají, že je „správné“, tedy ve smyslu obecně přijatých zvyklostí (tamtéž).

2.3.4. Principy motivace

„Motivování spočívá v nalezení harmonie mezi tím, co konkrétní člověk pociťuje jako své vnitřní potřeby, a tím, co by měl pro firmu vykonávat“ (Armstrong, 2002, s.162-163).

„Máme-li konkrétní úkol a konkrétního člověka, málokdy se stane, že tyto dvě části skládanky úspěchu do sebe bez problému zapadnou, ale častěji si nesedí. Nekompatibilitu můžeme řešit dvojím způsobem. Buď můžeme působit na člověka, aby se změnil do podoby vhodné pro plnění úkolu, nebo se můžeme postarat o to, aby úkol vyšel vstříc člověku. Pochopitelně vždy nemůžeme vybírat pro konkrétního člověka

úkol, který mu sedí. Můžeme mu jej však zadat formou, která mu vyhovuj, a uzpůsobit podmínky pro plnění úkolu jeho požadavkům“ (tamtéž, s. 162).

2.3.5. Vybrané teorie motivace

2.3.5.1. Maslovova hierarchie potřeb

„Snad žádná teorie o motivaci neměla na myšlení manažerů takový vliv jako hierarchie potřeb Abrahama Maslowa. Její základ tvoří představa, že člověk není motivován vnějšími podněty jako je odměna nebo trest, ale vnitřním programem **potřeb**. Tyto potřeby vytvářejí určité soubory. Pokud je jeden soubor uspokojen, vynoří se do popředí jiný. Uspokojená potřeba přestává motivovat“ (Adair, 2004, s. 29).

Fyziologické potřeby (tamtéž):

- Hlad
- Žízeň
- Spánek

Zde najdeme základní potřeby člověka. Uskutečnění těchto potřeb je nezbytné pro přežití. Patří sem potřeby pití, jídla, vzduchu, vše co nás udržuje na živu (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Potřeby jistoty a bezpečí (Adair, 2004):

- Bezpečí
- Ochrana před nebezpečím

Potřeby jistoty znamenají „zajištění a uchování existence i do budoucna, neexistenci, nebezpečí nebo ohrožení“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Společenské potřeby (Adair, 2004):

- Potřeba sounáležitosti
- Přijetí
- Společenský život
- Přátelství a láska

Potřeba začlenit se do nějaké skupiny lidí a mít dobré vztahy k lidem.

Potřeba uznání (tamtéž):

- sebeúcta
- úspěch
- postavení
- úcta

Potřeba seberealizace (tamtéž):

- růst
- znalosti
- osobní rozvoj

Potřeba seberealizace „je realizací potenciálu jedince“ dle Maslowých slov: „být více a více sám sebou, stát se vším, čím je člověk schopen se stát, realizovat svůj talent a zaměřit se na své schopnosti““ (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Podle Maslowy teorie jsou potřeby uspořádány hierarchicky od nejnižších až po nejvyšší. Při uspokojení jedné úrovně její významnost klesá a okamžitě nastupuje další úroveň. Člověk je pak neustále něčím motivován (Armstrong, 2002).

„Přestože nemáme žádný důkaz, že se Maslow sám podle svého diagramu řídil, jeho teorie hierarchie potřeb je často znázorňována jako trojúhelníkový nebo pyramidový model. Toto grafické pojetí má však své nevýhody, neboť vyšší potřeby se zde jeví v celkovém měřítku jako menší, zatímco opak je pravdou. Naše kapacita pro jídlo je omezená, ale naše kapacita osobního růstu je ve srovnání s tím bez hranic“ (Adair, 2004, s.30).

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb

(zdroj: <http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/maslowova-pyramida.html>)



Maslowova pyramida potřeb vyjadřuje, že uspokojením nižších potřeb se stává hlavní potřebou potřeba vyšší a pozornost člověka je pak koncentrována na uspokojení této vyšší potřeby. Potřeba seberealizace však nemůže být nikdy ukojena. Maslow řekl, že „člověk je živočich s přáními“, pouze neukojená potřeba motivuje chování jedince a hlavní potřeba je prvotním motivátorem chování. K psychologickému rozvoji dochází pohybem po pyramidě vzhůru, ale nemusí to být podmínka. Prvotní potřeby stále existují, ale jako motivátory dočasně usnou a po čase se jedinci k dříve uspokojeným potřebám soustavně vrací. (Armstrong, 2002, s.163)

2.3.5.2. Teorie X, Y

Teorie X, Y je ukázkou existence protikladných představ o člověku. Díky této teorii zjišťujeme, že stále vyšší procento populace odpovídá spíše typu Y, což vyžaduje přizpůsobovat přístupy k pracovníkům, odpovídající spíše představě typu X (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Typ X

Tento typ představ vyhodnocuje člověka jako tvora líného, s vrozenou nechutí k práci, proto je nezbytné jej k práci nutit (pohrůžkou trestu), naopak jeho dobrý výkon je třeba náležitě finančně ohodnotit. Tento člověk navíc potřebuje neustálý dohled, vedení a kontrolu práce (tamtéž).

Typ Y

Typ Y je protikladným typem. Tento typ představ bere výdej fyzické i duševní energie člověka v práci se stejnou samozřejmostí jako například hru nebo odpočinek. Má přirozený smysl pro odpovědnost a povinnost a je velmi tvořivý. Ocení spíše pocit důležitosti a užitečnosti jeho vlastní práce než finanční odměnu (tamtéž).

2.4. Motivace ke kreativitě

„Pro vysoké úrovně kreativity v jakémkoliv oboru je rozhodující motivace, která pramení z osobního pracovního nasazení jedince“ (Franková, 2011, s. 92). „Kreativita je motivována radostí a uspokojením, které lidem zapojení do kreativních aktivit přináší“ (tamtéž, s. 93).

Vnitřní motivace (Franková, 2011):

- Sebeurčení
- Kompetence
- Zaujetí úkolem
- Zvědavost

- Zájem
- radost

Vnější motivace (tamtéž):

- obavy z kompetencí
- ohodnocení
- uznání
- peníze
- omezení ze strany druhých lidí, aj.

Lidé, kteří byli identifikováni podle tohoto rozdělení jako více vnitřně motivovaní pracovníci, jsou tvůrci vysoce kreativní produkce (Franková, 2011).

3. Stimulace

Systém stimulování pracovníků se skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování jejich pracovníků podle jejich přínosu, dovedností a schopností a jejich tržní hodnoty. Systém stimulování můžeme rozdělit na peněžní a nepeněžní odměny. Peněžní odměny jsou pevné a pohyblivé mzdy a platy, také zaměstnanecké výhody, které v úhrnu tvoří celkovou odměnu. Mezi nepeněžní odměny můžeme zařadit např. uznání, ocenění, úspěch, dovednost a osobní růst (Armstrong, 2002).

3.1. Peněžní odměny

„Základní peněžní odměnou je pevný plat nebo mzda, kterou tvoří sazba (tarif) za určitou práci nebo pracovní místo. Pro manuální pracovníky může jít o časovou nebo denní sazbu. Základní peněžní odměna může být základnou pro určení dodatečných odměn v závislosti na výkonu, schopnostech nebo dovednostech.“ (Armstrong, 2002, s.553)

Dodatečné odměny k základní peněžní odměně můžeme rozdělit na (tamtéž):

- Individuální výkonnostní odměny
- Mimořádné odměny (bonus)
- Prémie
- Provize
- Odměna závisující na délce zaměstnání
- Odměna podle dovedností pracovníka
- Odměna podle schopností pracovníka
- Příplatky za přesčasy a práci navíc
- Odměna podle přínosu práce

Účinnou strategii stimulování můžeme založit na podnikových hodnotách a přesvědčení z podnikové strategie. Je vedena potřebami podnikání a je v souladu s podnikovou strategií. Spojuje v sobě také schopnosti organizace a celku a zajišťuje odměňování za výsledky a chování (Armstrong, 2002).

3.2. Nepeněžní odměny

Nepeněžní odměnu můžeme brát jako pochvalu. Považujeme ji za jednu z nejsilnějších motivačních nástrojů. Vedoucí sděluje zaměstnanci, že svou práci dělá dobře, že je spokojen s výsledkem. Pochvala má zaměstnance naplnit novou energií a radostí z vykonané práce k dosažení dalších lepších výsledků své práce. Manažer by se měl držet několika zásad, pokud tohoto chce dosáhnout (Bělohlávek, 2005).

Zásady pochvaly (Bělohlávek, 2005):

- Konkrétní pochvala (pracovník musí vědět, za co byl pochválen)
- Adresná pochvala (je dobré pochválit celý tým, ale vyzdvihnout v něm nadprůměrně výkonné pracovníky)
- Včasná pochvala (ihned po dosažení výkonu je pochvala mnohem silnější, než uznání, které je odkládáno třeba na pravidelné hodnocení)
- Veřejná pochvala (vyslovena před ostatními zaměstnanci, je dvojnásobně účinná)
- Formální pochvala

Každý manažer by měl být připraven chválit. Je mnoho věcí, které lidé vykonávají úspěšně a nadřízení většinou opomíjejí ocenit kvalitní práci. Ti to berou za samozřejmost, že práce probíhá bez problémů. Vedoucí by měl aktivně vyhledávat úspěchy, za které bude moci pracovníky chválit (Bělohlávek, 2005).

3.3. Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody se dají nazvat celkovým souborem odměn pro zaměstnance. Mohou být odloženy na později nebo mohou mít zásahovou povahu jako například penzijní systémy, pojištění nebo nemocenské dávky, které můžeme považovat za součást celkové hmotné odměny. Do zaměstnaneckých výhod můžeme řadit také služební vozy, zaměstnanecké půjčky a v neposlední řadě samozřejmě dovolené. Zaměstnanecké výhody tvoří až jednu třetinu nákladů na základní mzdy. Proto musí být pečlivě plánovány a řízeny (Bělohlávek, 2005).

3.3.1. Typy zaměstnaneckých výhod

Mezi standardní zaměstnanecké výhody můžeme zařadit (Finance, 2010):

Zdravotní péči – zabezpečení soukromé zdravotní péče prostřednictvím zdravotního pojištění, kryje náklady na léčení v soukromých nemocnicích, někdy i pojištění péče o chrup.

Pojištění – pro případ úmrtí v zaměstnání, osobních úrazů a služebních cest.

