



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**NÁVRH ROZVOJE SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ
ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

PROPOSAL OF THE DEVELOPMENT OF THE REMUNERATION SYSTEM OF EMPLOYEES IN THE
SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Tereza Tomanová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Tereza Tomanová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.**
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh rozvoje systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použitých zdrojů
Seznam příloh

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vymezit problém, jasně stanovit cíle práce a metody zpracování. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Zanalyzovat současný stav systému odměňování zaměstnanců ve společnosti a vliv vnitřních a vnějších faktorů na daný systém. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny systému odměňování zaměstnanců.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a E. HÜTTLOVÁ. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá návrhem na rozvoj systému odměňování ve vybrané společnosti s využitím konceptu celkové odměny. V první části je využita faktografická rešerše pro popsání teorie a lepší pochopení problematiky. Druhá část zahrnuje analýzu vybrané společnosti z pohledu vnitřních i vnějších vlivů. Ve třetí části jsou představeny návrhy na změnu včetně ekonomického zhodnocení nákladů a přínosů.

Klíčová slova

systém odměňování, celková odměna, lidský kapitál, motivace, produktivita

Abstract

The diploma thesis deals with a proposal for the development of a remuneration system in a selected company using the concept of total remuneration. In the first part, a factual research is used to describe the theory for a better understanding of the issue. The second part includes an analysis of the selected company in terms of internal and external influences. The third part presents suggestions for change, including an economic evaluation of costs and benefits.

Key words

remuneration system, total remuneration, human capital, motivation, productivity

Bibliografická citace

TOMANOVÁ, Tereza. *Návrh rozvoje systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-15]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127753>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Markéta Kruntorádová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová 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 17. května 2020

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D. za vedení mé diplomové práce a za cenné rady i připomínky, které mi během psaní poskytla. Dále bych chtěla poděkovat všem zaměstnancům společnosti Allocacoc, s.r.o. a jejímu majiteli panu Michalu Tannebergerovi, který mi poskytl spoustu důležitých informací.

Obsah

Úvod	10
Cíle práce, metody a postup zpracování	11
1 Teoretická východiska práce.....	14
1.1 Lidé	14
1.1.1 Lidský kapitál	14
1.1.2 Motivace	14
1.1.3 Angažovanost	16
1.1.4 Fluktuace	16
1.2 Odměňování pracovníků	17
1.2.1 Systém odměňování.....	17
1.2.2 Vliv prostředí.....	20
1.3 Celková odměna.....	23
1.3.1 Peněžní odměny.....	24
1.3.2 Zaměstnanecké výhody	24
1.3.3 Vzdělávání a rozvoj.....	25
1.3.4 Pracovní prostředí.....	26
1.3.5 Význam celkové odměny	27
1.3.6 Tvorba koncepce celkové odměny	27
2 Analýza současného stavu	29
2.1 Představení společnosti	29
2.1.1 Základní údaje o společnosti	29
2.1.2 Charakteristika a historie společnosti	30
2.1.3 Popis pracovních pozic	32
2.2 Současný systém odměňování.....	34
2.2.1 Peněžní odměny.....	34
2.2.2 Zaměstnanecké výhody	36
2.2.3 Vzdělávání a rozvoj.....	37
2.2.4 Pracovní prostředí.....	39
2.3 Analýza vlivů vnitřního prostředí	42
2.3.1 Ekonomická situace.....	42
2.3.2 Analýza stavu na trhu produktů.....	44
2.3.3 Podniková strategie.....	47
2.3.4 Lidé.....	49

2.3.5	Technika a technologie	53
2.3.6	Podniková kultura	53
2.3.7	Analýza spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování	55
2.3.8	Analýza spokojenosti majitele se systémem odměňování	58
2.3.9	Shrnutí analýzy vlivů vnitřního prostředí	59
2.4	Analýza vlivů vnějšího prostředí	61
2.4.1	Analýza pracovní síly v Jihomoravském kraji	62
2.4.2	Analýza tržních mzdových sazeb	66
2.4.3	Politika a legislativa	72
2.4.4	Globalizace	76
2.4.5	Shrnutí analýzy vlivů vnějšího prostředí	77
2.5	Shrnutí analytické části	79
3	Vlastní návrhy řešení	83
3.1	Identifikace problémů	83
3.2	Návrhy změn	84
3.2.1	Podpora uznání mezi spolupracovníky	84
3.2.2	Komunikování podnikových cílů	85
3.2.3	Řízení pracovního výkonu	87
3.2.4	Rozšíření nabídky kurzů a dalších nepeněžních benefitů	88
3.2.5	Finanční odměna	92
3.2.6	Vnitřní mzdový předpis	93
3.3	Ekonomické zhodnocení změn	103
3.4	Harmonogram zavádění změn	108
3.5	Shrnutí navrhovaných změn a možné dopady	109
	Závěr	111
	Seznam použitých zdrojů	112
	Seznam obrázků	123
	Seznam tabulek	124
	Seznam grafů	126
	Seznam použitých zkratk	127
	Použité vzorce	128
	Seznam příloh	130

Úvod

Diplomová práce se zaměřuje na problematiku odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti. Jedná se o zásadní téma pro zaměstnavatele, jelikož správně nastavený systém odměňování umožňuje udržet si kvalifikované zaměstnance a přispívá k jejich spokojenosti i loajálnosti. Navíc v dnešní době, kdy je míra nezaměstnanosti na nízké úrovni, vytváří tento systém konkurenční výhodu a láká kvalitní pracovníky. Kvalita a zkušenosti zaměstnanců jsou klíčovým prvkem pro růst společnosti, jelikož je to aktivum, které se dá jen velmi těžko okopírovat konkurenty. V krátkém časovém intervalu je to prakticky nemožné.

Aby systém odměňování plnil svůj účel, musí vycházet z přání a potřeb zaměstnanců. Zároveň se však musí zohlednit i možnosti a ekonomická situace společnosti. Již dávno neplatí, že největší motivací jsou peněžní prostředky. Proto bylo v práci přistoupeno k využití konceptu celkové odměny. Aby si společnost udržela konkurenční výhodu, musí pravidelně sledovat nové trendy. Například s nástupem mileniálů se dosti změnili potřeby zaměstnanců a je větší tlak na tzv. well-being a vyváženost mezi prací a osobním životem. Tomuto trendu přispívá také stále rozšířenější implementace nových technologií a automatizace.

V této práci jsou dosavadní teoretické znalosti aplikovány na systém odměňování ve společnosti Allocacoc, s.r.o., která se chystá expandovat na středoevropský trh. Udržení stávajících zaměstnanců a přilákání nových, a především kvalitních pracovníků bude pro úspěch klíčové.

Cíle práce, metody a postup zpracování

Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření návrhu rozvoje systému odměňování pro konkrétní společnost s využitím konceptu celkové odměny. Tento návrh by měl vést k vyšší spokojenosti, motivaci a tím i výkonnosti stávajících zaměstnanců. Dále by mohl sloužit jako konkurenční výhoda v boji o šikovné pracovníky, tedy udržení těch stávajících a přilákání nových.

Díličními cíli jsou provedení faktografické rešerše a zmapování dosavadních teoretických poznatků, které souvisí se zkoumanou problematikou. Dále pak analýza vnitřních a vnějších vlivů, které působí na systém odměňování v dané společnosti a analýza současného stavu systému odměňování ve vybrané společnosti.

Úvodní metodou využitou v této diplomové práci je faktografické rešerše, na jejímž základě byla vytvořena první část práce věnující se teoretickým východiskům. Ve druhé části je využita metoda analýzy při popisu současné situace uvnitř společnosti i v jejím okolí. Spolu s ní je použita metoda dotazníkového šetření pro získání informací a názorů od zaměstnanců a také nestandardizovaný rozhovor pro vyjádření majitele společnosti. Pro zhodnocení ekonomické situace analyzované společnosti a výkonnosti jejích zaměstnanců jsou použity ukazatele produktivity a bonitní index IN05. K porovnání konkurenceschopnosti mezd je využita metoda mzdového šetření. Pomocí syntézy a dedukce jsou výsledky uvedených metod využity ve třetí části práce, která se zabývá návrhy a výpočtem nákladů.

Použité metody při zpracování diplomové práce:

Analýza

Metoda, která umožňuje rozložit zkoumaný jev na části, prvky, vztahy, procesy a ty následně podrobit vhodným druhem analýzy. Díky této izolaci je možné lépe proniknout k podstatě zkoumaného problému (1, s. 45).

Dedukce

Logická metoda založená na sylogismu. Tedy takovém typu deduktivního uvažování, kdy se ze dvou původních premis (předpokladů) vyvozuje závěr (1, s. 50).

Dotazníkové šetření

Je jednou z nejproduktivnějších technik terénního sběru informací. V relativně krátkém čase lze získat mnoho odpovědí, a to i na velkou vzdálenost. Anonymita respondenta navíc může vést k jeho větší upřímnosti a má také libovolný čas na promyšlení odpovědi. Nevýhodou může být špatné pochopení otázky či neochota odpovídat, a tedy zkreslení výsledků vlivem nepřesných odpovědí (2).

Faktografická rešerše

Soupis faktografických informací, které byly vyhledány z odborné literatury zaměřené na zkoumanou problematiku, informace z Českého statistického úřadu a v neposlední řadě informace z dokumentů poskytnutých od vedení podniku (3).

IN05

Jedná se o index, který vyjadřuje důvěryhodnost podniku z hlediska schopnosti splácet a budoucí prosperity. Byl vybrán z toho důvodu, že je upraven pro české prostředí. Navíc respektuje hledisko věřitele i vlastníka díky větší váze rentability aktiv (ROA). V případě že je podnik zadlužen jen málo, nebo vůbec, je doporučená hodnota pro EBIT/nákladové úroky devět (4).

Matematické metody

V práci jsou při zpracování odpovědí dotazníkového šetření využity matematické metody četnosti a průměru. Četnost udává, kolikrát se daný znak vyskytl ve vybraném souboru. Udává se v absolutním (číselném) i relativním (procentuálním) vyjádření. Průměr je střední hodnota sledovaného souboru (5).

Mzdové šetření

Nebo také analýza tržních sazeb, je metoda sloužící k získávání informací o mzdové politice, výši a struktuře odměn, o mzdových tarifech a dalších skutečnostech ve vybraných podnicích, a to v daném regionu, odvětví nebo oboru (6, s. 301).

Nestandardizovaný rozhovor

Rozhovor, při němž jsou otázky dopředu připraveny, ale jejich pořadí i formulace se může v průběhu komunikace měnit. Zároveň mohou být otázky doplněny o další, pokud to z rozhovoru vyplývá. Tento typ rozhovoru je zařazován na počátku výzkumu, jelikož vede k větší otevřenosti a sdílnosti respondenta a slouží k základní orientaci v problému (7).

Regresní analýza

Regresní analýza časové řady je statistická metoda sloužící pro predikci budoucího vývoje na základě vstupních dat získaných z minulosti. Používá se běžně pro modelování a předpovídání ekonomických a finančních ukazatelů (8).

Syntéza

Tato metoda navazuje na analýzu a z jednotlivých faktů získaných dalšími metodami vytváří ucelenou výpověď o zkoumaném problému (1, s. 49).

Ukazatele produktivity

Tyto ukazatele slouží ke sledování produktivity zaměstnanců a je dobré je sledovat v pravidelných časových intervalech.

Mzdová produktivita udává, jak velký podíl tržeb připadá na 1 Kč mzdových nákladů (9).

Podíl zisku na zaměstnance říká, jak vysoký podíl hospodářského výsledku za běžnou činnost připadá na jednoho zaměstnance (9).

Produktivita práce udává výši tržeb na jednoho zaměstnance za hospodářský rok. I v tomto případě je pozitivní rostoucí trend v čase (10).

Rentabilita mzdových nákladů vyjadřuje velikost podílu hospodářského výsledku za běžnou činnost, která připadá na 1 Kč mzdových nákladů. Pozitivní je růst tohoto ukazatele v čase (9).

1 Teoretická východiska práce

První část práce se věnuje teoretickým východiskům, ze kterých bude dále čerpáno v praktické části. Jsou zde vysvětleny pojmy týkající se lidského kapitálu, především motivace, angažovanost a fluktuace. Dále tato kapitola popisuje systém odměňování spolu s vlivy vnějšího a vnitřního prostředí, které na něj působí a představuje koncept celkové odměny u nichž objasňuje jednotlivé složky, ze kterých se skládá. Zároveň jsou uvedeny výhody tohoto konceptu i postup jeho tvorby.

1.1 Lidé

Vzhledem k narůstající konkurenci především vlivem globalizace a neustálým změnám na trhu i v technologiích, jsou kladeny stále vyšší nároky na kvalifikaci zaměstnanců. I proto jsou organizace nuceny na tento trend reagovat a více do svých lidí investovat.

1.1.1 Lidský kapitál

Aby mohl být podnik úspěšný, potřebuje dostatek finančního, technologického i informačního kapitálu. Veškeré tyto zdroje ale zaštiťují a řídí lidé. Lidský kapitál je navíc jedinou složku v organizaci, která má vliv na hospodářský výsledek a nedá se konkurenty přímo okopírovat. Na rozdíl od technologií, reklamy, logistiky, výroby či způsobu prodeje (11, s. 79).

Kapitál lze obecně vysvětlit jako aktivum, které v dlouhém období přináší zisk a produkuje další užitečné výstupy. Ve vztahu k lidem se jedná o jejich znalosti nabyté během studia či pracovní praxe, kreativitu, schopnosti, zdravotní stav, návyky, ochotu učit se novým věcem apod. (12, s. 17).

1.1.2 Motivace

Lidský kapitál nelze vnímat jako statický stav. Díky motivaci a vhodným podnětům jsou lidé schopni navyšovat vlastní hodnotu a tím přispívat také k růstu hodnoty celé společnosti (13, s. 35). Motivaci lze vyjádřit jako sílu a směr chování, jež v sobě zahrnuje faktory ovlivňující lidi, aby se chovali určitým způsobem. Lidé jsou motivováni, pokud očekávají, že určitým jednáním dosáhnou nějakého cíle a získají odměnu, která naplní

jejich přání a uspokojí jejich potřeby (14, s. 217-218). Obecně se rozlišují dva typy motivace – vnitřní a vnější.

Vnitřní motivace

Tento typ motivace vychází z člověka samotného a ve vztahu k pracovnímu životu je to pak samotná práce, která vnitřní motivy naplňuje. Vyšší výkon tak není podněcován vnějšími pobídkami. Vnitřní motivace vychází ze smysluplnosti a rozmanitosti práce, možnosti rozhodovat o způsobu jejího vykonávání, možnosti využít svých schopností a dovedností, možnosti profesního a osobního růstu i obdržení zpětné vazby. Pro její posílení je dobré, aby si lidé sami sestavili plán, stanovili si oblast, ve kterých se chtějí zlepšovat a spolu s nadřízeným sledovali svůj pokrok a aby věděli nejen co mají dělat, ale také proč je daný úkol důležitý (14, s. 218). Vnitřní motivace souvisí s angažovaností, která je popsána níže.

Vnější motivace

Oproti vnitřní motivaci mohou mít vnější podněty výraznější dopad, nemusí však působit příliš dlouhou dobu. Lze je rozdělit na pozitivní, tedy odměny (např. zvýšení mzdy, povýšení, veřejná pochvala apod.) a na negativní, tedy tresty (např. kritika, nevyplacení bonusů, odebrání některých pravomocí apod.) (14, s. 209).

Maslowova hierarchie potřeb

Tato teorie rozděluje lidské potřeby do pěti kategorií a dle důležitosti je následně řadí hierarchicky. Na nejnižším stupni se nachází fyziologické potřeby (jídlo, vzduch, voda, teplo, přístřeší apod.), na druhém stupni je to potřeba bezpečí a jistoty (zdraví, jistota práce, finanční jistota, vymahatelnost práva apod.), dále jsou to sociální potřeby (sounáležitost, kamarádi, rodina, příslušnost k sociální komunitě a pracovní skupině), následuje potřeba uznání (uznání v práci, věci podporující pocit sebeúcty, hrdosti, sociálního uznání a úspěchu, postavení, moc) a nakonec potřeba seberealizace (naplňování vlastního potenciálu, sebeuvědomění, osobní růst, kreativita) (15, s. 155).

V současnosti je již tento model považován za zastaralý a je často kritizován, jelikož nebyl nikdy empiricky ověřen. Wahba a Bridwell ve své práci shromáždili několik studií, ale poukazují na to, že je velmi těžké vyvodit z nich konkrétní závěr. Každý autor chápe

teorii trochu odlišně, využívá jiné metody ke zkoumání a liší se i v tom co řadí do jednotlivých pater pyramidy. Model kritizují také proto, že jsou potřeby zafixovány na jednotlivých úrovních a nebere v potaz jedinečnost každého člověka a jeho priorit (16). Rutledgeová navíc dodává, že Maslow podcenil důležitost sociální interakce a spolupráce, jež je základním faktorem pro přežití lidského druhu už od jeho počátku (17).

I přes výše zmíněné nedostatky bude v práci tento model využíván pro jeho přehlednost. Bude však bráno v potaz, že různí lidé mohou mít různé priority svých potřeb.

1.1.3 Angažovanost

Maslachová a kolektiv definují angažovanost jako pozitivní, motivační a naplňující stav související s prací, který se vyznačuje energičností, odhodláním a zapojením a také zaujetím a plným soustředěním na práci (18).

Angažovanost zaměstnanců působí pozitivně jak na jednotlivce, tak na celou organizaci. Lidé jsou spokojenější, dosahují lepších výsledků, jsou inovativnější, zapojují se nad rámec svých povinností a je nízká pravděpodobnost, že by si hledali nové zaměstnání (19, s. 44).

1.1.4 Fluktuace

Fluktuace je ukazatel, který zachycuje odliv pracovních sil z podniku. Zahrnuje odchod z osobních či disciplinárních důvodů, nikoliv však z důvodů invalidity, penze, úmrtí, nebo restrukturalizačních změn uvnitř podniku. K fluktuaci může dojít, pokud nejsou plněny očekávání pracovníků a personalisty je často vnímána negativně. Pro zaměstnavatele totiž představuje hrozbu v podobě ztráty klíčových zaměstnanců (13, s. 57).

V dnešní době navíc řada lidí počítá s tím, že během života vystřídá několik zaměstnání (20, s. 2). Podstatné je tedy pochopit, co je pro pracovníky důležité a čeho si nejvíce váží, jelikož lidé mají menší sklon k odchodu, pokud se cítí být dostatečně oceňováni.

Se ztrátou klíčových zaměstnanců se pojí i řada nákladů. Jednak jsou to náklady, které podnik vynaložil v průběhu pracovního poměru na zaškolení a další vzdělávání

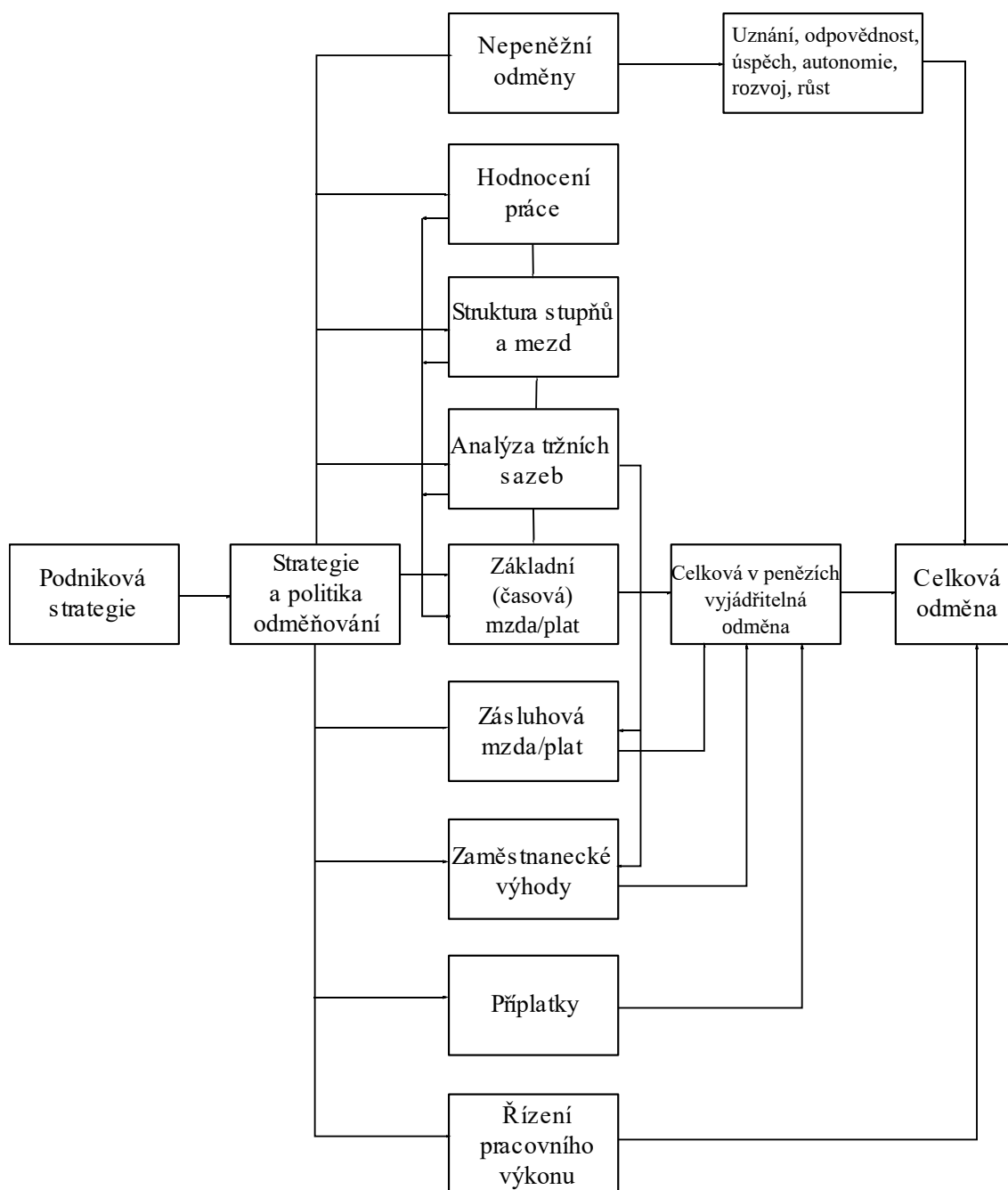
pracovníka, ale také náklady na získání nového zaměstnance, jeho zaučení, ztráty vzniklé pozdním nahrazením pozice, nebo snížení výnosu vlivem nízké počáteční efektivity nového pracovníka. Počítá se jako poměr mezi pracovníky, kteří ukončili pracovní poměr ve sledovaném roce a průměrným počtem pracovníků v daném období (21, s.290).

1.2 Odměňování pracovníků

Odměňování zaměstnanců je jedním z nejefektivnějších nástrojů pro zvýšení jejich motivace a tím i výkonnosti. K dispozici je celá řada jak finančních, tak i nefinančních odměn. Nastavení jejich správné kombinace však může být poměrně obtížné. Musí se brát ohled jak na potřeby a přání zaměstnanců, tak na potřeby a možnosti zaměstnavatele. Výsledný systém odměňování by měl být schopen rozlišit výkonné zaměstnance od nevýkonných i kompetentnější zaměstnance od méně kompetentních. Zároveň hrozí, že nevhodně navržený systém odměňování bude mít opačný efekt a může snižovat angažovanost a výkon pracovníků. Jelikož náklady na odměňování mohou tvořit až 70 % celkových nákladů organizace, je dobré sledovat jeho funkčnost a efektivitu. Mohou k tomu sloužit ukazatele jako fluktuace zaměstnanců, mzdová rentabilita, zvýšení úrovně kompetencí zaměstnanců, nebo zvýšení kvality odvedené práce (22, s. 108).

1.2.1 Systém odměňování

Aby byl systém odměňování efektivní, je nutné, aby vycházel ze strategie organizace. Z ní jsou následně odvozeny strategie a politika odměňování, které pomáhají celopodnikovou strategii naplňovat (23, s. 24). Níže je uveden obrázek č. 1, který zahrnuje jednotlivé prvky systému odměňování a jejich vazby.



Obrázek č. 1: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 23, s. 24)

Hlavním prvkem odměňování z finančního hlediska je základní mzda. Ta je určena pomocí tarifu pro danou pracovní pozici a jedná se o jakousi fixní částku. Vliv na její výši má hodnocení práce, struktura stupňů dle významnosti pracovního místa, ale i výše sazeb na trhu práce. K základní mzdě je možné dále započítat zásluhovou mzdu ve formě odměn za výkon, schopnosti, přínos či zkušenosti. Poslední finanční složkou jsou pak příplatky, tj. práce přesčas, o svátcích, za ztížených podmínek apod. V rámci zaměstnaneckých

výhod jde například o příspěvek na penzijní a životní pojištění, zapůjčený služební vůz k soukromým účelům či elektroniku (23, s. 25-26).

Jak bylo zmíněno výše, nedílnou součástí odměňovacího systému jsou nepeněžní odměny. Jedná se o práci samotnou, uznání, autonomii, odpovědnost, vztahy na pracovišti, prostor pro sebezrovoj, učení se i postup v kariéře (6, s. 284).