Nemocenské dávky – nabízejí náhradu mzdy v době nemoci, odvíjejí se od délky zaměstnání a také od délky nemoci.

Mateřské dovolené – náhrada mzdy a státní příspěvek v době mateřství.

Dodatečné odstupné – při propuštění z důvodu nadbytečnosti má zaměstnanec nárok na odstupné ze zákona, také může být zvláštní odškodné za výpověď, zvláštní dávky za dobu v zaměstnání, atd.

Odstupňované odstupné – toto odstupné je závislé na odpracované době u zaměstnavatele, platí od roku 2012 (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Daňově uznatelné zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody, které si navíc zaměstnavatel může odečíst z daňového základu, jsou ideálem každého zaměstnavatele. Představují daňově osvobozený příjem pro zaměstnance, který nepodléhá odvodům ani na zdravotní ani na sociální pojištění. Mezi nejznámější patří (Finance, 2010):

- a. **Služební vozidlo pro soukromé účely** - pořízení takového automobilu je obecně daňově uznatelným nákladem pro zaměstnavatele. Jestliže zaměstnavatel poskytne svému zaměstnanci bezplatně automobil k používání jak pro služební, tak i pro soukromé účely podléhá bezplatné užívání vozidla zaměstnancem zdanění. Za příjem zaměstnance se v tomto případě považuje částka ve výši 1 % vstupní ceny vozidla za každý i započatý kalendářní měsíc poskytnutí vozidla. Vstupní cenou vozidla se rozumí: vstupní cena včetně DPH. Tato částka

vstupuje také do vyměřovacího základu pojistného na zdravotní a sociální pojištění.

- b. **Stravenky** - daňově uznatelná hodnota stravenky pro zaměstnavatele je 55% ceny jednoho jídla za směnu. Maximálně uznatelná hodnota stravenky je 70% stravného dle platných cestovních náhrad při trvání pracovní cesty 5 – 12 hodin. Hodnota nepodléhá dani z příjmu, nevstupuje do vyměřovacího základu pojistného na zdravotní a sociální pojištění.
- c. **Vzdělávání** - náklady na vzdělávání zaměstnanců můžeme jednoznačně zahrnout mezi plnění, které je možné při splnění podmínek zákona o daních z příjmu považovat za daňově uznatelný náklad u zaměstnavatele. Jednou ze základních podmínek je, že poskytované vzdělávání musí souviset s předmětem činnosti zaměstnavatele.
- d. **Penzijní připojištění a životní pojištění** - to je příspěvek, který splňuje stanovený limit ze zákona, je osvobozeným příjmem pro zaměstnance a zároveň nepodléhá odvodům na sociální a zdravotní pojištění. Limit pro příspěvky na penzijní a životní pojištění činí dohromady 24000,- Kč ročně od téhož zaměstnavatele.

3.4. Zásady účinného stimulování

Pro stimulační účinek odměňování jsou stanoveny určité zásady (Bělohávek, 2005, s.55-7):

a. „Výkonnost je motivována především pohyblivou složkou mzdy“

Má-li však být účinný, musí se oddělit vysoký výkon od nízkého a uvědomit pracovníky jaké chování bude odměňováno. Pokud lidé nechápou vztah mezi odměnou a pracovními výsledky, dochází ke ztrátě účinku.

b. „Stejná nebo podobná odměna snižuje motivaci“

Mnozí vysoce postavení pracovníci nerozdělují pracovníky dle pracovního výkonu, protože se obávají možných konfliktů. V lidech to pak vyvolává dojem, že nezáleží na tom, zda pracují, či nikoliv. Mají pocit, že to jejich mzdu stejně neovlivní.

c. „Pevná složka mzdy stimuluje k setrvání i k náboru“

Vedoucí se většinou dožadují, co nejvyšší pohyblivé složky mzdy, neboť v ní vidí hlavní motivační nástroj. Neuvědomují si však, že pevná složka je nástrojem stability pracovníků, zatímco pohyblivá složka posiluje pouze výkonnost. Uchazeči o místo ve firmě se zajímají spíše o pevnou složku mzdy než o pohyblivou. O co nejvyšší pevnou složku bojují často odbory, protože ji pokládají za jistější z hlediska zabezpečení zaměstnanců.

d. „Čím jednodušší systém, tím silnější motivace“

Stanovíme-li mzdu na základě velkého množství kritérií a nepřehledných pravidel, ve kterých se pracovníci těžce orientují, motivační účinek ztrácí smysl.

e. „Výše odměny má být adekvátní zásluze pracovníka“

Odměna, která je proti skutečným pracovním výsledkům příliš nadsazena může vyvolat v zaměstnanci pocit viny. Naopak nízká odměna, která neodpovídá výkonům, může vést k hněvu.

3.5. Ovlivňování pracovní motivace a výkonnosti pracovníků

Stimulace motivace bude účinná jen po tu dobu, dokud bude působit jako stimulační podnět. Jakmile do stimulace přestaneme investovat potřebný čas, úsilí nebo firemní prostředky, je pravděpodobné, že žádoucí lidská činnost se brzy zastaví (Němeček, Zich, 2007).

3.5.1. Stimulační prostředky

„Čím lépe poznáme relativně stálou motivační strukturu člověka, jehož chceme ovlivňovat, tím snadněji se nám podaří vybrat z množství stimulačních podnětů právě ty, které budou v danou chvíli nejúčinnější“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s.399).

Vybírat můžeme z mnoha stimulačních prostředků. Účinek však závisí na prostředí a na motivační struktuře člověka. Strukturou můžeme chápat stálou připravenost člověka přijmout nebo nepřijmout podnět. Mezi stimulační prostředky můžeme zařadit hmotnou odměnu, obsah práce, povzbuzování k práci, atmosféru v pracovním prostředí, podmínky a režim práce, identifikace s prací, externí stimulační faktory (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

3.5.1.1. Hmotná odměna

Hmotná odměna je hlavním stimulačním prostředkem, jejíž zdroj je důležitý pro život pracovníka a jeho rodiny. Mezi nejznámější patří např. služební vůz i k soukromému využití, služební notebook, mobil, bezúročné půjčky pro zaměstnance, důchodové nebo jiné nadstandardní pojištění. Tyto odměny stimulují pracovníka hlouběji a efektivněji. Specifická hmotná odměna podněcuje více než peníze. „Pracovník z ní vnímá zájem organizace o jeho osobu, uvědomuje si, že je pro organizaci cenný, roste jeho sebevědomí, pocit odpovědnosti a upevňuje se v něm pocit sounáležitosti, z něhož časem vyrůstá identifikace s cíli organizace a s podnikem všeobecně“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s.401).

3.5.1.2. Obsah práce

Stimulační aspekt orientovaný na obsah práce není u všech pracovníků stejně účinný, ale liší se tím, který konkrétní aspekt je oslovuje více, a který méně. Mezi apely, které působí na obsah práce, patří např. apel na tvořivé myšlení, na samostatnost, na

koncepční a systematické myšlení, apel hrdosti na práci, hrdosti na vlastní schopnosti, apel sebekontroly, jistoty a moci, apel společenský a estetický apod..

3.5.1.3. Povzbuzování pracovníků

Prostřednictvím povzbuzování pracovníků manažer pomáhá objevit stimulační hodnotu v obsahu práce. Je to neformální hodnocení, kdy manažer informuje pracovníka o tom, jak jeho výkon odpovídá nebo neodpovídá očekávání vzhledem ke stanovenému cíli. „Způsob, jak upozornit na chyby a přitom člověka neodradit, je jedno z největších umění mezilidské komunikace“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s.403).

3.5.1.4. Atmosféra pracovní skupiny

Ve skupině mají pracovníci možnost porovnat své pracovní výkony a z výsledků pak vyhodnotit, jak se kterému daří. Podle výsledků porovnávání v dobré pracovní skupině může pracovník posílit své sebevědomí. Špatné pracovní skupiny působí negativně na individuální výkony. Soutěživost mezi jednotlivými skupinami podněcuje motivaci pracovníků dosáhnout lepších výkonů, může však někdy přerůst do soupeření (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

3.5.1.5. Pracovní podmínky

Každá dobrá organizace by se měla zajímat o lepší pracovní podmínky pro jejich pracovníky. Především by měla mít dobré tepelné, zvukové, mikroklimatické a světelné podmínky. Péčí o pracovní podmínky dává organizace najevo zájem o své pracovníky, váží si jejich práce a zlepšuje vztah mezi nimi. Tím se také následně projeví lepší výkon pracovníků, proto je velice důležité dbát na dobré pracovní podmínky (tamtéž).

3.5.1.6. Identifikace s prací

Tento faktor vystihuje člověka, který tzv. žije svojí prací. Přijal svoji práci jako nedílnou součást jeho života a považuje ji za součást své osobní charakteristiky. Dosažené úspěchy jsou pro tohoto pracovníka důležitým kritériem jeho vlastního sebehodnocení. Obecně platí, že identifikace s organizací vyjadřuje ztotožnění pracovníka s ní. Toto ztotožnění je charakterizováno přijetím cílů organizace. „Když se identifikace s prací u zaměstnance propojí s identifikací s profesí a organizací, vede k tomu, že jeho pracovní výkon je dlouhodobě vysoký, že pracuje hospodárně, je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný ke svým spolupracovníkům“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

3.5.1.7. Externí stimulační faktory

Image organizace je podmíněna faktory, které jsou v jejích rukách, ale také faktory, které ovlivnit nedokáže. Typickým externím faktorem je makroekonomická situace. „Očekávání ekonomického růstu je stimulující, očekávání stagnace a recese je demotivující.“ Dalším externím faktorem je politická situace nebo např. mikroklima rodinného prostředí a rodinných vztahů. Ve vztahu mezi pracovníkem a manažerem je nejdůležitější důvěryhodnost, pravdivost a otevřenost pro vytvoření dobrého pracovního prostředí (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s.207).

III. Analýza současného stavu společnosti AAA AUTO, a.s.

V této části se chci zaměřit na analýzu současného stavu společnosti AAA AUTO, a.s., kde více přiblížím současnou situaci na pobočce v Brně. Vycházím z firemních materiálů, webových stránek společnosti a z 5-ti individuálních rozhovorů s manažerem pobočky Brno.

1. Charakteristika společnosti

O vznik společnosti AAA AUTO, a.s. se zasloužil její majitel Anthony James Denny jejím založením již 20. 5. 2002. Až do roku 2006 fungovala společnost jako společnost s ručením omezeným, od uvedeného roku vznikla akciová společnost.