Strategie odměňování

V rámci strategie odměňování je důležité sledovat strategii celé společnosti. Cílem totiž je sladit odměňovací systém s potřebami a vizí společnosti. V rámci strategie jsou definovány jednotlivé kroky v oblasti formování pracovní síly a jejího rozvoje tak, aby byl zlepšen výkon celé organizace. Výsledkem je popis toho, jak bude odměňování v organizaci vypadat za několik let (24, s. 39).

Řízení pracovního výkonu

Tradiční hodnocení práce je zaměřené na minulost. Řeší tedy, co se udělalo špatně, případně co se zadařilo. Chybí však vazba na cíle a strategii společnosti. Naopak řízení pracovního výkonu se orientuje na budoucnost. Aktuální pracovní výkon i stanovené cíle mají vazbu na cíle společnosti. Dochází k propojení jednotlivců do funkčních celků, zohledňují se potřeby jednotlivců i organizace a zaměstnancům je umožněn rozvoj (24, s. 154).

Kritéria odměňování

Systém odměňování musí splňovat několik kritérií. Měl by být motivační, tedy povzbuzovat k vyšším výkonům, dále pak spravedlivý, tzn. za stejnou práci a nasazení náleží zaměstnancům stejná odměna, a transparentní, tzn. jasně strukturovaný a pochopitelný všem zaměstnancům (24, s. 1). S výše uvedenými kritérii souvisí i důslednost vedoucích pracovníků společnosti, kteří musí zajistit, aby byli zaměstnanci poskytnuty peněžní i nepeněžní odměny, pokud mu na ně vznikne nárok a neexistuje důvod, který by tomu bránil. Tomu napomáhá hodnocení práce. Systematický proces zjišťující obtížnost jednotlivých činností a také jejich podíl na celkovém výsledku organizace (24, s. 5). Na tento proces dále navazuje samotné hodnocení pracovníků.

1.2.2 Vliv prostředí

Systém odměňování je komplexní problém, který je nutné řešit, aby byla podporována prosperita společnosti. Neexistuje však jedno správné řešení. A to zejména proto, že na něj působí celá řada faktorů. V základu se dají tyto faktory rozdělit na ty, které působí uvnitř podniku a ty, které působí mimo něj. V tabulce č. 1 je uvedeno srovnání těchto faktorů z pohledu tří autorů. Z nich jsou následně vybrány ty, kterými se bude řídit tato práce.

Tabulka č. 1: Srovnání vnitřních a vnějších vlivů podle autorů M. Armstronga, J. Kleibla a J. Koubka
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 23, 25 a 26)

Vlivy vnitřního prostředí		
M. Armstrong	J. Kleibl	J. Koubek
Lidé	Kvalita lidských zdrojů a jejich rozvoj	Produktivita práce v organizaci
Technika a technologie	Organizačně-tech. úroveň firmy, kvalita řízení	Používaná technika a technologie
Podniková kultura	-	Podniková kultura
-	Ekonomická situace firmy (zdroje)	Objem prostředků, které může podnik vynaložit
Podniková strategie	Firemní cíle	-
Podnikání organizace	-	-
Hledisko pracovníků	-	-
-	Postavení na trhu (konkurenceschopnost)	-
Vlivy vnějšího prostředí		
M. Armstrong	J. Kleibl	J. Koubek
Trendy v zaměstnávání lidí	Situace na trhu práce	Situace na trhu práce
Legislativa	Právní úprava mzdových a zaměstnaneckých vztahů	Legislativa
Scéna ústřední vlády	Vliv nástrojů hospodářské a sociální politiky (daně, úvěry, cla)	Ekonomická a sociální politika vlády
Trendy v populačním vývoji	-	Populační vývoj
Tržní mzdové sazby	-	Úroveň odměňování včetně nabídky zaměstnaneckých výhod u konkurentů
Globalizace	-	Míra inflace
-	-	Životní styl
-	-	Profesně-kvalifikační struktura lidských zdrojů
-	-	Skutečnost související s členstvím v Evropské unii
-	Intenzita konkurenčního prostředí	-
-	Fáze hospodářského cyklu	-

Vnitřní prostředí

Mezi vnitřní vlivy působící na systém odměňování jsou vybrány:

- Podniková kultura – sdílené hodnoty, normy, postoje.
- Podnikání organizace – druh podnikání organizace ovlivňuje typ lidí, kteří zde budou zaměstnaní, nutnost přizpůsobovat se změnám, charakter organizace.
- Technika a technologie – má vliv na organizaci práce, změna procesů, různě kvalifikovaná pracovní síla.
- Lidé – jejich schopnost, kvalifikovanost a motivovanost ovlivňuje konkurenceschopnost podniku.
- Podniková strategie – jasně definovaná strategie a cíle podniku umožňují nastavit systém odměňování tak, aby byly tyto cíle naplňovány.
- Hledisko pracovníků – zapojení zaměstnanců do tvorby systému odměňování má klíčový význam. Musí odrážet jejich přání a potřeby, aby mohl být dostatečně motivační. Jejich zapojení se doporučuje také při realizaci a vyhodnocování procesů odměňování (23, s. 33-39).
- Ekonomická situace firmy – objem prostředků, které může podnik vynaložit na systém odměňování (25, s.43).

Vnější prostředí

Mezi vnější vlivy působící na systém odměňování jsou vybrány:

- Globalizace – jedná se především o snižování bariér pro mezinárodní obchod, snadnou přenositelnost technologií i volný pohyb lidí, produktů a informací. Důležité však je vždy brát ohled na lokální potřeby.
- Trendy v zaměstnávání lidí – roste tlak na kvalifikovanou pracovní sílu jak na manažerských pozicích, tak u manuálních pracovníků. Nízká míra nezaměstnanosti, a tedy nedostatek volných pracovníků na trhu nutí podniky k vytváření takového systému odměňování, který přiláká nové pracovníky a zároveň udrží ty stávající.
- Trendy v populačním vývoji – snižování porodnosti, prodlužování délky života, zvyšování věkové hranice pro odchod do důchodu (24, s. 347).

- Tržní mzdové sazby – aby byl podnik konkurenceschopný, musí si udržovat povědomí o výši mzdových sazeb v podobném oboru podnikání na daném území (24, s. 36).
- Legislativa – dodržování zákonů a lidských práv.
- Politika – jde o státem určenou minimální mzdu, povinné příplatky, dobu placené dovolené, výši daní apod. (26, s. 160).

1.3 Celková odměna

Koncept celkové odměny je moderní přístup k systému odměňování v organizacích. Místo pouhé směny práce za peníze má snahu zvýšit produktivitu, spokojenost a motivaci lidí a tím i výkon celé organizace. Finanční odměna se již prokazuje jako málo účinný motivátor (27). Proto tento koncept využívá i nefinančních stimulů a obecně všeho, čeho si zaměstnanci v pracovním poměru cení (24, s.29).

Na obrázku č. 2 je znázorněn model celkové odměny. Je patrné, že se skládá ze čtyř hlavních kvadrantů, z nichž horní dva – peněžní odměny a zaměstnanecké výhody – jsou transakčního charakteru (hmotné) a lze je tedy vyjádřit peněžně. Slouží především k výkonové motivaci, spokojenosti a stabilitě pracovníků. Spodní dva kvadranty – vzdělání a rozvoj a pracovní prostředí – jsou relačního charakteru (nehmotné) a peněžní vyjádření bývá často složité. Jejich zapojení však zvyšuje hodnotu prvních dvou kvadrantů, upevňuje vztahy mezi zaměstnanci a organizací a zároveň zvyšují reputaci podniku (23, s. 44). Jednotlivé složky celkové odměny jsou podrobněji popsány níže.

		transakční (hmotné)			
individuální					společné

Obrázek č. 2: Model celkové odměny (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 14, str. 424)

1.3.1 Peněžní odměny

Mezi peněžní odměny se řadí především základní mzda/plat, která pro pracovníky představuje prostředky pro další směnu, a tedy zajištění základních životních potřeb jako například bydlení, strava, oblečení apod. Dalšími prvky, které mají více motivační charakter, jsou zásluhové odměny, peněžní bonusy, akcie či podíly na zisku (23, s. 45). Dá se říci, že peněžní odměny cílí především na spodní dvě patra Maslowovy pyramidy potřeb – zajištění fyziologických potřeb a potřeby bezpečí a jistoty.

1.3.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody, nebo také benefity, jsou složky odměny poskytovány nad rámec peněžních odměn. Jejich rozsah a s tím spojená nákladovost závisí na organizaci. Jednak z hlediska hospodářské výkonnosti, ale i z hlediska jejího pohledu na benefity jako na motivační faktor (24, s. 143).

Poskytování benefitů, ať už peněžního či nepeněžního charakteru, slouží k motivaci zaměstnanců i ke zvýšení jejich loajálnosti vůči organizaci. Navíc mohou pomoci

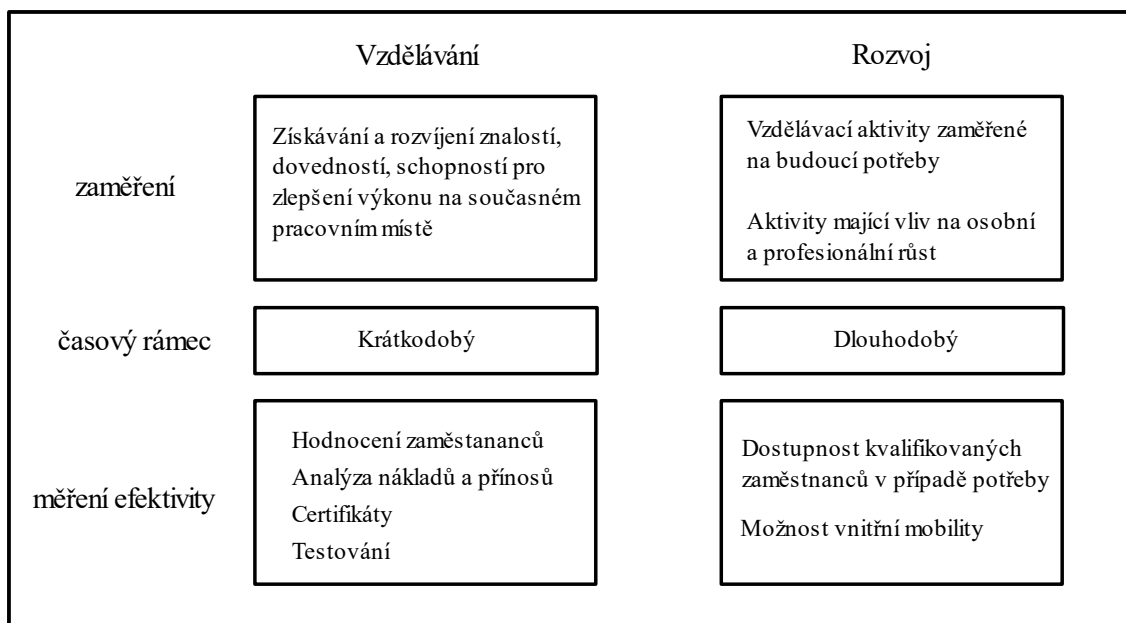
při získávání a udržení kvalifikovaných pracovníků. Pokud se systém zaměstnaneckých výhod správně nastaví, lze jím tedy ovlivnit hned několik faktorů. Mezi ně patří například snížení fluktuace, snížení pracovní neschopnosti, zvýšení spokojenosti, růst výkonu pracovníků, nebo podpora sounáležitosti (23, s.143-144).

Při tvorbě je nutné rozhodnout, jaké typy zaměstnaneckých výhod budou poskytovány, jejich počet a rozsah, dále je nutné stanovit celkové náklady i to, zda budou benefity poskytnuty plošně, za zásluhy, nebo budou mít pracovníci možnost výběru. V celém procesu hraje významnou roli hlas zaměstnanců, aby výsledné řešení odpovídalo jejich potřebám (23, s. 150).

1.3.3 Vzdělávání a rozvoj

Strategický a systematický přístup ke vzdělávání a rozvoji ve smyslu rozšiřování, prohlubování a zdokonalování znalostí, dovedností i profesní způsobilosti, je hlavním nástrojem pro růst výkonnosti jedinců i celé organizace. Snahou organizace by mělo být docílení efektivity vzdělávání, kdy se maximalizuje návratnost vynaložených nákladů. Sleduje se například podíl proškolených zaměstnanců za určité období, průměrný počet hodin strávených proškolením na jednoho pracovníka za určité období, nebo průměrné náklady na jednu hodinu proškolení. Tyto výsledky lze dále porovnat formou benchmarkingu s dalšími organizacemi v odvětví (22, s. 122).

Do této oblasti spadají čtyři základní pojmy, a to vzdělávání, učení se na pracovišti rozvoj kariéry a řízení pracovního výkonu. Souvislost mezi prvními třemi pojmy je znázorněna graficky na obrázku č. 3. Vzdělávání je časově ohraničený proces, při kterém lidé rozšiřují, případně získávají nové znalosti, dovednosti a postoje potřebné pro zvládnutí současné pracovní náplně. Rozvoj je naopak dlouhodobý proces, během kterého se pracovníci připravují na budoucí náročnější a odpovědnější pracovní úkoly, které často souvisí s profesním růstem. Učení zaštiťuje oba předchozí procesy, jelikož se jedná o trvalé změny ve vědění, chování i prožívání, a to jak na základě vědomého, tak i nevědomého přijímání nových informací (22, s. 123).



Obrázek č. 3: Rozdíl mezi vzděláváním, rozvojem a učením (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22, str. 123)

Řízení pracovního výkonu přispívá k dosahování stanovených výsledků sladčováním individuálních a strategických cílů organizace, pochopením, čeho a jak se má dosáhnout, rozvojem schopností lidí a dosahování jejich plného potenciálu. Klade tedy důraz na rozvoj sebe sama. Zároveň odměnou pro zaměstnance je i pravidelná zpětná vazba na jeho výkon, kdy se mu dostane uznání za odvedenou práci. Řízení pracovního výkonu může sloužit také pro účely odměňování, jelikož je výkon zaměstnance pravidelně hodnocen (14, s. 392).

1.3.4 Pracovní prostředí

Úroveň pracovního prostředí působí na produktivitu práce, zdravotní stav i celkovou pracovní pohodu pracovníků. Patří sem veškeré stroje a zařízení, ochranné pomůcky, materiál, uskupení pracoviště, technologie, organizace práce, styl a kvalita vedení, pracovní doba, ale i pracovní ovzduší, osvětlení, hluk či barevnost prostředí. Nelze opomenout ani psychologické podmínky práce mezi které patří například vztahy na pracovišti, míra izolovanosti či spolupráce, uznání od kolegů a vedení, možnost vyjádřit se, nebo tzv. work-life balance (6, s. 43). Spolu se vzděláváním a rozvojem cílí tento typ odměň na tři vrchní patra Maslowovy pyramidy potřeb a tím doplňuje transferové odměny.

1.3.5 Význam celkové odměny

Sdružení několika typů odměn má mnohem větší a dlouhodobější vliv na produktivitu a loajálnost zaměstnanců. Díky zařazení nehmotných odměn, jakými jsou například pochvala, se zlepšuje atmosféra na pracovišti. Tento koncept pracuje také s myšlenkou, že každý člověk má lehce odlišné potřeby a k jejich uspokojení vyžaduje jiné odměny (23, s. 43). Oproti zastaralým, nebo jen úzce profilovaným systémům odměňování, má koncept celkové odměny řadu výhod. U dosavadních systémů je běžné, že se odměny vyplácejí na konci roku, případně pololetně. Koncept celkové odměny se zaměřuje na okamžité odměňování. A to z důvodu, že taková odměna má vyšší dopad a zaměstnanci ihned vidí, jak přispěli k celkovým výsledkům. Dalším důvodem je také rychle se měnící prostředí. Rozdíl je dále v tom, za co přichází odměna. Místo odpracovaných let, nebo narůstajícího věku se do popředí dostává odměna za přínos zaměstnance. Díky tomu je podporována iniciativa a kreativita lidí. Změna spočívá také v pohledu na financování tohoto systému. Vynaložené finance už se neberou pouze jako nutné náklady, ale jako investice do budoucího rozvoje společnosti (28, s. 68).

V důsledku výše uvedených skutečností pak může společnost těžit z dobrého jména a stát se atraktivním zaměstnavatelem, což může hrát klíčovou roli při zisku a udržení talentů.

1.3.6 Tvorba koncepce celkové odměny

Vytvoření, a především zavedení koncepce celkové odměny do denní praxe společnosti, může být poměrně obtížné. Vedení i manažeři na jednotlivých úrovních musí tuto koncepci pochopit a přijmout. Celková odměna musí být navíc v souladu se strategií a cíli organizace a musí o ni vědět všichni zaměstnanci, aby plnila svou roli.

Samotné sestavení především hmotných složek celkové odměny, není tou nejnáročnější činností. Jde o to, aby byly sladěny požadavky zaměstnanců a dodrženy náklady stanovené vedením. Mnohem obtížnější však je, aby byly plněny i nehmotné složky odměny (např. uznání, atmosféra na pracovišti, vzdělávání apod.). Všichni manažeři proto musí v celkové odměně vidět prospěch, který přináší kombinace hmotných a nehmotných složek odměňování (24, s. 34-35).

Kroky potřebné pro tvorbu a zavedení celkové odměny ve společnosti:

1. Porozumět koncepci celkové odměny a jejímu významu pro společnost.
2. Přesvědčit management společnosti o zavedení této koncepce – mít připraveny argumenty.
3. Definovat složky celkové odměny v podobě čtyř kvadrantů, a to peněžní odměny, zaměstnanecké výhody, vzdělávání a rozvoj a pracovní prostředí.
4. Zanalyzovat současný stav systému odměňování v dané společnosti. Zjistit názory na současný systém odměňování od pracovníků i managementu společnosti.
5. Vytvořit návrh na změnu systému odměňování dle koncepce celkové odměny.
6. Odsouhlasení návrhu s managementem společnosti i s jeho pracovníky.
7. Vytvořit harmonogram zavádění jednotlivých odměn, postupů a procesů.
8. Proškolení managementu společnosti v konceptu celkové odměny a nového systému odměňování. Především v oblasti relačních (nehmotných) odměn.
9. Zajistit aktivní participaci personálního útvaru na realizaci a dodržování konceptu celkové odměny.
10. Zavedení celkové odměny do běžného provozu společnosti a sledování jeho realizace. V případě problémů učinit taková opatření, která vzniklé potíže odstraní (23, s. 78).

2 Analýza současného stavu

Druhá část této práce se věnuje vybrané společnosti a jejímu okolí. V jednotlivých kapitolách jsou postupně popsány vnitřní a vnější vlivy, které působí na systém odměňování a je představen pohled majitele i výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Výstup z této části slouží jako podklad pro následně zpracované návrhy řešení.

2.1 Představení společnosti

V této podkapitole je představena společnost, ve které byla provedena analýza současného odměňovacího systému. Jsou zde uvedeny základní údaje včetně klasifikace ekonomické činnosti dle CZ-NACE, a také její historie a charakteristika.

2.1.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní firma:	Allocacoc s.r.o.
Datum vzniku a zápisu:	16. února 2015.
Sídlo:	Kallabova 1310/31, Žabovřesky, 616 00 Brno.
Identifikační číslo:	038 00 156.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným.
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.
Statutární orgán:	
jednatel:	Michal Tannenberger.
společník:	Michal Tannenberger.
Vklad:	500 000,- Kč. Splaceno: 100 %. Obchodní podíl: 100 %.

Způsob jednání:	Za společnost jedná jednatel ve všech věcech samostatně (29).
NACE kód:	Sekce G: Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel. 46.43 Velkoobchod s elektrospotřebiči a elektronikou (30).
Počet zaměstnanců:	5.
Obrat:	25,5 mil. Kč (31).



Obrázek č. 4: Logo společnosti Allocacoc, s.r.o. (Zdroj: 32)

2.1.2 Charakteristika a historie společnosti

Společnost se zaměřuje na prodej a distribuci designových rozbočovačů, nabíjecích kabelů, prodlužovacích kabelů, bezdrátových nabíječek a nově také produktů pro SmartHome – především LED osvětlení, adaptérů a difuzérů. Zboží prodává prostřednictvím vlastního e-shopu, ale také přes další internetové a retailové obchody zaměřené na elektroniku.

Majitel začal budovat základy společnosti v roce 2013 a postupně rozšiřoval povědomí o výrobní řadě PowerCube od holandské společnosti Allocacoc, která vznikla v roce 2011. Ta si za své produkty si vysloužila řadu designerských a inovačních ocenění (např. Red Dot Design award, GIO award, Energy award, Computex d&i award a další) (33). V květnu roku 2014 se majiteli podařilo uzavřít smlouvy s předními českými e-shopy zaměřenými na elektroniku a další příslušenství. Těmi byli především Alza.cz a Electro World. Na konci roku 2014 vstoupila společnost také na slovenský trh. Opět k tomu využila jeden z nejznámějších internetových obchodů, a to NAY.sk. Díky těmto velkým spolupracím se postupně rozběhly kontrakty i s menšími e-shopy, a také retailovými obchody (34).

Do roku 2015 majitel podnikal na živnost pod názvem PowerCube. Od února roku 2015 byla založena společnost s ručením omezeným pod názvem Allocacoc, s.r.o., díky čemuž se lépe využilo jméno a postavení mateřské společnosti. Vybraná společnost je výhradním distributorem této značky pro český a slovenský trh a díky svému přístupu se rychle stala tím nevykonnějším v Evropě. V současnosti prodává zhruba 1 % české a slovenské populace, tedy přibližně 130 tisíc zásilek ročně. Což oproti německému trhu (83 mil. obyvatel a prodej cca 90 tisíc zásilek ročně), nebo polskému trhu (38 mil. obyvatel a prodej cca 60 tisíc zásilek ročně) je výrazný rozdíl. I proto z počátku centrála v Holandsku naslouchala radám a tipům majitele, který díky blízkému kontaktu se zákazníky znal jejich potřeby a zpětnou vazbu k produktům (35).

Z původního portfolia, které obsahovalo 4 základní produkty, je nyní k dispozici více než 150 produktů a majitel pracuje na tom, aby se portfolio ještě více rozšiřovalo (34). Část nových produktů přejímá od mateřské firmy z Holandska. Ta v roce 2016 spustila webovou platformu Designnest.com pro podporu začínajících designerů (36). Díky tomu rychle přibývají nové nápady prakticky zadarmo a s kapitálem silné společnosti ty nejúspěšnější získávají reálnou podobu a následně jsou distribuovány do světa. Pro zbylou část produktů hledá majitel inspiraci ve světě, především v Americe. Pokud se mu nějaká společnost a jejich produkty zalíbí, po úspěšném otestování vzorků se domlouvá přímo s výrobcí na distribuci do České republiky a na Slovensko. Pro přidání produktu do portfolia jsou kromě kvality a designu pro majitele zásadní dvě věci – musí je chtít doma nebo v kanceláři sám využívat a musí být první, kdo daný produkt na český a slovenský trh dováží (35).

Vizi mateřské společnosti Allocacoc je přinášet kreativní designové produkty zákazníkům po celém světě. Jejím posláním je vylepšovat design a funkčnost stávajících produktů, poskytovat nové uživatelské zkušenosti a přinášet cenově dostupné výrobky do každé domácnosti na celém světě. Tuto vizi a poslání přejal také Allocacoc, s.r.o. Mateřská společnost klade důraz na kvalitní servis pro své zákazníky a své partnery si pečlivě vybírá. Na oplátku poskytuje prodejní řešení šitá na míru pro každý trh, možnost přizpůsobení produktů zákazníkům, a především úzkou spolupráci a komunikaci (37).

2.1.3 Popis pracovních pozic

Tato podkapitola se zabývá popisem jednotlivých pracovních pozic včetně nastínění jejich pracovní náplně. Na konci podkapitoly je na obrázku č. 5 znázorněna organizační struktura společnosti Allocacoc, s.r.o.

Jednatel

Majitel společnosti, který buduje a rozšiřuje povědomí o dovážených značkách od roku 2013. Všechny procesy končí u něj a buď on sám, nebo společně s obchodní ředitelkou mají poslední slovo v tom, co se bude realizovat a k jakým dojde změnám. Hledá ve světě nové produkty, testuje je a komunikuje s výrobcí případné obchodní podmínky (35).

Obchodní ředitelka

Má stejné pravomoce jako majitel společnosti. Má pouze omezené limity pohybu peněz na účtu. Spolu s majitelem řeší všechny zásadní změny ve společnosti, nové smluvní partnery i produkty. Zároveň má na starosti komunikaci s již zavedenými partnery a vyskládňování zboží dle jejich objednávek. Předchystává zalistovací karty, popisky a řeší další administrativu. Společně s majitelem dělají vstupní pohovory a vybírají nové kolegy (35).

Obchodní zástupce

Společnost má v současné chvíli jednoho obchodního zástupce, který pečuje o vztahy s obchodními partnery, vyjednává zalistování nových produktů, řeší zpětné vazby od zákazníků i případné vzniklé problémy. Vzhledem k množství spoluprací je v těchto záležitostech ještě stále zainteresovaný i sám majitel. Ten si pod sebou zatím nechává ty největší partnery (35).

Marketingová specialista

O marketingovou propagaci se stará jedna zaměstnankyně. S těžšími úkoly ji pomáhá externí pracovník, který se online marketingem zabývá dlouhodobě. Pracovní náplní je starání se o dvě webové stránky, jelikož každá produktová řada má svou vlastní. To znamená udržovat aktuální informace, přizpůsobovat design významným svátkům a událostem, zanášení slevových akcí, optimalizace stránek pro vyhledávače (SEO)

či tvorba PPC kampaní. Zároveň se podílí na vzhledu a obsahu produktových karet u e-shopových obchodních partnerů (35).