Předmět podnikání firmy

Maloobchod motorovými vozidly a jejich příslušenství

Specializovaný maloobchod

Maloobchod použitým zbožím

Velkoobchod

Zprostředkování obchodu a služeb

Opravy silničních vozidel

Opravy karoserií

Pronájem a půjčování věcí movitých

Údržba motorových vozidel a jejich příslušenství

Nákup, skladování a prodej zdravotnických prostředků

2. Obchodní situace firmy

Společnost AAA AUTO, a.s. je největším evropským autobazarem, který působí na trhu již 19 let. Vedle ojetých vozů prodává i související finanční služby, tedy úvěry, leasingy a pojištění aut. Za rok 2010 skupina AAA AUTO utržila celkem 205 milionů eur, což je meziroční nárůst o 21,9 %. Ze své základny v ČR expandovala i do dalších zemí regionu. Dnešní oblastí působení je Česká republika, Slovensko, Rusko, Polsko, Maďarsko. Objem prodeje/obrat: 60 557 automobilů / 293,9 mil. eur (r. 2008) počet nabízených automobilů je průměrně 5 000 denně.

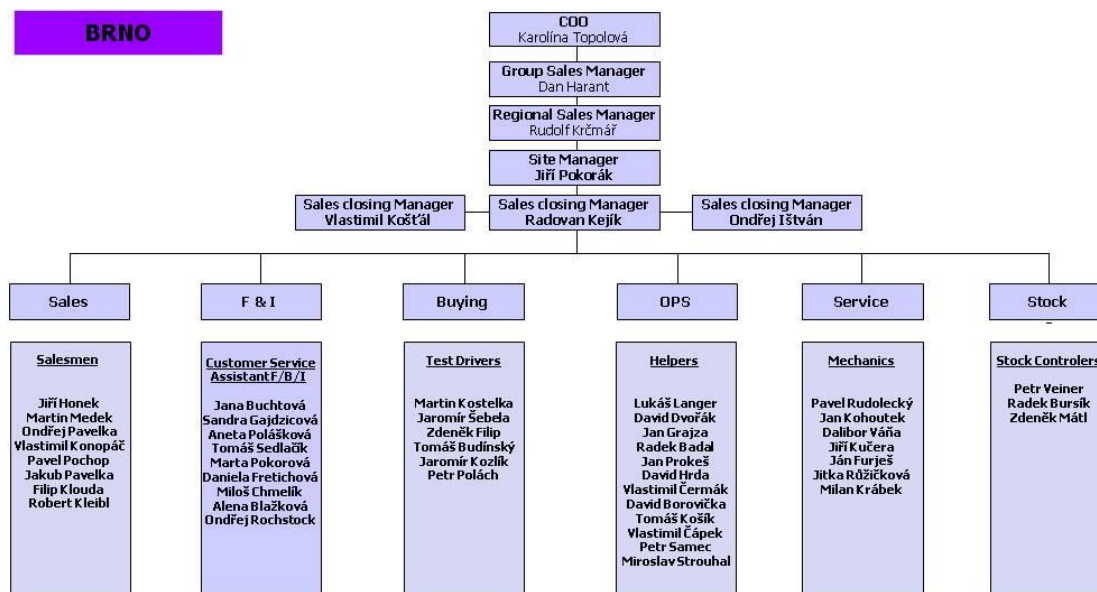
Podle studie společnosti Ernst & Young se skupina AAA AUTO v roce 2007 dostala do první desítky největších distributorů automobilů v Evropě. Tržní podíl firmy v ČR je od roku 2007 16% a stále narůstá (podle webových stránek společnosti).

Největším konkurentem v České republice je společnost Auto ESA, a.s., jak v počtu vozů, tak i ve finančním zisku. Vlastní více než 1500 vozů a mají strategicky postavené sídlo v zajímavé lokalitě na okraji Prahy. Důvodem jejich úspěšnosti je počet a kvalita vozů v nabídce, komunikace se zákazníky prostřednictvím telemarketingu, dostatečná hotovost pro nákup vozů (profitabilita) a v neposlední řadě možnost financování (velmi dobrá spolupráce s finančními partnery).

3. Struktura pobočky Brno

Níže uvedené schéma popisuje pracovníky společnosti AAA AUTO v Brně (podle interních zdrojů):

Obrázek 2: Schéma pobočky (interní zdroj)



COO – ředitel – má na starosti řízení celé firmy. Jedná s představenstvem a je hlavní složkou celé společnosti.

Site manager – vedoucí pobočky Brno – má na starosti vše co ředitel, s rozdílem, že má zodpovědnost za svoji pobočku a ne za celou společnost.

Closing manager – zástupce vedoucího – pravá ruka vedoucího, plně jej zastupuje v jeho nepřítomnosti

Sales – prodejce – přímý prodej vozů, testovací jízdy se zákazníkem, je prostředníkem mezi zákazníkem a sekretářkou, připravuje zákazníka ke koupi

F & I – zákaznický servis – sekretářky – nejdůležitější sekce zaměstnanců hned pro prodejcích, zde se podepisují smlouvy se zákazníky o prodeji, o nákupu, o úvěru, o pojištění, doplňkový servis, zprostředkování leasingu přes úvěrové společnosti.

Buying – oddělení výkupu – výkup vozidel všeho druhu, po domluvě ceny postupuje dál na odd. F & I k podpisu smlouvy.

OPS – operační – řízení a koordinace převozů vozů z pobočky na pobočku, vedoucí týmu hlídá vzhled vozů na bazaru, čistotu a úpravu jednotlivých sekcí. Do této sekce patří také zákaznický help servise, nadstandardní služby zákazníkům.

Service – dílny – opravy mechanických problémů u vykoupených vozů, čištění vozů.

Stock – hlídání aktuální nabídky a pestrosti vozů v nabídce, doplňování z jiných poboček, výkupy z jiných bazarů.

Bezpečnostní a požární ochrana – zajišťuje bezpečnost a požární ochranu, zajišťuje pojištění budovy, instaluje požární řády, kontroluje hasící přístroje, školí zaměstnance pro bezpečnost práce.

Údržba – zajišťuje chod budovy, spravuje vodoměry, hydranty, plynoměry, kontroluje funkčnost zařízení v budově.

4. Silné a slabé stránky společnosti

Silnou stránkou společnosti je jistota práce u velmi stabilní a dynamické společnosti, možnost získání zkušeností a vědomostí při komunikaci se zákazníky a díky internímu školicímu systému. Společnost je stabilní díky time managementu jednotlivých departmentů (oddělení), včasné informovanosti zaměstnanců, reportingu, včasnou reakcí na aktuální situaci na trhu. Díky velkému počtu vozů na stocku a profesionálnímu přístupu, marketingu, garance a záruky na právní původ všech vozů, profitabilitě je společnost hlavním leaderem na trhu v ČR. Stále se otevírají nové pobočky po celé ČR a expanze do zahraničí (Rusko, Polsko, Maďarsko, Rumunsko) zajišťuje společnosti větší pokrytí v automobilovém průmyslu a nabídce vozidel. Meziroční nárůst zisku je stále vyšší a tím i budoucnost společnosti zajištěna.

Za dobu svého působení společnost prodala více jak 540 tisíc ojetých vozidel. Co zákazníci nejvíce oceňují na této společnosti? (podle webových stránek společnosti):

1. „mimořádný výběr – 5 800 vozů denně v ČR, 6 500 celkově
2. nadstandardní služby – jak při výkupu, tak při prodeji
3. spolehlivé záruky (doživotní záruka na původ, garance výměny vozu do 7 dní)
4. profesionalitu a vstřícnost zaměstnanců, kteří se řídí etickým kodexem“

Slabou stránkou společnosti je v současné chvíli nízký počet zaměstnanců z důvodu profitability všech poboček a to se projevuje negativně ve chvíli, kdy na pobočku v určitou hodinu přijde větší počet zákazníků najednou a zaměstnanci nejsou schopni obsloužit všechny současně. Pak vzniká vlna negace a ta dokáže odradit případného kupujícího. Díky značnému vypětí a stresu zaměstnanců při výkonu práce dochází k jejich časté fluktuaci. Zaškolení nového zaměstnance pak trvá několik měsíců, aby byl pro společnost výnosný a dokázal dát zákazníkovi maximální servis.

5. Pracovní doba, pracovní smlouva a evidence docházky

Pracovní doba se ve společnosti AAA AUTO liší podle jednotlivých zaměstnanců. Každý nově přichozí zaměstnanec podepisuje pracovní smlouvu na dobu neurčitou. Jsou i výjimečné případy, kdy zaměstnanec dostane pracovní smlouvu na dobu určitou v délce trvání 6-ti měsíců z důvodu neuspokojivých výsledků. Tyto výsledky a výkon práce je vyhodnocován před koncem zkušební doby příslušným manažerem pobočky (rychlá adaptace do procesu, aktivita, loajalita a plnění stanovených cílů). Dle jednotlivých sekcí je pracovní doba 8 -mi hodinová nebo 12 -ti hodinová na tzv. směnný provoz. Směnný provoz funguje na krátký a dlouhý týden, kdy lichý týden zaměstnanec pracuje jen ve středu a ve čtvrtek, sudý týden tentýž pracovník pracuje všechny ostatní dny vč. víkendu. U obou druhů pracovních směn je půlhodinová přestávka na oběd, která se nezapočítává do pracovní doby. Obě dvě varianty pracovní doby jsem přenesla do tabulky.

Tabulka 1: pracovní doba (vlastní zpracování):

Pracovní doba		
Směna	Od	Do
Varianta A	8:00	16:30
Varianta B	9:00	21:00

Pracovní doba je flexibilní, každý zaměstnanec má možnost odpracovat dny navíc, které mu pomůžou k dosažení nastavených cílů a lepšího finančního ohodnocení.

Evidence docházky

V současné době se o evidenci docházky starám já. Dohlížím na příchody zaměstnanců ve svém týmu dle nastaveného rosteru (docházky) na celý měsíc. Za ostatní týmy mi vedoucí reportují docházku týdně, nad její správností sami dohlíží. Pro ukázkou jsem vytvořila měsíční roster jednotlivých sekcí zaměstnanců. Pro výpočet mezd používám softwarový systém Ikos, dle kterého pak mzdová účtárna vypočítává základní platy zaměstnanců.