Merchandiserka

Úkolem zaměstnankyně je především objíždění retailových prodejen a starání se o vizuální stránku jejich regálů. Předchází tomu tvorba plánogramů, které jsou sestavovány ve spolupráci s majitelem společnosti. Snahou je, aby si zákazníci mohli produkt osahat a nejlépe i vyzkoušet. Důležitá je komunikace se zástupci retailových obchodů. Ke školení prodávačů nedochází vzhledem k jejich vysoké fluktuaci. Částečně do popisu práce spadá také monitoring konkurence, i když ten si ve větší míře provádí majitel s obchodním zástupcem sám online (35).

Expedientka

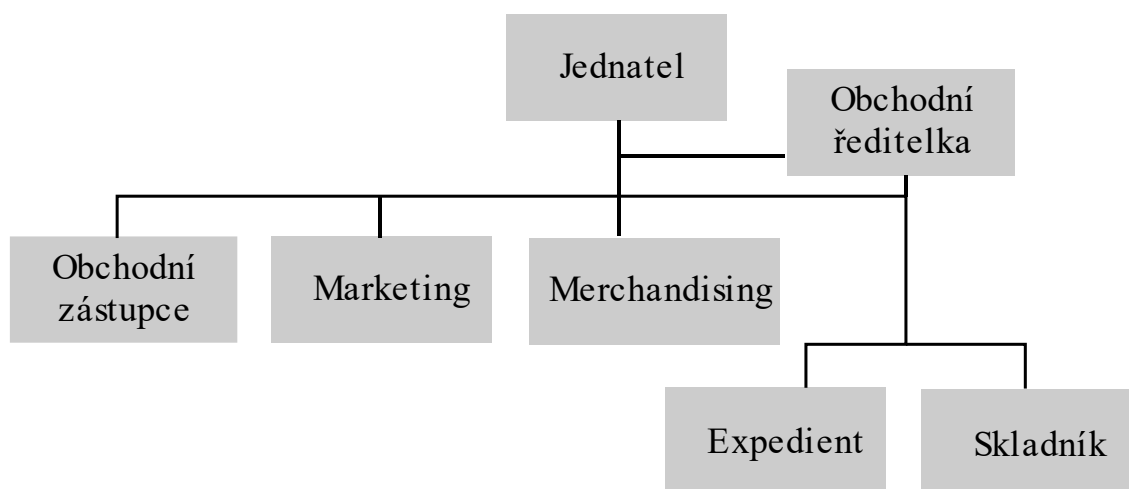
I tato pozice je obsazena pouze jednou osobou. Expedientka se stará o vyřizování objednávek z e-shopu. To znamená vychystávání balíků, příprava faktur, označení zásilek. Zároveň se stará o vyřizování reklamací a zanášení údajů do systému. V silnějších obdobích, jako jsou především Vánoce, jsou k této činnosti přizváni další brigádníci, aby se vše stihlo včas (35).

Skladník

Tuto pozici měla společnost zajištěnou prakticky od začátku sledovaného období. V současné době však skladníka nemá a tuto funkci tak zastává obchodní zástupce, majitel, případně expedientka. Dlouhodobě to však není rozumné, jelikož to zaměstnance odvádí od jejich hlavní pracovní náplně a nový skladník proto bude brzy přijat (35).

Brigádníci

V minulosti byli brigádníci využíváni na stánku u promo akcí, ale těch se již společnost neúčastní. Jsou tak využíváni pouze pro vychystávání a expedici zásilek v silných obdobích. Jedná se zejména o tři stálé brigádníky, kteří již společnost a její procesy dobře znají a není proto potřeba jejich zaučování (35).



Obrázek 5: Organizační struktura společnosti Allocacoc, s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výběr nových zaměstnanců

Majitel má pracovní pozice obsazený svými blízkými kamarády a rodinnými příslušníky, kteří svou povahou a schopnostmi zapadají do podnikové kultury. V minulosti byl také osloven zaměstnanec z jiné firmy vzhledem k prokázaným schopnostem. Volná či nově vzniklá pracovní místa společnost inzeruje na svých sociálních sítích i na webových pracovních portálech (např. jobs.cz, práce.cz apod.) (35).

2.2 Současný systém odměňování

Tato část práce se zaměřuje na současný systém odměňování ve vybrané společnosti. Jsou zde blíže popsány odměny poskytované zaměstnavatelem. Pro větší přehlednost byla na konci kapitoly vytvořena tabulka č. 3, v níž jsou odměny přiřazeny jednotlivým pracovním pozicím dle možnosti čerpání. Společnost nemá vytvořen žádný vnitřní předpis, který by sjednotil a ucelil informace o hodnocení a odměňování pracovníků dle jednotlivých pracovních pozic.

2.2.1 Peněžní odměny

Jsou prvním ze dvou transakčních kvadrantů, které jsou vyjádřitelné penězi. Patří sem jak základní mzda, tak veškeré typy variabilní finanční odměny.

Mzda

Všechny pracovní pozice mají fixní měsíční mzdu. Jejich výše je stanovena jednak dle náročnosti práce, ale především na základě osobní komunikace s majitelem. Ten má ke každému zaměstnanci velmi osobní přístup a jeho snahou je, aby byl zaměstnanec se mzdou, kterou dostává, spokojený a aby pro něj byla dostačující vzhledem k životním nákladům. Výše hrubých mezd pro jednotlivé pracovní pozice je uvedena níže v tabulce č. 2 (35).

Tabulka č. 2: Výše hrubých mezd pro jednotlivé pracovní pozic (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 35)

Pracovní pozice	Hrubá mzda
Jednatel	38 000 Kč
Obchodní ředitelka	45 000 Kč
Obchodní zástupce	40 500 Kč
Marketingová specialistka	45 000 Kč
Merchandiserka	32 000 Kč
Expedientka	39 000 Kč
Skladník	25 000 Kč
Brigádníci	100-150 Kč /hod

Provize dle obratu

Provize byla ve sledovaném období vyplácena na základě plnění stanoveného obratu. Vzhledem k výkyvům v průběhu roku, byla pro každý kvartál stanovena cílová hodnota zvlášť. Vyplácení probíhalo také kvartálně, a to dle následujících parametrů. V případě, že bylo za dané období splněno 75-85 % plánovaného obratu, dostali zaměstnanci na daných pracovních pozicích 25 % z celkové provize. Při splnění 85-90 % byla vyplacena třetina slíbené provize. Za naplnění plánu v rozmezí 90-95 % byla vyplacena polovina provize a při splnění nad 95 % získali zaměstnanci celou provizi. Stoprocentní provize se v každém kvartálu pohybovala ve výši několika desítek tisíc Kč. Tato peněžní odměna byla pouze pro pracovní pozici obchodní ředitelky a obchodního zástupce. Pro rok 2020 se výplata provizí zrušila. Hlavním důvodem bylo prudké snížení zisku způsobené především zvyšováním marží obchodním partnerům (35).

Peněžní bonus

Všichni zaměstnanci dostávali ve sledovaném časovém horizontu peněžní bonus v období Vánoc. Částka byla pro všechny pracovní pozice stejná. Jeho výše byla v řádech několika tisíc Kč a vždy závisela na tom, jak se společnosti v průběhu roku dařilo (35).

2.2.2 Zaměstnanecké výhody

Jsou druhým transakčním kvadrantem, který v sobě zahrnuje položky rovněž vyjádřitelné penězi. Slouží k osobním potřebám zaměstnanců a jejich rozsah je značně ovlivněn výkonností společnosti i tím, na kolik vedení vnímá benefity jako důležitý motivační faktor.

Firemní produkty

Každý, kdo je ve společnosti zaměstnán na hlavní pracovní poměr, nebo jako brigádník, má možnost zakoupení veškerých firemních produktů za nákupní cenu. Množství není výslovně limitováno. Spíše se spoléhá na to, že si zaměstnanci toto zboží nakoupí opravdu pro sebe, případně někoho blízkého (35).

Kancelářské vybavení

Všichni zaměstnanci mají k dispozici služební notebook a mobilní telefon včetně neomezeného tarifu. Dále si mohou sami zažádat o vybavení, které potřebují ke své práci. Například se může jednat o větší monitor, dokovací stanici, příslušenství k notebooku či telefonu apod. (35).

Občerstvení na pracovišti

Majitel zajišťuje, aby se pravidelně nakupovalo a doplňovaly se tak zásoby ve společné kuchyňce. Kdokoliv má tedy přístup během celého pracovního týdne k čerstvým potravinám. Kromě stálých zaměstnanců mohou občerstvení využít i brigádníci. Tento bonus funguje místo stravenek, které majitel ani nemá v plánu zavádět. Dle jeho názoru mají všichni nastavenou mzdu tak, aby v nich byly zahrnuty i tyto náklady (35).

Služební vůz pro soukromé účely

Společnost má celkem 4 služební vozy. Jeden vůz má majitel, druhý má merchandiserka, třetí patří obchodnímu zástupci a čtvrtý vůz je pro expedientku. Kromě pracovních

záležitostí mohou zaměstnanci vozy využívat i k osobním účelům, a to bez úhrady nákladů za pohonné hmoty. Obchodní ředitelka využívá vlastní automobil s tím, že má možnost tankovat palivo z firemní CCS karty vzhledem k občasným služebním cestám a dojíždění do práce. Na kartách jsou stanoveny měsíční limity a majitel tyto náklady pravidelně kontroluje (35).

Týden dovolené navíc

Zaměstnanci mají v průběhu roku možnost čerpat dovolenou v délce 25 dní. Jedná se tedy o týden placené dovolené navíc oproti standartní zákonem stanovené délce dovolené, kterou upravuje §213 Zákoníku práce (38). Délka dovolené je pro všechny zaměstnance stejná (35).

Zdravotní volno

Pokud se některý ze zaměstnanců necítí dobře, může pracovat dočasně z domu, případně na pár dní práci odložit. Ve společnosti však nejsou zavedeny žádné sick days a není tedy ani stanoven počet dní, kdy se zaměstnanci mohou z práce omluvit. Vše je na dohodě se zaměstnavatelem. Ten si uvědomuje, že se mu takto zaměstnanec vrátí mnohem dříve než v případě dočasné pracovní neschopnosti. Navíc nehrozí riziko, že by nakazil i ostatní. Mzda v tomto případě není žádným způsobem krácena (35).

2.2.3 Vzdělávání a rozvoj

V dnešní době se jedná o důležitou složku odměn. Přesto, že se nedá přesně vyčíslit přínos, je takováto investice do zaměstnance velmi důležitá pro rozvoj a výkonnost společnosti.

Jazykový kurz

Majitel svým zaměstnancům proplácí soukromé hodiny angličtiny. Přidání dalšího jazyka zatím v plánu není. Skupinovým lekcím se společnost vyhnula vzhledem k rozdílné úrovni jazykových dovedností. Lektorka navštěvuje přímo sídlo Allocacoc, s.r.o., tudíž zaměstnanci nemusí nikam dojíždět. Výuka navíc probíhá v pracovní době a není potřeba si ji následně nadpracovat. Jednatel a obchodní ředitelka mají dvě hodiny týdně a obchodní zástupce s marketérkou jednu hodinu týdně. Na tuto odměnu by mohla

mít nárok i merchandiserka. Vzhledem k jejím častým služebním cestám však kurz nenavštěvuje (35).

Řízení pracovního výkonu

V rámci marketingu dochází k pravidelným schůzkám jednou týdně. Jsou hodnoceny výkony webových stránek, jak zapůsobily změny v jednotlivých SEO parametrech, zda je potřeba přidat nějaký produkt na web, sepsat článek na blog, řeší se propagace nové produktové řady apod. Jednou měsíčně je pak větší schůzka, kde je probírán souhrn statistik za celý měsíc a z něj se vytváří a upravuje plán na další týdny a měsíce (35).

Co se týče obchodu, tak setkávání neprobíhá v pravidelných intervalech. Společnost delší dobu své portfolio nerozšiřovala, a proto již nebylo potřeba tolik schůzek. Staré produkty už byly s partnery vykomunikovány a řešily se především neplánované záležitosti. Pokud byl zařazen nový produkt, provedla se rychlá schůzka kdy, kde a jak bude zboží zařazeno a obchodní zástupce si již vše řešil sám. V těchto záležitostech má od svého nadřízeného plnou důvěru a velkou míru samostatnosti. Pravidelné setkávání navíc ztížilo to, že ve společnosti chybí skladník a obchodní zástupce, jakožto jediný muž kromě majitele, za něj po většinu času zaskakuje. Majitel si je vědom, že této oblasti nyní není věnováno dostatek času. Vše se ale změní s plánovaným zařazením nové produktové řady, se kterou se navíc bude společnost rozšiřovat i do ostatních zemí střední Evropy. Zde již tedy bude denní komunikace nutná (35).