Tabulka 2 : Roster měsíční (vlastní zpracování):

ROSTER

1	8:00 – 20:00	1	den navíc v práci		
1	9:00 – 21:00	1	neschopenka		

[illegible]

Pracovní smlouva

Každý nově příchozí zaměstnanec podepisuje pracovní smlouvu, která má veškeré náležitosti dle zákoníku práce § 34. Liší se podle jednotlivých pozic a oddělení, v nichž má nově příchozí zaměstnanec nastoupit. Při uzavření pracovního poměru vedoucí seznamuje nově příchozího zaměstnance se všemi náležitostmi, které obnáší požadovaná funkce. Tím nejdůležitějším je způsob odměňování a jednotlivými složkami mzdy. Mzda je vždy splatná v předem stanoveném termínu, a to vždy k 10. dni následujícího měsíce. Pracovní smlouva je vždy uzavírána na dobu neurčitou s tříměsíční zkušební dobou, ve výjimečných případech na dobu určitou v délce trvání 6-ti měsíců. Nedílnou součástí pracovní smlouvy je adaptační proces, který hodnotí manažer bazaru, vyplňuje do formuláře a odevzdává svým nadřízeným před koncem zkušební doby nově příchozího zaměstnance.

6. Odměňovací systém zaměstnanců

Většina oddělení popisované společnosti má nastavený základní plat s minimální fixní odměnou dle pracovní pozice. Prodejci a F&I mají však výplaty postavené především na provizích, které tvoří většinou více než 60% celého platu. Jsou rozděleny do čtyř variant. Každé oddělení má svoji odměňovací strukturu. Podrobněji popíšu systém odměňování každého oddělení:

- a) **Management** - Site manager má vysoký základní plat a jeho provize jsou závislé na procentuálním plnění pobočky (dle počtu prodaných vozů a celkového finančního zisku)
 - Sales Closing manager má nižší základní plat než Site manager, ale stejný provizní systém.
- b) **Sales** - prodejce má nízký základní plat, většina mzdy je závislá právě na provizích. Základním ukazatelem jeho výše provizí je počet prodaných vozů.

- c) **F&I** - sekretářky mají podobný základní plat jako prodejci, hlavním ukazatelem výše provizí je finanční odměna od leasingových a pojišťovacích partnerů.
- d) **Buying** - výkupčí mají stejný základní plat jako sekretářky a prodejci, hlavním ukazatelem jejich provizní struktury je počet vykoupených aut a především získaná marže na konkrétním vozidle.
- e) **Servis, Stock, OPS** - nejnižší základní plat, jejich struktura nezávisí na provizích a plnění pobočky, ale na subjektivním hodnocení dle výkonu práce.

Tabulka 3: Struktura mezd (vlastní zpracování):

Struktura mezd dle pozic		
Varianta A Management	Základ 25-40 000,-	Provize dle % plnění pobočky (počet prodaných vozů a finančního zisku)
Varianta B Prodejce	Základ 15 000,-	Provize dle počtu prodaných vozů
Varianta C F&I	Základ 18 000,-	Provize dle finanční odměny leasingových a pojišťovacích partnerů
Varianta D Buying	Základ 15 000,-	Provize dle počtu vykoupených vozů a marže
Varianta E Servis, Stock, OPS	Základ 12 000,-	Bonusy dle individuálního hodnocení pracovního výkonu

Údaje v tabulce odpovídají skutečnosti podle aktuálního hodnotícího systému jen orientačně, neboť analyzovaná společnost si nepřeje zveřejňovat přesné údaje. Dle uvedené tabulky mají někteří zaměstnanci omezené finanční možnosti. Zvláště pro pracovníky varianty E je platová struktura velmi omezená díky minimální náročnosti a zodpovědnosti při výkonu jeho práce. Nikdy nemůže dosáhnout více než jednonásobku

jeho základní mzdy, nicméně i tak každý z této skupiny má možnost postupu na jinou pozici, kde je daleko zajímavější finanční hodnocení, ale také větší časová a psychická náročnost.

7. Osobní hodnocení zaměstnanců

Jedním z dalších hodnotících prvků zaměstnance je mimořádné osobní ohodnocení konkrétních zaměstnanců. Jejich výše ohodnocení je závislá na počtu odpracovaných let ve společnosti:

a) peněžní odměny - jedná se o individuální zvýšení základního platu.

b) nepeněžní odměny – jedná se o individuální zvýšení počtu dní pracovní dovolené (za každý odpracovaný rok dostane jeden den dovolené navíc).

Následující tabulka podrobněji popíše uvedené peněžní odměny. Údaje v tabulce odpovídají skutečnosti podle aktuálního hodnotícího systému jen orientačně, neboť analyzovaná společnost si nepřeje zveřejňovat přesné údaje.

Tabulka 4: Mimořádné peněžní odměny (vlastní zpracování):

Výše stanovení odměn pro zaměstnance	
Odpracované 2 roky ve společnosti	Kč 2 000,-
Odpracovaných 5 let ve společnosti	Kč 5 000,-
Za každých odpracovaných dalších 5 let	Kč 5 000,-
Za odpracovaných 10 let s dlouhodobým plněním	Kč 10 000,- v akciích
Za odpracovaných 15 let s dlouhodobým plněním	Kč 20 000,- v akciích

8. Pracovníci podle jednotlivých pozic

8.1. Management

Pozice manažera je ve společnosti velmi důležitá. Správný manažer musí najít cestu ke všem svým zaměstnancům a rozdělit jejich práci tak, aby dosáhli co nejlepších výsledků. Manažer musí své zaměstnance neustále motivovat k jejich práci peněžními a nepeněžními odměnami. On sám je pak oceněn podle dosažených výsledků jeho zaměstnanců, které jsou stěžejní ke splnění nastaveného finančního cíle pobočky. Tento systém stimulování je pro manažera velice motivujícím k opakovanému dosahování jeho cíle. Je velmi důležité, aby i sám manažer byl správně a dostatečně motivován a stimulován svými nadřízenými. Poté je schopný dosahovat vysokých výsledků.

8.2. Prodejce

Tím nejdůležitějším úkolem prodejce je co nejdříve oslovit příchozího zákazníka, zjistit jeho potřeby a správně vybrat vůz dle jeho požadavků. Prodejci jsou neustále školeni na téma „**Fáze prodeje**“, jedná se o pět fází prodeje:

- a) **Oslovení** – úsměv, podání ruky a oční kontakt,
- b) **Zjišťování potřeb** - zjistit správné potřeby zákazníka a dle toho nalézt adekvátní vůz
- c) **Testovací jízda** – velmi důležité pro získání emocí zákazníka z daného vozu
- d) **Překonávání námitek** – správná argumentace a zodpovězení všech otázek zákazníka pro jeho maximální spokojenost
- e) **Uzavírání obchodů** – argumentace proč by měl zákazník koupit vůz právě dnes

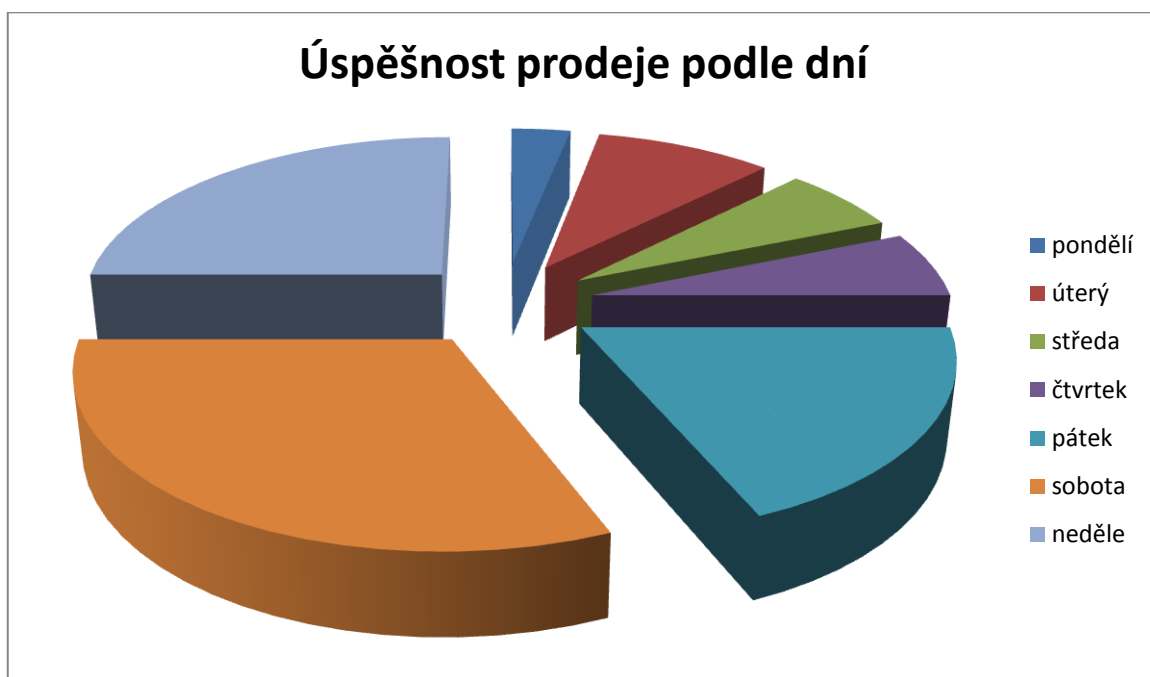
Školení a jeho neustálé opakování je velmi důležité hlavně ve druhé fázi zjišťování potřeb, aby prodejce správně odhadl zákazníka, zjistil od něj co nejvíce informací a dokázal s nimi správně pracovat. V této fázi dělají prodejci největší chyby, kdy si zjistí minimum informací, pracují se svojí představou o výběru vozu pro zákazníka, nevyslyší

tak jeho potřeby. Stráví pak se zákazníkem několik hodin, následně se dozví, že zákazník vůz vlastně nechce a všechny ostatní fáze prodeje jsou zbytečné.

Důležitým faktorem prodeje je naslouchání, příjemné vystupování, správná komunikace, emoce zákazníka při řízení vozidla, a také motivace zákazníka k výběru dražšího a kvalitnějšího vozu prostřednictvím financování ve větší prospěch firmy.

Hodnocení prodejců je nastavené celkem přísně. Je na ně kladen velký tlak. Musí prodat minimálně dva vozy denně, tak aby splnili nastavený cíl a tím splnili nastavený target. Za měsíc to je celkem velké množství vozů, což způsobuje, že se někdy vnutí zákazníkovi typ vozu, který neodpovídá zcela jeho představám. Prodejce ale musí tenhle vůz prodat (auto stojící delší dobu na prodejní ploše), aby si splnil jeden z dalších aspektů z jeho provizní struktury. Práce prodejce je časově velmi náročná, jedná se někdy i o tři pracovní víkendy za měsíc, z důvodu největší návštěvnosti. Návštěvnost je možné vidět v grafu viz. níže.

Graf 1: Úspěšnost prodeje podle pracovních dní



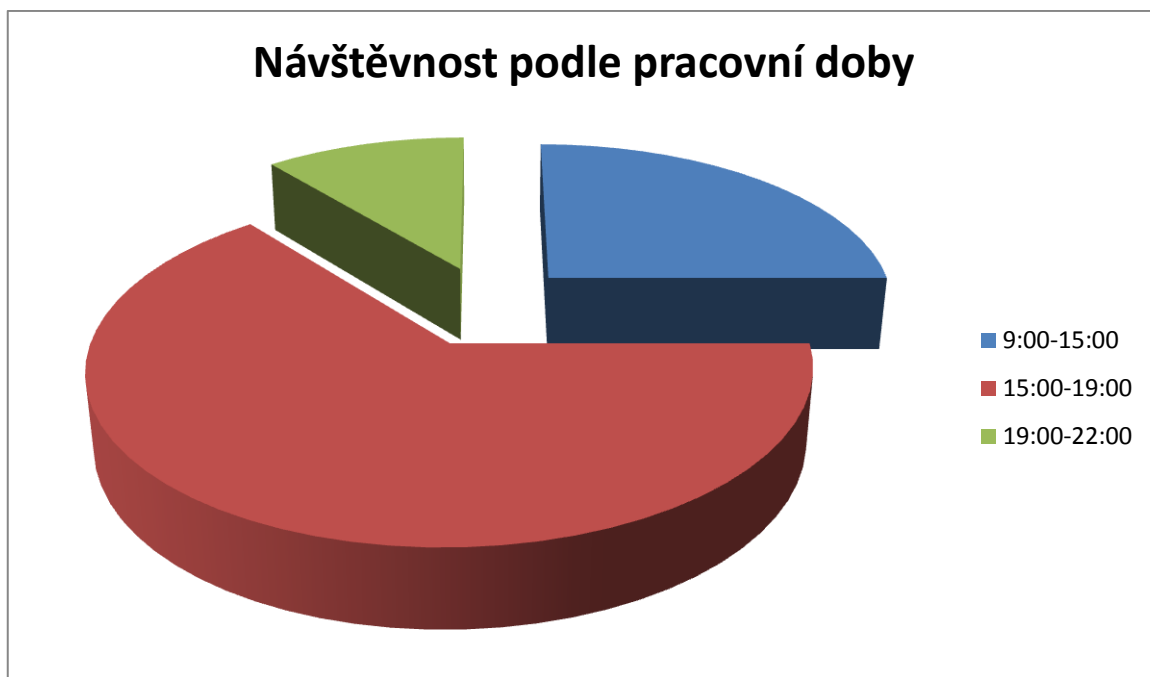
Z grafu je jasné, že prodejce, který je v práci v pondělí, je v nevýhodě oproti prodejci, který pracuje v pátek a o víkendu, kdy je prodejnost daleko vyšší. Přitom mají oba stejné cíle bez ohledu na to, který den musí být v práci.

8.3. F&I

Jedná se o funkci sekretářky, která bývá obsazena většinou ženami a obnáší velkou finanční zodpovědnost. Pracuje se zde nejen s velkým množstvím peněz, ale tvoří se zde veškeré smlouvy k prodeji, k výkupu, k pojištění, schvalování úvěrů a leasingů. Pro jednoho člověka až moc velký multiscilling. Multiscillingu byla právě za poslední tři roky věnována velká péče a musely tím projít nejen sekretářky, ale i všichni zaměstnanci pobočky, aby dokázali zvládnout veškerou práci i v menším počtu zaměstnanců. U této pozice je velmi důležitá kreativita, příjemné vystupování a vzhled. Sekretářky odpracují méně pracovních dní než prodejci, ale časová náročnost je velmi podobná, protože jejich práce končí až po odchodu posledního zákazníka, kdy musí ještě všechny obchody zaúčtovat, uzavřít atd.

Poslední dobou je kladen důraz na zvýšení počtu sekretářek, aby se zkrátila čekací doba. Při větší návštěvnosti zákazníků se stává, že je dlouhá čekací doba, než se dostanou do kanceláře. To bývá problém v případě, kdy si zákazník kvůli časové prodlevě koupí rozmyslí. Zpravidla se jedná o zákazníky, kteří chtějí koupit vůz prostřednictvím financování a je nutné přeposílat zamítnuté žádosti na jiné dostupné úvěrové společnosti.

Graf 2: Návštěvnost dle pracovní doby



Je zřejmé, že většina zákazníků navštěvujících AAA AUTO má standardní 8-mi hodinovou směnu. Logicky po skončení jejich pracovní doby je návštěvnost bazaru největší, takže nápor na zaměstnance v odpoledních a večerních hodinách opravdu velký. Ve většině případů je odpolední čas (viz. návštěvnost v grafu) důležitým ukazatelem, jestli bude v konkrétním dni dobrá prodejnost.

8.4. Buying

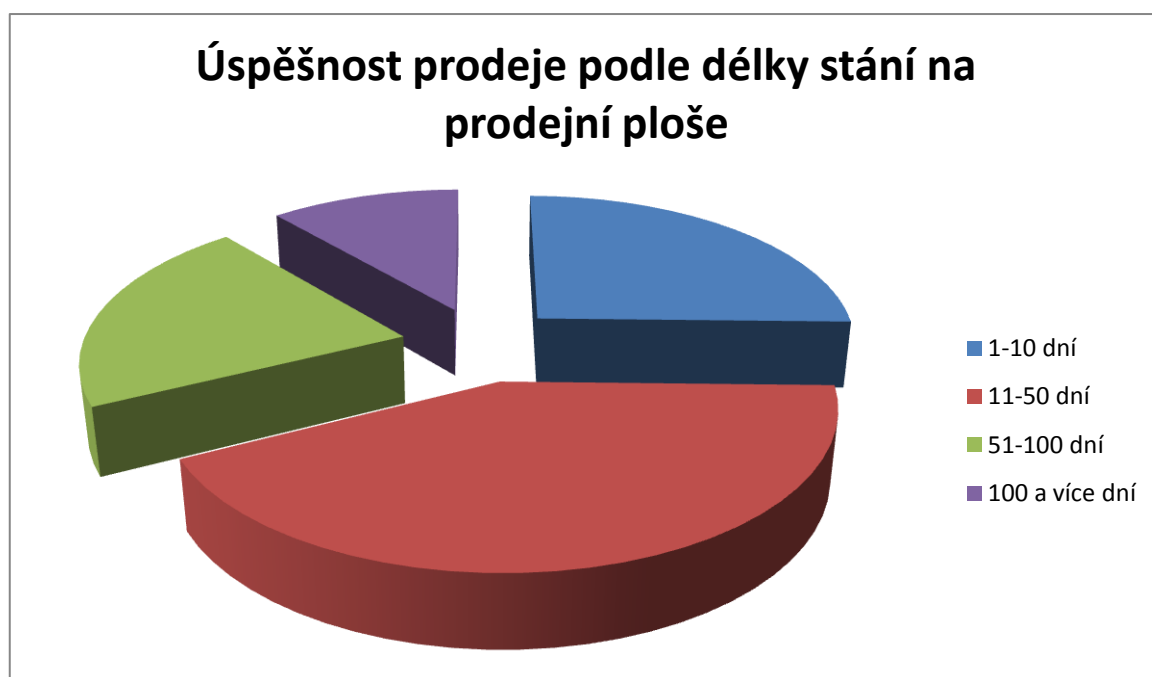
U těchto pracovníků je velmi důležitá prohlídka zákaznickova vozu, provedení testovací jízdy, aby zjistili případné technické závady na vozidle. Následuje interní hodnocení vozu (interiér, exteriér, mechanika vozu), které se zadává do systému. Správné hodnocení je velmi důležité pro stanovení výkupní ceny a následně adekvátní prodejní ceny, aby byla zachována profitabilita. Pak probíhá diskuze ohledně výkupní ceny se zákazníkem, odsouhlasení ceny přes vedení, předání dokumentů další sekci k dokončení výkupu. Interní hodnocení vozu (dle tří parametrů) je důležité taktéž pro zaměstnance

z jiných poboček, aby dokázali zákazníkovi říct, v jakém stavu se vůz nachází, aniž by ho fyzicky viděli.

Výkupní oddělení je současně ohodnocené nesprávně. Je zde prostor pro zlepšení hodnocení výkupčího, který má provizi za výkup až ve chvíli, kdy se vůz prodá. Mnohdy je však nucen kupovat vozy i pro minimální zisk, protože je donucen nadřazeným. Důvodem nákupu těchto vozů je mít co největší počet vozů na prodejní ploše, aby byla co největší nabídka pro zákazníka (týká se nejvíce likvidních vozů jako např. vozy značky Škoda).

Výkupčí má možnost se o tyto své vykoupené vozy starat (čištění, mytí, foto na web, testovací jízda), tak aby dlouho nestály na prodejní ploše. Ohodnocení výkupu je poměrně nespravedlivé, když se vůz neprodá v předem stanoveném termínu (do 50-ti dnů), výkupčí nedostane žádnou provizi z vykoupeného vozu. Výkupčí má také možnost ovlivnit prodejnost svých nakoupených vozů, nicméně je to velmi složité díky časové náročnosti jeho práce.

Graf 3 : Úspěšnost prodeje vykoupených vozů



Dle uvedeného grafu lze vyvodit, že největší prodejnost je mezi 11-50-ti dny stání na prodejní ploše. Důvodem je i prodleva několika dní, než se vůz nachystá k prodeji (vyčistí, nafotí na web).

Výkupčí bohužel neovlivní prodej vozu, ikdyž jsou jeho provize provázány právě s prodejem.

8.5. Service, Stock a OPS

Tato oddělení přicházejí do styku se zákazníkem jen v ojedinělých případech.