S obchodní ředitelkou je majitel v denním kontaktu. Ať už se jedná o ad hoc problémy, které je potřeba ihned řešit, administrativní záležitosti, nebo plánování dalších strategických kroků ve společnosti (35).

Expedientka řeší veškeré záležitosti spíše s obchodní ředitelkou. V případě technických problémů, nebo reklamací se obrací na obchodního zástupce či obchodní ředitelku. Majitel s ní žádné pravidelné schůzky nemívá (35).

V oblasti merchandisingu si většinu záležitostí řeší zaměstnankyně sama. Opět zde nejsou nastaveny žádné pravidelné schůzky, k setkávání však dochází přibližně jednou za měsíc. Merchandiserka si sama plánuje, které prodejny kdy navštíví, nebo jaké vánoční dárky se budou dávat obchodním partnerům. Majitel s ní akorát řeší budget a případné zadání do výroby. Komunikace často funguje spíše opačným směrem, jelikož

tato zaměstnankyně zná retailové prodejny a jejich zástupce nejlépe vzhledem k pravidelným osobním návštěvám. Plánogram sestavují společně s majitelem nejprve reálně na jedné z prodejen a následně se vše převede do papírové podoby a podle této vizualizace jsou poté upraveny další prodejny (35).

Pravidelné celopodnikové schůzky se již nedělají a dle slov majitele se vše řeší za pochodu. Své zaměstnance se snaží pravidelně chválit. Uvědomuje si, že v současnosti musí všichni zastávat více postů a práce je tak náročnější (35).

2.2.4 Pracovní prostředí

Kromě zákonem stanovených podmínek pro bezpečné pracovní prostředí se do tohoto kvadrantu promítají především sociální vztahy, rovnováha mezi prací a osobním životem či sdílení hodnot, zisk uznání a možnost seberealizace.

Flexibilní pracovní doba

Pracovní doba není přesně vymezena. Jediná podmínka je, aby byli v práci všichni do devíti hodin. Stejně tak není stanoveno, že denně musí být odpracováno přesně osm hodin. Majitel si je vědom, že zaměstnanci častokrát vyřizují pracovní záležitosti i o víkendu a jsou neustále online. Na druhou stranu, pokud by měl někdo této volnosti zneužívat, je připravený si vše s daným člověkem vyjasnit (35).

Teambuildingové akce

Teambuildingové akce společnost nepořádá v pravidelných intervalech, ani na základě příchodu nových zaměstnanců, nebo uzavření úspěšného kontraktu. Pravidelně se pořádá pouze vánoční večírek. V minulosti byli zaměstnanci například na víkendovém pobytu na Dolní Moravě. Zhruba 2-3krát ročně zve majitel zaměstnance na společnou večeři (35).

Home office

Co se týče práce v režimu home office, tak k němu majitel nemá příliš pozitivní vztah. Sám se v něm neumí moc soustředit a vnímá domácí prostředí jako více rušivé. Bere ho tedy tak, že člověk je v něm méně produktivnější, než když stejný čas stráví v kanceláři. I přesto ho ale lidem v případě potřeby poskytuje (35).

Tabulka č. 3: Současný systém odměňování (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 35)

	fixní mzda	provize dle obratu	peněžní bonus	auto	občerstvení na pracovišti	zboží za nákupní cenu	firemní akce	25 dní dovolené	jazykový kurz	notebook	mobilní telefon	flexibilní pracovní doba	home office	zdravotní volno
Jednatel	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Obchodní ředitelka	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Obchodní zástupce	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Marketing	✓	x	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Merchandiser	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	x	✓
Expedient	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	x	✓
Skladník	✓	x	✓	x	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	x	x	✓
Brigádníci	✓	x	x	x	✓	✓	x	x	x	x	x	✓	x	x

Všechny výše zmíněné odměny, které poskytuje společnost Allocacoc, s.r.o. jsou v tabulce č. 4 zařazeny do jednotlivých kvadrantů dle koncepce celkové odměny. Je patrné, že už nyní mají zaměstnanci možnost čerpat řadu benefitů. Jak bude ukázáno dále, ani ve srovnání s konkurencí si společnost nestojí vůbec špatně.

Tabulka č. 4: Přehled současného systému odměňování dle konceptu celkové odměny (Zdroj: Vlastní zpracování)

Peněžní odměny	Zaměstnanecké výhody
• Mzda • Peněžní bonus • Provize ze zisku	• Firemní produkty • Kancelářské vybavení • Občerstvení na pracovišti • Služební vůz • Týden dovolené navíc • Zdravotní volno
Vzdělávání a rozvoj	Pracovní prostředí
• Jazykový kurz – angličtina • Řízení pracovního výkonu	• Flexibilita pracovní doby • Home office • Teambuildingové akce • Právo zaměstnanců se vyjádřit • Pochvala, uznání

Vyčíslení nákladů

Náklady na současný systém odměňování ve společnosti Allocacoc, s.r.o. jsou vyčísleny v tabulce č. 5. Celková částka za rok 2019 činila 3 834 500 Kč.

Tabulka č. 5: Vyčíslení nákladů na současný systém odměňování (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 35 a 39)

	Roční náklady
Mzdové náklady (vč. provize)	3 533 000 Kč
Peněžní bonus	15 000 Kč
Občerstvení na pracovišti	36 000 Kč
Firemní akce	20 000 Kč
Jazykový kurz	150 500 Kč
Kancelářské vybavení	80 000 Kč
Celkové náklady	3 834 500 Kč

2.3 Analýza vlivů vnitřního prostředí

V této podkapitole jsou blíže zpracovány vlivy vnitřního prostředí, a to z pohledu ekonomické situace společnosti, její strategie, podnikové kultury i schopnosti lidí. Zároveň jsou zde popsány významné části dotazníkového šetření i rozhovoru s majitelem společnosti.

2.3.1 Ekonomická situace

V následující tabulce je znázorněn vývoj hodnot společnosti Allocacoc, s.r.o. pro ukazatele celkových výnosů, nákladů a výsledku hospodaření běžného účetního období. Ve sledovaném časovém horizontu se společnosti dařilo meziročně navyšovat výnosy, kdy největší růst zaznamenala mezi roky 2015 a 2016, a to o více než 9,3 mil. Kč. V této době byly uzavřeny smlouvy s velkými obchodními partnery. V posledním roce došlo k mírnému poklesu výnosů především vlivem tlaku obchodních partnerů a růstu jejich marží. Náklady v roce 2016 také vyrostly skokově. Došlo k navýšení počtu zaměstnanců i zvýšení skladových zásob. V následujících letech rostly náklady úměrně ziskům, což dokazuje i výsledek hospodaření. Mzdové náklady se každým rokem zvyšují vlivem nabírání nových pracovníků i růstu mezd. U hospodářského výsledku došlo ke snížení v roce 2019, jelikož náklady zůstaly téměř na stejné úrovni jako předešlý rok, ale snížily se výnosy.

Tabulka č. 6: Celkové výnosy, náklady a výsledek hospodaření společnosti Allocacoc, s.r.o. v letech 2015-2019 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 31, 40, 41, 42 a 43)

v tis. Kč	2015	2016	2017	2018	2019	2020 ¹	2021 ¹
Výnosy celkem	5 345	14 790	22 049	26 031	25 563	34 872	37 425
Náklady celkem	5 176	14 703	21 177	24 868	24 964	33 535	35 956
• z toho mzdové náklady	60	1 525	2 588	3 186	3 125	4 505	4 885
Výsledek hospodaření běžného účetního období	169	87	872	1 163	598	1 337	1 468

¹predikce vypočtena regresní analýzou

V tabulce č. 6 jsou uvedeny také predikované hodnoty pro jednotlivé ukazatele pro rok 2020 a 2021. K výpočtu byla použita lineární regresní analýza. U všech ukazatelů došlo k navýšení, což značí další růst podniku. V případě, že by se vydařila plánovaná expanze, odhadoval majitel růst výnosů na 38-40 mil. Kč s příchodem krize však snížil svoji

predikci přibližně na 25-30 mil Kč, tedy zachování loňského výsledku a případně mírný růst. Pro rok 2021 byl plánovat obrat přibližně o 25% vyšší, tedy 48-50 mil. Kč. I zde musel majitel predikovaná čísla výrazně snížit. Náklady, včetně mzdových, v následujících dvou letech výrazně stoupnou z důvodu expanze a nabírání nových pracovníků. Majitel však bude hlídat, aby se společnost udržela v černých číslech.

IN05

V tabulce č. 7 jsou vypočteny hodnoty dílčích koeficientů indexu IN05 a jejich následné vynásobení váhami jim přiřazenými. Z celkových ročních výsledků vyplývá, že pouze v roce 2016 se společnost dostala do tzv. šedé zóny. Je nutné podotknout, že výsledek byl velmi těsný. V ostatních letech sledovaného období společnost prosperuje a vytváří hodnotu. Dílčí výpočty přináší také zajímavé informace. Poměr aktiv a cizích zdrojů ukazuje, že vlastník nese větší míru rizika vzhledem k nižší finanční zainteresovanosti cizích zdrojů. To může být pozitivní signál pro případné další věřitele. Na druhou stranu nedochází k tak výraznému pákovému efektu, a společnost tedy roste pomaleji. Pro poměr EBIT a nákladových úroků byla zvolena hodnota 9, kterou doporučují samotní autoři v případě, že jsou nákladové úroky příliš nízké, nebo nulové (4, s. 147). Poměr EBIT a aktiv, známé také jako ROA, udává, jak je společnost schopna generovat zisk z dostupných aktiv. Tento koeficient má nejvyšší váhu a ve sledovaném období společnost dosahuje hodnot od 5,3 % do 14,6 %. V roce 2016 společnost dosáhla pouhých 5,3 %, což se výrazně promítlo do celkové hodnoty indexu. V roce 2019 byl tento ukazatel 7,3 %, nicméně další ukazatele tuto ztrátu dohnaly a celkový výsledek tak příliš ovlivněn nebyl. Obrat aktiv (tržby/aktiva) ukazuje, že z jedné koruny držených aktiv je společnost schopna vyprodukovat více než dvě koruny tržeb – minimum z roku 2018 bylo 2,178 a maximum z roku 2016 pak 2,748. V posledním roce se dosavadní maximum překonat nepodařilo, pozitivní však je, že došlo k růstu oproti roku 2018. Poslední koeficient vyjadřuje schopnost společnosti uspokojit pohledávky věřitelů přeměněním svých aktiv na hotovost. Jedná se tedy o ukazatel běžné likvidity, jejíž doporučená hodnota se pohybuje v intervalu 1,8-2,5 (44). Společnost po většinu času tuto hodnotu přesahuje a dá se tak považovat za konzervativnější.

Tabulka č. 7: Výpočet indexu IN05 pro podnik Allocacoc, s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 31, 40, 41, 42 a 43)

	Vypočítané hodnoty					Váhy
	2015	2016	2017	2018	2019	0
Aktiva/Cizí kapitál	1,422	1,164	1,248	1,316	1,467	0,13
EBIT/Nákladové úroky	9	9	9	9	9	0,04
EBIT/Aktiva	0,111	0,053	0,146	0,143	0,073	3,97
Tržby/Aktiva	2,245	2,748	2,548	2,178	2,634	0,21
Oběžná aktiva/Krátkodobý cizí kapitál	2,717	2,832	3,961	2,065	3,868	0,09
	Vážené vypočítané hodnoty					
	2015	2016	2017	2018	2019	
Aktiva/Cizí kapitál	0,185	0,151	0,162	0,171	0,191	
EBIT/Nákladové úroky	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	
EBIT/Aktiva	0,442	0,209	0,579	0,569	0,288	
Tržby/Aktiva	0,471	0,577	0,535	0,457	0,553	
Oběžná aktiva/Krátkodobý cizí kapitál	0,245	0,255	0,356	0,186	0,348	
IN05	1,703	1,552	1,993	1,744	1,740	

Volné prostředky na systém odměňování

Majitel si dovede představit, že by k současně poskytovaným benefitům přidal další, případně by zvýšil jejich rozsah, pokud by z dotazníkového šetření vyplynulo, že si zaměstnanci takové změny přejí. Rozpočet by mohl navýšit maximálně o 10 000 Kč na jednoho zaměstnance ročně (35).

2.3.2 Analýza stavu na trhu produktů

Společnost Allocacoc, s.r.o. se zabývá výhradním dovozem a distribucí designových rozbočovačů, prodlužovacích kabelů, nabíjecích kabelů, bezdrátových nabíječek a nově také produktů pro Smart Home. Společností, které se zabývají stejnou činností je na českém trhu poměrně velké množství. Odlišují se však dováženými značkami, a tedy i parametry produktů, ale také složením svého portfolia. Tento trh lze nazvat monopolistickou konkurencí, která je jedním z typů nedokonalé konkurence. Vyznačuje se velkým množstvím podobných subjektů na trhu, kteří nabízejí diferencovaný produkt. Díky tomu mohou do určité míry ovlivňovat cenu. Splněna je i podmínka snadného vstupu na trh (45). V počátcích je potřeba především dostatek finančních prostředků

pro nákup zásob. To není v současné době nízkých úrokových sazeb takový problém. Určité odrazení pro vstup na tento trh může být malá diferenciacie produktu, a tedy neschopnost prorazit s ním mezi již zavedenými značkami.