- a) Servis – ke kontaktu se zákazníkem se dostává při kontrole vozu na základě požadavku zákazníka (prohlídka na rampě, kontrola podvozku, diagnostika motoru, kompletní prohlídka karoserie a mechanických součástí).
- b) Stock – kontakt se zákazníkem žádný. Jejich náplň práce je kontrolovat požadovaný průměrný profit, řešit transporty vozidel mezi pobočkami, provádět

každodenní kontrolu vykoupených vozů (kontroluje, zda výkupčí správně ohodnotil vozidlo), řešit případné opravy (lakování, opravy karoserie), aktivně se starat o vozy, které stojí na prodejní ploše delší dobu. Mají své reporty, do kterých zadávají případné návrhy na opravy a zlepšení prodejnosti všech vozidel.

- c) OPS – toto oddělení se stýká se zákazníkem každodenně, jedná se o zákaznický servis (výjezdy pro zákazníky, převozy vozů z jiných poboček, výjezdy pro potřebné dokumenty k dokončení obchodu). Jejich náplň práce je právě příprava vozu k prodeji (čištění interiéru, exteriéru, focení vozů, parkování na prodejní ploše, udržování čistoty a neustálá kontrola rozestavení vozů na prodejní ploše).

Tyto tři oddělení nemají přímou zásluhu na profitabilitě a nedokážou ovlivnit zisk na daném obchodě, nicméně jsou velmi důležití, protože pokud vůz nebude mechanicky v pořádku, nebude čistý a nebude správně prezentován, tak ho prodejce nedokáže prodat.

9. Vyhodnocení názorů zaměstnanců na stávající systém ve společnosti

Pro zjištění názoru zaměstnanců na současný systém ohodnocení a motivace jsem zvolila formu dotazníkového šetření, které mi pomohlo získat informace potřebné k dosažení zlepšení motivačního systému ve společnosti. S dotazníkem mi pomohl manažer společnosti, se kterým jsem konzultovala strukturu otázek. Dotazník je výhradně anonymní a byl předán zaměstnancům společnosti AAA AUTO.

9.1. Výsledky dotazníkového šetření

Dotazník vyplnilo 45 respondentů z celkových 60-ti zaměstnanců společnosti v Brně, což je 75%. Dotazník vyplňovali pracovníci ze všech oddělení společnosti.

1. Jak dlouho pracujete pro AAA AUTO ?

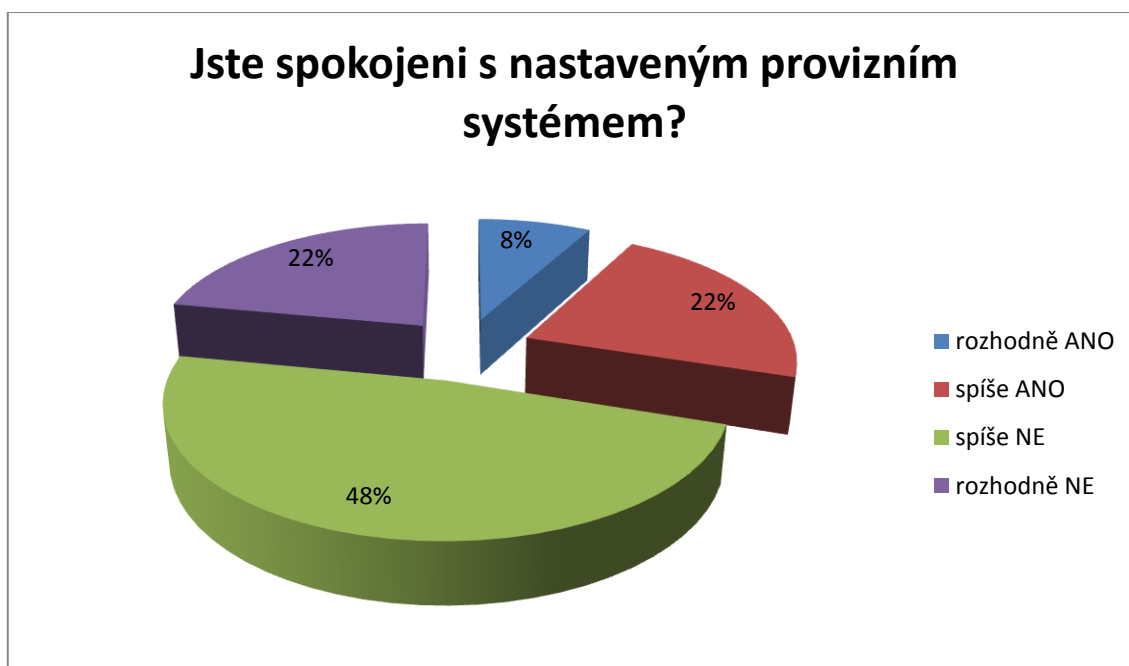
Graf A: Délka pracovního poměru



Společnost AAA AUTO působí na trhu již 20 let. Z grafu můžeme pozorovat, že skoro polovina respondentů zde pracuje 1-5 let, druhou největší skupinou dotazovaných jsou pak zaměstnanci působící ve společnosti déle jak 5 let.

2. Jste spokojeni s nastaveným provizním systémem?

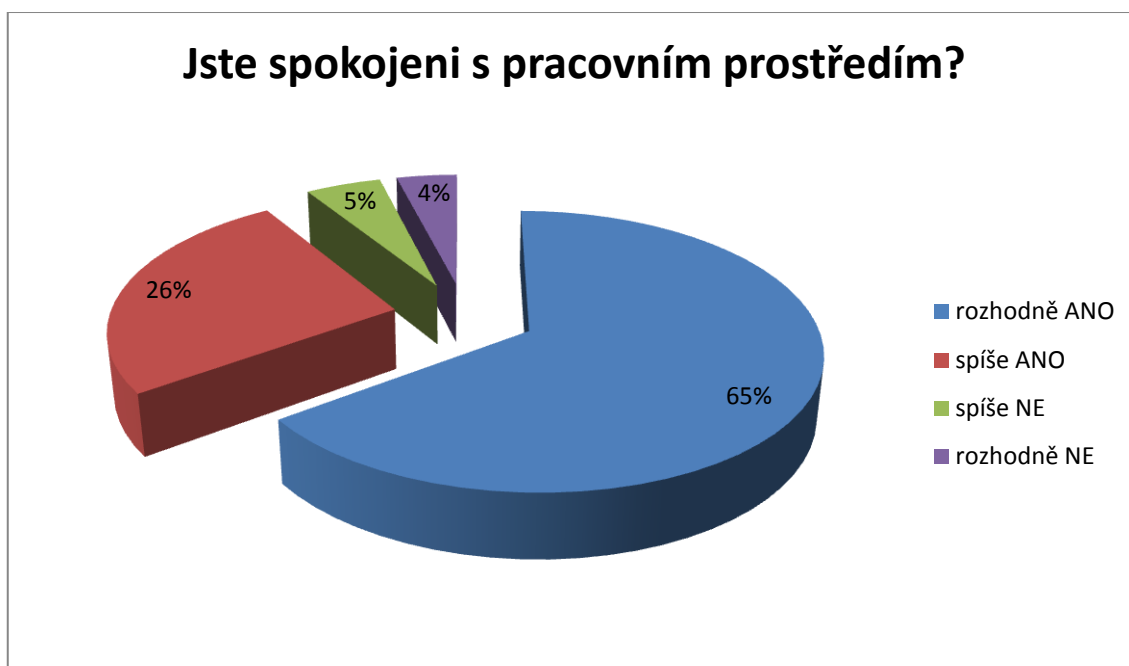
Graf B: Spokojenost s provizním systémem



Z grafu je zřejmé, že téměř polovina dotazovaných by změnila nastavený provizní systém.

3. Jste spokojeni s pracovním prostředím?

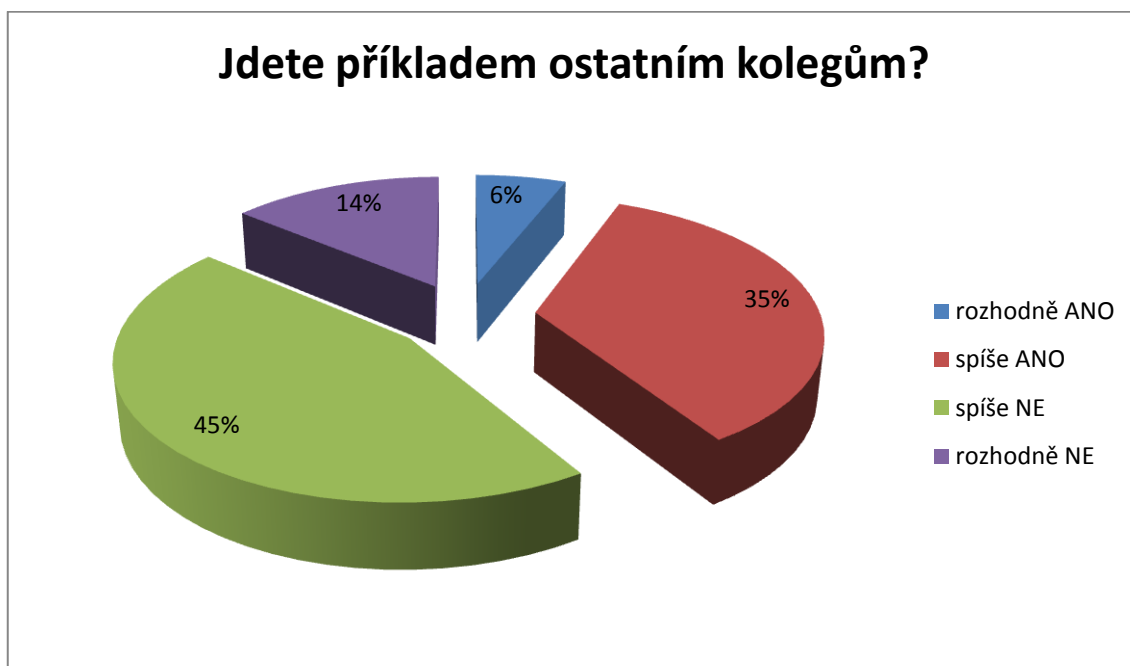
Graf C: Spokojenost s pracovním prostředím



Dle grafu lze vyvodit, že převážná většina dotazovaných je spokojená s pracovním prostředím, ve kterém pracuje.

4. Jdete příkladem ostatním kolegům?

Graf D: Seberealizace v týmu



Většina respondentů se necítí být příkladem pro ostatní kolegy. Hlavním důvodem je to, že každý se zajímá jen o své osobní provize, protože tak je nastaven firemní provizní systém.