Výkon trhu dle CZ-NACE a podíl společnosti na výkonech

V době provádění analýzy měl Český statistický úřad (ČSÚ) zveřejněny údaje o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření pouze do roku 2017. Subjekty zařazené do kategorie 46.4 dle značení CZ-NACE, tedy velkoobchod s výrobky převážně pro domácnost vykazovaly v celkových výnosech růst. Výsledek hospodaření běžného účetního období (EAT) se v roce 2016 zvýšil o téměř 3 miliardy Kč, ale v následujícím roce poklesl přibližně o 0,7 miliardy Kč. Důvodem je především klesající míra růstu výnosů a rostoucí náklady.

Tabulka č. 8: Velkoobchod s výrobky převážně pro domácnost (CZ-NACE 46.4) (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 46)

v mil. Kč	2015	2016	2017	2018 ¹	2019 ¹
Výnosy celkem	440 370	464 994	473 801	-	-
Náklady celkem	429 097	450 837	460 311	-	-
Výsledek hospodaření běžného účetního období	11 274	14 157	13 489	-	-

¹údaje pro tento rok doposud nebyly zveřejněny

Pokud se výše uvedené údaje vztáhnou na počet subjektů na trhu, vychází průměrné celkové výnosy na jednu společnost na 67,7 mil. Kč v roce 2017. Společnost Allocacoc, s.r.o. ve stejnou dobu dosahovala výnosů lehce nad 22 mil. Kč. Lze tedy konstatovat, že vybraná společnost je zatím spíše menším hráčem na trhu. Na druhou stranu je nutné zohlednit i to, že se na trhu ještě nevyskytuje tak dlouhou dobu.

Tabulka 9: Velkoobchod s výrobky převážně pro domácnost (CZ-NACE 46.4) (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 46)

	2015	2016	2017	2018 ¹	2019 ¹
Počet aktivních společností	7 312	7 206	6 994	-	-

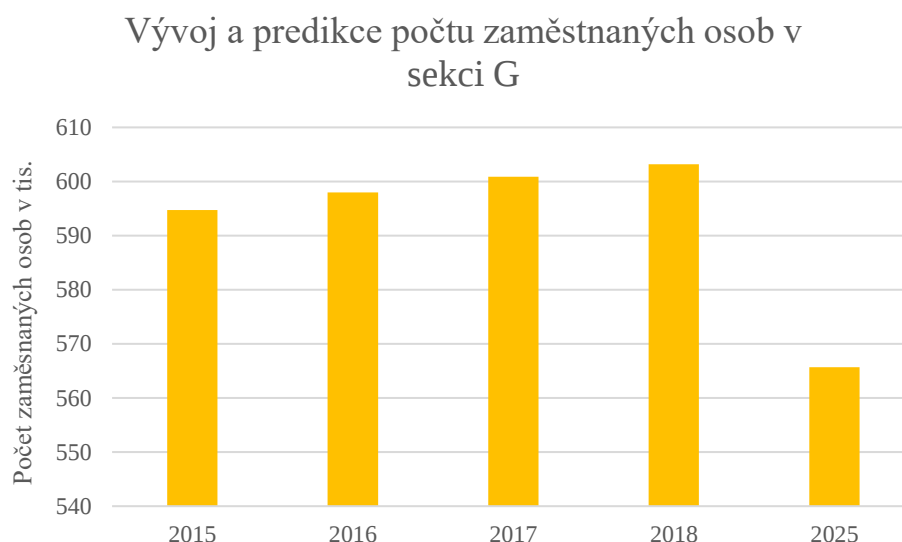
¹údaje pro tento rok doposud nebyly zveřejněny

Vývoj zaměstnanosti v odvětví

Zaměstnanost v sekci G v průběhu sledovaného období rostla relativně stejným tempem, to je patrné také z grafu č. 1. V posledním sloupci je znázorněna predikce pro rok 2025, kdy dochází k úbytku pracovních míst přibližně o 29 tisíc. Jedním z hlavních důvodů je očekávaný pokles poptávky po pracovnících spadajících do skupiny provozovatelé prodejen, prodavači a příbuzní pracovníci. Jedná se tak především o hrozbu pro maloobchodníky. Vliv na to má stále větší obliba nákupu přes internet, kde lidé během chvilky srovnají parametry i ceny požadovaných produktů. Naopak na vzestupu jsou povolání spadající do skupiny řídicí pracovníci v oblasti správy podniku, obchodních a administrativních činností (47, s. 69). Do takové skupiny patří například vedoucí pracovníci, marketingoví specialisté, pracovníci v oblasti finančního a strategického plánování, řízení prodejní činnosti či skladby sortimentu a školení pracovníků (48). Tento trend je ovlivněn především tzv. 4. průmyslovou revolucí, která má přinést automatizaci a robotizaci do výroby i distribuce zásilek. Důraz tedy bude kladen na vyšší technickou kvalifikaci zaměstnanců. Podle představitelů Česko-německé obchodní a průmyslové komory (ČNOPK) přinese 4. průmyslová revoluce zvýšení produktivity práce až o 30 %. V první fázi to bude znamenat pokles pracovních míst, nicméně se odhaduje, že nově by mohlo vzniknout až 2,5krát více nových pracovních míst. Tato změna však bude probíhat pozvolna, a to především kvůli těmto bariérám: nedostatečná bezpečnost IT, chybějící normy a vysoké kvalifikační požadavky (47, s. 29-30).

Internet způsobil, že mají spotřebitelé stále větší přehled o nabídkách zboží na trhu, což nutí výrobce i prodejce inovovat a soustředit se kromě samotného produktu i na jeho design, doprovodné služby a servis. Zároveň ale mají prodejci v rukou řadu dat o kupujících a je jen na nich, jak pomocí ICT tyto data využijí pro svůj růst (49).

Přestože se očekává snížení počtu pracovních míst v sekci G, statistiky uvádí i to, že do roku 2025 bude nutné obsadit 53,3 tisíce pracovních míst vlivem odchodu současných zaměstnanců do důchodu (50, s. 11).



Graf č. 1: Vývoj a predikce počtu zaměstnaných osob v sekci G (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 50)

V tabulce č. 10 jsou zaznamenány počty zaměstnaných osob přímo v oblasti velkoobchodu s výrobky převážně pro domácnost. Lze pozorovat rostoucí trend, který se každým rokem zvyšoval přibližně o 1 700 osob.

Tabulka č. 10: Velkoobchod s výrobky převážně pro domácnost (CZ-NACE 46.4) (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 46)

	2015	2016	2017	2018 ¹	2019 ¹
Počet zaměstnaných osob celkem ve fyzických osobách	51 689	53 330	55 090	-	-

¹údaje pro tento rok doposud nebyly zveřejněny

2.3.3 Podniková strategie

Strategií majitele je rozrůst společnost, zvyšovat zisk a rozšířit počet pracovních pozic. Hlavním milníkem je zvýšit obrát na 100 milionu Kč ročně do čtyř let, tedy do roku 2024. Takto prudké navýšení obrátu si majitel slibuje od rozšíření své produktové řady v České i Slovenské republice a vstupu s novou značkou a produktem na středoevropský trh (Česká republika, Slovensko, Německo, Rakousko, Polsko a Maďarsko). Společnost se nově začíná zaměřovat na doplňky pro tzv. Smart Home, přičemž se stále drží moderního designového provedení svých produktů.

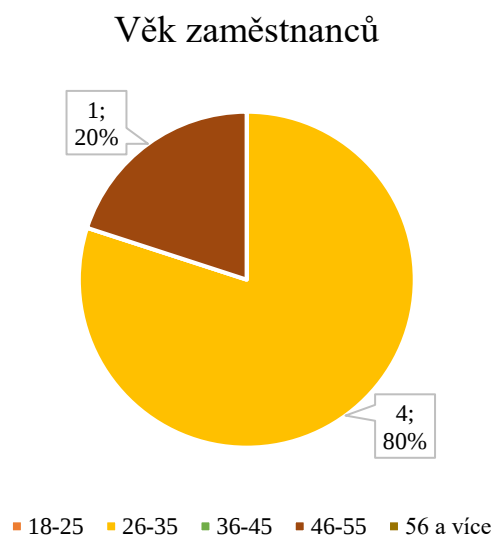
Pronikání na zahraniční trhy bude nejprve přes tamní rozšířené e-shopy, a to především kvůli nízké ceně oproti jiným metodám a také proto, že si společnost sama určí, co a jak se zákazník o produktu dozví. U klasických retailových řetězců je problém ve fluktuaci zaměstnanců, a tím nemožnosti jejich kvalitního proškolení. Nevýhodou je také velké vázání kapitálu, jelikož na každou pobočku je nutné dodat alespoň dva kusy daného produktu. Druhým způsobem pronikání na zahraniční trhy budou obchody označené jako Apple premium reseller. Tuto cestu si společnost otevřela právě díky rozšíření portfolia o Smart Home produkty, které je možné zapojit do otevřeného protokolu Apple HomeKit.

Co se týče navýšení počtu zaměstnanců, chtěl by majitel v nejbližší době přijmout nového skladníka a minimálně další tři pracovníky, kteří by se starali o firemní portfolio na zahraničních trzích. Pokud expanze půjde podle představ, rozroste se společnost přibližně na 28-31 osob v následujících 4-5 letech (35).

V rámci konkurence je poměrně složité definovat konkrétní společnosti či značky. Společnost Allocacoc, s.r.o. svoji strategii mimo jiné buduje na tom, že na český a slovenský trh (případně na středoevropský trh) dováží jen takové značky, které sem ještě nikdo další nedováží. V České republice existuje několik společností, které se také zabývají dovozem a prodejem domácí elektroniky a příslušenství méně známých značek. Stejné portfolio však nemá nikdo. Například pro produkt PowerCube by mohl být konkurencí rozbočovač od společnosti Solight. Nemá však více barevných variant, a hlavně nenabízí bezdrátové nabíjení, dálkové ovládání, ani různé možnosti konfigurace. V oblasti Smart Home a osvětlení může být konkurencí společnost Philips Hue, která se tímto konceptem dlouhodobě zabývá, buduje si významné postavení a má již poměrně široké portfolio. Allocacoc, s.r.o. může v této oblasti konkurovat nižší cenou i tím, že pro zapojení svých produktů nepotřebují tzv. bridge, jelikož se vše dá připojit rovnou přes Wifi. Ve svém portfoliu má navíc nově produkt, který žádná jiná společnost v Evropě ještě nenabízí (35). Mezi společnostmi, které se také věnují dovozu a výhradní distribuci elektroniky převážně z Číny, pak patří například CPT Praha, spol. s r.o., Neox Group spol. s r.o. nebo FAST ČR, a.s.

2.3.4 Lidé

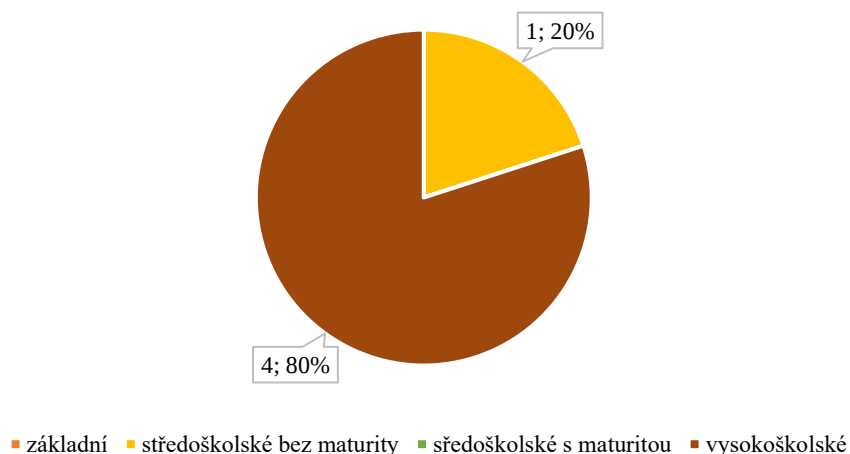
V této části jsou podrobněji zanalyzováni zaměstnanci vybrané společnosti. Kromě majitele bylo na konci roku 2019 ve společnosti zaměstnáno dalších 5 osob. Každá z nich zastává jednu pracovní pozici. Těmi jsou: obchodní ředitelka, obchodní zástupce, marketingová specialistka, merchandiserka a expedientka. V blízké budoucnosti bude dle slov majitele nutné přijmout také skladníka, který před časem odešel. Jedná se o mladý kolektiv, jelikož největším zastoupením je věková skupina 26-35 let a pouze jedna zaměstnankyně je ve věkové skupině 46-55 let. V rámci kolektivu může tento věkový rozdíl mírně narušovat vztahy, nicméně celkový chod společnosti tím nijak zasažen není.