5. Motivuje Vás pracovní kolektiv k vyšším výkonům?

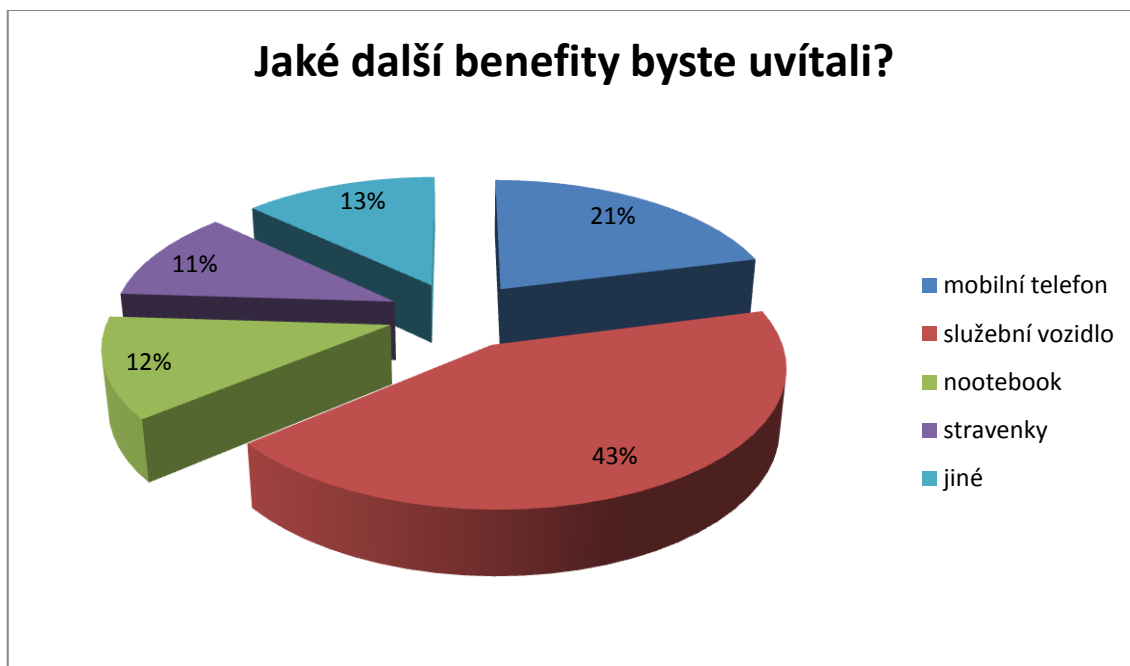
Graf E: Stmelení kolektivu



Vzhledem k nastavenému proviznímu systému se projevuje mizivá týmová práce a každého zaměstnance zajímá jen výše jeho osobních provizí.

6. Jaké další benefity byste uvítali?

Graf F: Další zaměstnanecké benefity



Dle nabízených možností, nejvíce dotázaných odpovědělo, že by rádi uvítali služební vozidlo a mobilní telefon.

7. Trpíte často stresem v práci?

Graf G: Vliv stresu na práci



Dle grafu lze jasně určit, že práce ve většině oddělení je psychicky velmi náročná a je vyvíjen velký tlak na všechny zaměstnance z důvodu plnění všech nastavených cílů.

8. Vnímáte dostatečně podporu nadřízeného?

Graf H: Spokojenost s podporou nadřízeného



Jak už bylo zmíněno v několika předchozích bodech, prostřednictvím zaměstnanců je tvořen zisk (profitabilita) pobočky, proto se s nimi neustále pracuje na zdokonalení prodejních dovedností a následně na každou činnost dostávají zpětnou vazbu od svého nadřízeného. Dle výsledku dotazníku vnímá většina (93%) respondentů podporu svého nadřízeného.

9. Je pro Vás práce časově náročná?

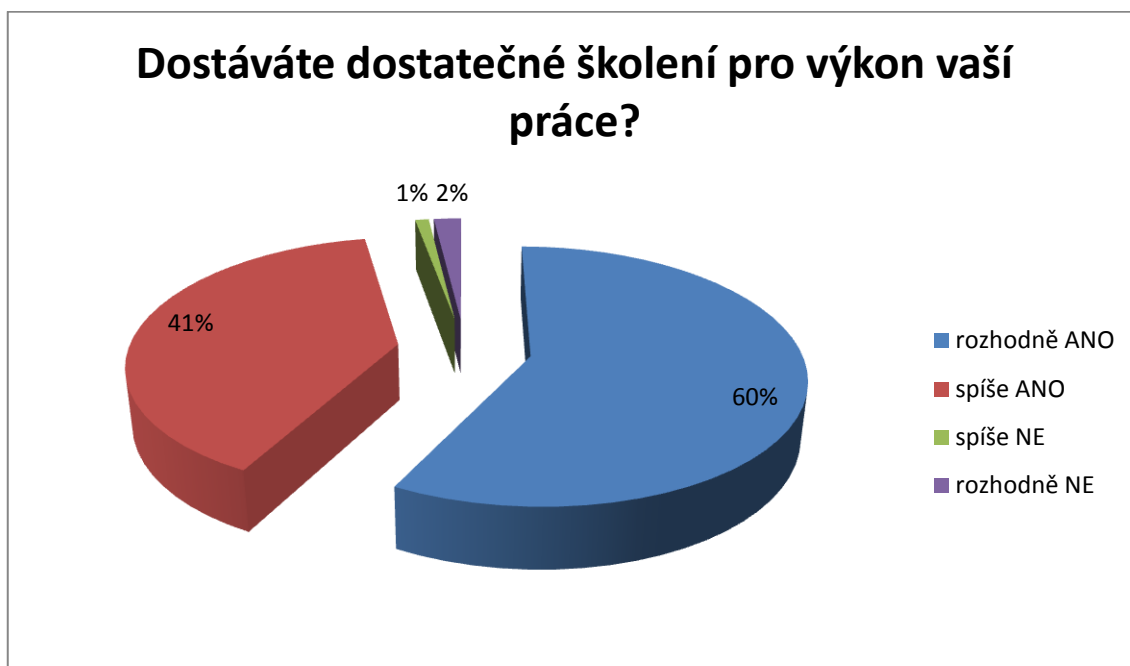
Graf I: Časová náročnost



Podle výsledku grafu je zřejmé, že naprostá většina dotazovaných je maximálně časově vytížena z důvodu zajímavého finančního ohodnocení.

10. Dostáváte dostatečné školení pro výkon Vaší práce?

Graf J: Školení zaměstnanců



Dle výsledku dotazníkového šetření můžeme vyvodit, že společnost věnuje dostatek úsilí k tomu, aby byli zaměstnanci maximálně proškoleni pro svoji práci.

Prosím napište, co by pro Vás bylo největším motivačním faktorem ke zlepšení pracovního výkonu?

Většina dotázaných odpověděla, že největším motivačním faktorem jsou pro ně peníze. Díky obrovskému časovému vytížení někteří z respondentů odpověděli, že nejsou schopni podávat stoprocentní výkon. Jejich práce je velmi náročná i po psychické stránce a mají málo času na odbourání stresu. Kromě peněžních odměn zmiňovali také benefity v podobě možnosti nákupu vozu za výkupní cenu. To bohužel firma v současné době neumožňuje, protože je zisk pro společnost důležitější než spokojenost zaměstnanců.

IV. Vlastní návrh řešení

V této části předvedu dle získané analýzy návrh řešení, které by společnosti přivedlo zvýšení efektivity práce a lepší výkony zaměstnanců.

1. Shrnutí nedostatků současného stavu

Dle výsledků dotazníkového šetření se ukázalo, že hlavním problémem zaměstnanců je časová vytíženost práce a nesouhlas s nastaveným odměňovacím systémem. Ukázalo se také, že v analyzované společnosti, nefunguje týmová spolupráce. Provizní systém je nastavený pro jednotlivce, nikoliv pro týmovou spolupráci. Mělo by zde fungovat takové hodnocení, které by nerozdělovalo pracovníky na jednotlivce, ale stmelilo by pracovní kolektiv alespoň do týmových skupin.

Mnoho pracovníků by změnilo provizní strukturu, proto se pokusím navrhnout novou, více motivační resp. stimulační strukturu, tak aby zaměstnanci byli řádně ohodnoceni dle odvedené práce. Po zavedení nové provizní struktury by měli být zaměstnanci spokojeni a měli by dosahovat vyšších výkonů. Velká stresová zátěž se bohužel nedá odbourat. V tomto typu agresivního prodeje se zaměstnanec musí naučit stres alespoň částečně odbourávat, ale nedá se úplně vyloučit. Dle výsledků dotazníkového šetření je potřeba přizpůsobit pracovní dobu zaměstnanců dle návštěvnosti zákazníků, aby nedocházelo k extrémnímu pracovnímu vypětí v době velké návštěvnosti.

2. Návrh na změnu dosavadního systému stimulace zaměstnanců

Jak jsem již zmínila v popisu společnosti, existují dvě varianty pracovních dob zaměstnanců (8-mi a 12-ti hodinové směny). Návrh na změnu se bude týkat pouze

varianty 12-ti hodinové směny, protože zaměstnanci této směny jsou závislí na návštěvnosti zákazníků.

2.1. Změna časové náročnosti

Tuto problematiku lze změnit tím způsobem, že společnost přijme více nových zaměstnanců. Vypadalo by to tak, že by zaměstnanci měli kratší pracovní dobu, např. ranní a odpolední směny, aby nedocházelo k současnému obrovskému vytížení zaměstnanců při velké návštěvnosti zákazníků. Prvním doporučením je přijmout několik nových zaměstnanců na posílení odpolední směny a přizpůsobit pracovní dobu zaměstnanců. Tento návrh lze aplikovat na prodejce.

Otázkou by bylo (pro další případnou anketu), zda by zaměstnanci byli ochotni pracovat za menší finanční ohodnocení díky kratší pracovní době. Pokud však chceme zaměstnancům zlepšit provizní systém, nemůžeme se časovou problematikou zabývat, pouze se ji můžeme pokusit přizpůsobit návštěvnosti zákazníků. Dle vyšší prodejnosti v odpoledních hodinách navrhuji navýšit počet zaměstnanců. Naopak by bylo zapotřebí snížit počet zaměstnanců v dopoledních hodinách, kdy je prodejnost minimální.

Navrhuji dvě doporučení:

- úprava pracovní doby zaměstnanců při stávajícím počtu
- úprava pracovní doby a přijetí čtyř nových zaměstnanců

Předpokládejme, že aktuální celkový počet prodejců je 16. Po přijetí 4 nových zaměstnanců by byl celkový počet 20 prodejců.

Tabulka 5: Návrh pracovní doby zaměstnanců při stávajícím počtu (vlastní zpracování):

Druh směny	Pracovní doba	Počet zaměstnanců
Ranní	08:00 – 15:00	2 x 3
Odpolední	15:00 – 21:00	2 x 5

Budeme vycházet z počtu 16-ti prodejců, kdy v aktuálním systému všichni pracující ve 12-ti hodinových směnách. Nově by přišli 3 prodejci ráno a vystřídal by je 5 prodejců odpoledne. Tímto by společnost ušetřila na platech tří zaměstnanců, kteří nemuseli do práce dopoledne a zefektivnila by práci v době větší návštěvnosti zákazníků. Počet odpracovaných dní jednotlivců v měsíci by se navýšil, protože by měli zkrácenou pracovní dobu.

Tabulka 6: Návrh pracovní doby zaměstnanců při navýšení počtu (vlastní zpracování):

Druh směny	Pracovní doba	Počet zaměstnanců
Ranní	8:00 – 15:00	2 x 4
Odpolední	15:00 – 21:00	2 x 6

Pokud navýšíme současný stav 16-ti zaměstnanců o 4, dosáhneme celkového počtu 20. Tím se poněkud zvýší mzdové náklady, ale vzroste i počet uzavřených obchodů, následně také celkový obrat i profit společnosti. Měla by tím posílit i celková profitabilita společnosti.

Ekonomická náročnost doporučení:

Pokud společnost zůstane u prvního doporučení, kde zůstává počet zaměstnanců stejný, nebude mít žádné vyšší náklady oproti současnosti. Pouze se upraví pracovní doba zaměstnanců, aby byla jejich práce více efektivní. Pro zaměstnance to znamená větší

počet odpracovaných dní, ale s kratší pracovní dobou. Přínosem je rychlejší odbavenost zákazníků v náročné odpolední době.

Pokud si společnost vybere druhé doporučení, navýšením počtu zaměstnanců o 4, se jí zvednou mzdové náklady. Při předpokládaném základním platu jednoho prodejce Kč 15 000,-, se náklady společnosti zvýší o Kč 180 000,- za rok za jedince. Při počtu 4 nových prodejců to bude činit celkem Kč 720 000,- ročně. Odhaduji, že zisk, který přinesou noví prodejci pro společnost, bude několikanásobně vyšší, takže by se měly mzdové náklady již během pár měsíců společnosti zúročit. Odhad je podložený názorným příkladem výdělku jednoho prodejce (př.: počet prodaných aut za měsíc – 20 ks, průměrný zisk na autě Kč 25 000,-; celkem hrubý zisk na jednoho prodejce: Kč 500 000,- za měsíc). Z uvedeného můžeme vyčíslit, že se mzdové náklady na prodejce vrátí již po prvním odpracovaném měsíci. Výsledkem doporučení je celkově vyšší profitabilita společnosti.

2.2. Návrh provizní struktury

Nastavení provizní struktury je složitější díky jednotlivým funkcím zaměstnanců. Návrh provizní struktury se pokusím aplikovat na prodejce. Aktuální platová struktura prodejce je nejvíce zaměřená na počet prodaných aut. Doporučuji ji změnit tak, aby se nehodnotil počet prodaných vozů, ale celkový zisk na prodaných vozech.

Pointou je, aby byl ohodnocen procentem ze souhrnného čistého zisku, který vydělal firmě za jeden měsíc. Tudiž bude mít zájem o to, aby byl na každém prodaném voze maximální finanční zisk, tím vzroste i celková profitabilita pobočky.

Docílit toho lze několika způsoby:

- prodejce bude více zapojen i do výkupního procesu, bude aktivně vypomáhat při výkupu vozu, popř. argumentovat zákazníkovi za účelem nákupu vozu za nejnižší možnou cenu
- prodejce se bude zabývat likviditou a tím i případným zvýšením prodejní ceny u konkrétního vozu (zvýšení marže)

- prodejce se bude snažit maximalizovat zisk také prodejem vozu na financování prostřednictvím úvěrových společností (možnost dalšího zisku z úvěrového obchodu), toho docílí tím, že bude aktivnější v argumentaci, bude zákazníkovi nabízet dražší a kvalitnější vůz, na který zákazník nemá hotovost a je nucen koupit vůz formou úvěru
- prodejce se bude snažit o minimalizování poskytnutých slev, které nám snižují zisk na vozidlech

Příklad současného provizního systému prodejce a návrh nového, více motivačního resp. stimulačního systému jsem přenesla do tabulky:

Tabulka 7: Srovnání provizního systému prodejce (vlastní zpracování):

Čísla v tabulce jsou pouze orientační a nejsou ničím podloženy, firma skutečné údaje odmítla zveřejnit.

Porovnání provizí prodejce při různém způsobu odměňování				
	Celkem prodáno	Průměrný profit	Provize	Výdělek
Starý systém	20 aut	Kč 25 000,-	Kč 600,- / ks	Kč 12 000,-
Nový systém	20 aut	Kč 25 000,-	3% z profitu	Kč 15 000,-

V tomto systému je už znatelné, že prodejce může být více motivován vyšším výdělkem při stejném počtu prodaných vozů.

Očekávané změny při plnění všech ukazatelů činnosti prodejce				
	Celkem prodáno	Průměrný profit	Provize	Výdělek
Starý systém	20 aut	25 000	Kč 600,- / ks	Kč 12 000,-
Nový systém	20 aut	30 000	3% z profitu	Kč 18 000,-

Tyto změny se projeví především v průměrném profitu na jednom voze a následně v celkovém finančním zisku. Výsledkem je vyšší výdělek pro prodejce a současně vyšší zisk pro firmu.

Ekonomická náročnost doporučení:

Skutečnost, že prodejce vydělá firmě v průměru o Kč 5 000,- více na vozidle, dokazuje, že doporučení nemá pro firmu žádnou finanční zátěž. Výsledkem je, že prodejce dostane vyšší provizi díky novému systému odměňování a společnost dosáhne zároveň vyšších zisků i celkové profitability.

S procentem odměny (viz. tabulka 7) za finanční zisk je možné pracovat tak, aby byla pobočka stále profitabilní.

V. Závěr

V této bakalářské práci jsem se zabývala především motivací resp. stimulací zaměstnanců, která se skládá z provizního systému, časové náročnosti a zachování profitability pobočky. Je důležité, aby zaměstnanec byl časově méně zatížen a vykonával svou práci nejlépe, jak dovede. Zároveň by měl být dostatečně finančně stimulován. Je důležité nezapomenout na všechny školící procesy, které napomáhají k dosažení vyšších výsledků.

Současný motivační systém společnosti je velmi propracovaný, ale má nedostatky, a proto jsem se snažila jej vylepšit tak, aby byl daleko efektivnější a vedl zaměstnance k vyšším výkonům.

Není vůbec jednoduché vytvořit kvalitní odměňovací systém, avšak můžeme se aspoň pokusit přizpůsobit očekávání zaměstnanců s požadavky zaměstnavatele. Práce s lidmi je tou nejsložitější záležitostí a nastavení spravedlivého ohodnocení pro všechny je někdy nadlidský výkon.

Domnívám se, že tento cíl jsem splnila, i když není vůbec lehké vybrat správné nastavení motivačních nástrojů. Doufám, že mé návrhy zváží vedení společnosti k provedení změn, odstranění nedostatků a celkově k efektivnějšímu pracovnímu procesu a prostředí ve společnosti.

Seznam použité literatury

ADAI, J. E., 2004. Efektivní motivace. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing. 184 s. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, M., 2002. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a kol., 2007. Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd. Praha: Management Press. 800 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, F., 2005. Jak řídit a vést lidi. Brno:CP Books. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.

ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 1. ledna 2007 [online]. Dostupné z: <http://www.zakonik-prace-online.cz/>

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., 2007. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

FINANCE, Daňový pohled na zaměstnanecké benefity. Finance.cz [online]. [cit. 2010-08-13]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/275767-danovy-pohled-na-nejoblibenejsi-zamestnanecke-benefity/>.

Firemní materiály společnosti AAA AUTO, a.s.

FRANKOVÁ, E., 2011. Kreativita a inovace v organizaci. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 256 s. ISBN 978-80-247-3317-3.

HYHLÍK, F., NAKONEČNÝ, M., 1977. Malá encyklopedie současné psychologie. Praha: SPN. 340 s. ISBN 14-411-77.

Maslowova pyramida potřeb. In Maslowova pyramida potřeb[online]. 2008-2011. [cit. 2011-02-16]. Dostupné z: <http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/maslowova-pyramida/>.

NĚMEČEK, P., 2007. Podnikový Management. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM. 136 s. ISBN 978-80-214-3511-7.

PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R., 1998. Motivace pracovního jednání. 1.vyd. Praha: Ediční oddělení VŠE Praha. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Pracovní doba.....	37
Tabulka 2: Roster měsíční.....	38
Tabulka 3: Struktura mezd.....	40
Tabulka 4: Mimořádné peněžní odměny.....	41
Tabulka 5: Návrh pracovní doby zaměstnanců při stávajícím počtu.....	62
Tabulka 6: Návrh pracovní doby zaměstnanců při navýšení počtu.....	62
Tabulka 7: Srovnání provizního systému prodejce.....	64

Seznam grafů

Graf 1: Úspěšnost prodeje podle pracovních dní.....	43
Graf 2: Návštěvnost dle pracovní doby.....	45
Graf 3: Úspěšnost prodeje vykoupených vozů.....	47
Graf A: Délka pracovního poměru.....	49
Graf B: Spokojenost s provizním systémem.....	50
Graf C: Spokojenost s pracovním prostředím.....	51
Graf D: Seberealizace v týmu.....	52
Graf E: Stmelení kolektivu.....	53
Graf F: Další zaměstnanecké benefity.....	54
Graf G: Vliv stresu na práci.....	55
Graf H: Spokojenost s podporou nadřízeného.....	56
Graf I: Časová náročnost.....	57
Graf J: Školení zaměstnanců.....	58

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb.....	21
Obrázek 2: Schéma pobočky.....	32