Graf č. 2: Věkové rozložení zaměstnanců ve společnosti Allocacoc, s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování)

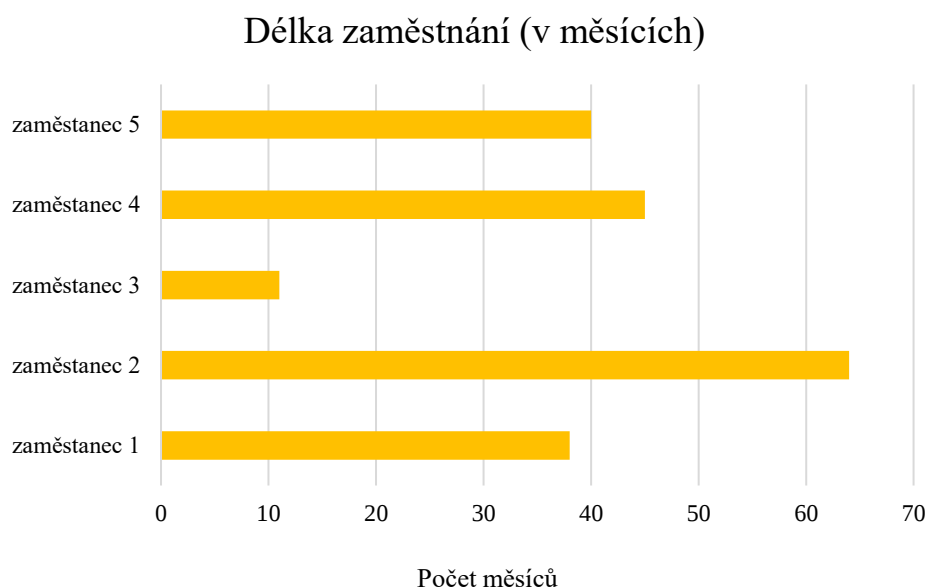
Z hlediska pohlaví jsou ve společnosti zastoupeni muži pouze majitelem a obchodním zástupcem. Zbylé čtyři pozice zastávají ženy. Co se týče dosaženého stupně vzdělání, hned 4 pracovníci získali titul na vysoké škole. Pouze jedna pracovnice uvádí jako nejvyšší dosažený stupeň vzdělání střední školu bez maturity. Tyto údaje jsou patrné také z grafického znázornění níže.

Vzdělání zaměstnanců



Graf č. 3: Stupeň nejvyššího dosaženého vzdělání zaměstnanců společnosti Allocacoc, s.r.o.
(Zdroj: Vlastní zpracování dle)

Doba zaměstnání ve společnosti Allocacoc, s.r.o. se mezi zaměstnanci poměrně liší. Nejkratší pracovní poměr trvá 11 měsíců, další tři zaměstnanci zde pracují více jak tři roky. Nejdelší pracovní poměr trvá již 64 měsíců, tedy více než pět let. Z dotazníku dále vyplývá, že jsou zaměstnanci velmi spokojeni se společností, ve které pracují a doporučili by ji i dalším uchazečům o práci. Na otázku, zda se v současné době cítí motivováni k výkonu práce odpověděli všichni shodně, že ano. S délkou zaměstnání úzce souvisí také fluktuace, která je blíže popsána níže.



Graf č. 4: Délka pracovního poměru jednotlivých zaměstnanců společnosti Allocacoc, s.r.o.
(Zdroj: Vlastní zpracování)

V tabulce č. 11 je zobrazen pohyb zaměstnanců v jednotlivých letech. V roce 2015 nedošlo v obsazení k žádné změně. V následujícím roce přibyli dva noví zaměstnanci. O rok později opět vzrostl počet o dva nové pracovníky, ale zároveň dva lidé odešli. Jeden dal výpověď sám, s druhým byl rozvázán pracovní poměr ze strany zaměstnavatele. Na konci roku 2017 byl tedy počet zaměstnanců stejný, jako v předchozím roce. V roce 2018 se společnost opět rozrostla o dva spolupracovníky především z důvodu nového projektu. V posledním sledovaném roce se počet opět snížil, a to ze sedmi na šest pracovníků. Přibyl jeden nový a dva odešli. Jeden na vlastní žádost a druhému byla dána výpověď (35). Vypočtená fluktuace dosahuje v letech 2015, 2016 a 2018 nulové hodnoty, jelikož společnost nikdo neopustil. V roce 2017 byla hodnota 40 % a v roce 2019 33 %. Tato vysoká čísla jsou způsobena celkovým nízkým počtem zaměstnanců a nejde je proto považovat za směrodatné.

Tabulka č 11: Fluktuace zaměstnanců v letech 2015-2019 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 35)

	2015	2016	2017	2018	2019
Stav na začátku	3	3	5	5	7
Pohyb	0	+2	-2 a +2	+2	-2 a +1
Stav na konci	3	5	5	7	6
Fluktuace	0 %	0 %	40 %	0 %	33 %

Od založení společnosti Allocacoc, s.r.o. v roce 2013 majitel neeviduje ani jednu dočasnou pracovní neschopnost. Se svými zaměstnanci má vztah založený na důvěře a osobním přístupu. Proto pokud se některý ze zaměstnanců necítí dobře, může pracovat dočasně z domu, případně na pár dní práci odložit (35). Výhoda pro zaměstnavatele pramení z toho, že se mu takto zaměstnanec vrátí do pracovního procesu přibližně už po dvou až čtyřech dnech. Při dočasně pracovní neschopnosti by byla tato doba mnohem delší (51). Zároveň nedochází k přecházení nemocí, které by mohlo později vyústit ve vážnější problémy jedince, nebo k nakažení ostatních zaměstnanců. Ve společnosti však nefungují žádné sick days a není tedy přesně stanoven počet dní, kdy se zaměstnanci mohou z práce omluvit (35).

Provozní poměrové ukazatele

Níže zpracovaná tabulka uvádí výsledné hodnoty provozních poměrových ukazatelů a jejich vývoj ve sledovaném období. Jako první je uvedena produktivita práce, která udává výši tržeb na jednoho zaměstnance za hospodářský rok. Největší nárůst byl mezi roky 2015 a 2016, kdy se produktivita práce zvýšila o více než dvojnásobek. V roce 2017 opět došlo k růstu. Za další dva roky ukazatel poklesl přibližně o 150 tis. Kč. Mzdová produktivita udává, jak vysoký podíl tržeb připadá na 1 Kč mzdových nákladů. V prvním roce se jedná o poměrně extrémní hodnotu 89,1 Kč vlivem nízkých mzdových nákladů. Další roky tedy došlo k výraznému snížení, ale stále dosahovala velmi dobrých výsledků v rozmezí 8,12-10,03 Kč. Trend se nedá přesně zachytit, jelikož nepravidelně osciluje kolem hodnoty 9 Kč. Mzdová rentabilita vykazuje pozitivní růstový trend od roku 2016, kdy se z poměru 0,06 Kč dostal až na hodnotu 0,41 Kč v roce 2018. Poslední rok došlo k poklesu vlivem nízkého výsledku hospodaření. Podíl zisku na zaměstnance se kromě roku 2016 (21,75 tis. Kč) zvyšoval, a to i v případě, kdy došlo k růstu počtu zaměstnanců. Poslední rok je opět vidět pokles z důvodu nízkého VH. Hodnota však neklesla pod výsledky z let 2015 a 2016, tudíž se dá předpokládat, že pokud společnost ustojí tento výkyv a plánovaná expanze se vydaří, ukazatel se opět vrátí do původních, nebo i vyšších hodnot.

Tabulka č. 12: Vývoj provozních poměrových ukazatelů v letech 2015-2019 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 31, 40, 41, 42 a 43)

	2015	2016	2017	2018	2019
Produktivita práce (v tis. Kč)	1782	3694,5	4374,6	4321,5	4230,8
Mzdová produktivita (v Kč)	89,1	10,03	8,9	9,09	8,12
Mzdová rentabilita (v Kč)	2,82	0,06	0,35	0,41	0,19
Podíl zisku na zaměstnance (v tis. Kč)	56,33	21,75	174,4	193,83	99,67

2.3.5 Technika a technologie

V oblasti techniky a technologií používá společnost především software ve formě desktopových aplikací. V základu se jedná o balíček Microsoft office, který je využíván pro tvorbu dokumentů a smluv (Word), zaznamenávání a predikci ekonomických ukazatelů, či velikosti prodeje (Excel) a tvorbu reklamních prezentací pro partnery (PowerPoint). Pro tvorbu a správu webových stránek i internetového obchodu využívá společnost redakční systém Flox. Veškerá grafika je zpracovávána v programu Adobe Illustrator. Střih reklamních videí je prováděn v programu Adobe Premiere a pro úpravu produktových fotografií slouží Photoshop od stejné společnosti. K řízení vztahu se zákazníky zavedla společnost CRM software Raynet. Ten jim pomáhá shromažďovat a třídit veškerá data o zákaznících a dále s nimi pracovat. Společnost dále používá systém Pohoda pro veškeré účetnické úkony. Jelikož se firma nově zaměřuje na produkty pro Smart Home, které jsou kompatibilní nejen s otevřeným protokolem Google Assistant či Amazon Alexa, ale také Apple HomeKit, je pro ni důležitý software Apple Developer. Ten slouží k vývoji softwaru či rozhraní pro programování aplikací pro platformy MacOS, iOS apod. Posledním důležitým programem je AutoCAD, který je využíván pro navrhování produktových obalů a také pro návrhy a úpravu nových produktů. Tyto návrhy pak slouží k diskuzi s výrobcí (35).

2.3.6 Podniková kultura

Podniková kultura je velice uvolněná a majitel se snaží všem zaměstnancům poskytnout dostatek samostatnosti a svobody při řešení pracovních záležitostí. Jelikož společnost budoval od základu, musel se postupně učit vše, co bylo potřeba pro její zvětšování – marketing, obchodní komunikaci, tvorbu webu, účetnictví a další. Až posléze si na jednotlivé úkony našel zaměstnance případně danou službu

outsourcoval. Díky těmto zkušenostem má znalosti a přehled ve všech oblastech svého podnikání. Tento přehled se snaží i nadále udržovat, aby byl připraven kdykoliv poradit s vyskytlým problémem (35).

Co do počtu zaměstnanců i velikosti obrátu se společnost zatím řadí mezi ty malé, přesněji drobné. Podniková kultura se v ní tedy buduje mnohem snadněji. Kolektiv je poměrně mladý a všichni jsou zapálení pro stanovený cíl – růst obrátu a expanze na další evropské trhy. Mezi nejvýznamnější sdílené hodnoty patří důvěra, otevřenost, blízké vztahy a flexibilita, resp. volnost. Vstřícnost a nacházení individuálního řešení pro každého jsou pro majitele velmi důležité vlastnosti. Ostatní tento styl jednání velice rychle převzali za svůj, a i proto společnost z hlediska obrátu roste tak rychle. Může se pyšnit pevnými osobními vztahy s obchodními zástupci a nákupčími obchodních partnerů. Servis pro zákazníky je také zajištěn na vysoké úrovni. Obecně se všichni zaměstnanci chovají tak, jak by chtěli, aby bylo zacházeno s nimi jako se zákazníky. Proto jsou například reklamace z 99 % řešeny výměnou zboží za nový kus, a to i ty, u kterých nebyla zjištěna žádná závada. Je také kladen důraz na rychlost v komunikaci, aby nevznikaly zbytečné prodlevy. Spokojenost dokládají i recenze na portálu Heuréka.cz, kde společnost dosahuje 96,7 % a zákazníci oceňují rychlé a vstřícné jednání a odpovědi na dotazy, okamžité odesílání zboží, širší sortimentu i kvalitu produktů (52).

Vztahy na pracovišti jsou obecně dobré, což dokládá i výsledek dotazníkového šetření. Jediné, co by mohlo mírně narušovat kolektiv, je nepoměr věku mezi jednou ze zaměstnankyň a ostatními. To se však neděje v nijak velké míře a chod společnosti tím není narušen. Z hlediska utužování kolektivu mohou být komplikací časté služební cesty obchodního zástupce a merchandiserky. Z povahy práce jsou však tyto cesty nevyhnutelné. Dle slov majitele se zaměstnanci dobře doplňují svými schopnostmi a on sám je s nimi velmi spokojen. Sám u sebe majitel vnímá negativum v postupném utlumení kontaktu s okolím, kdy už nepodniká tolik cest za obchodními partnery a více se soustředí na hledání nových produktů, jejich testování a komunikaci se zahraničními dodavateli. Navíc se stále snaží udržovat povědomí o všem, co se ve společnosti děje. Nové projekty pak z důvodu časové vytíženosti často řeší jen s některými pracovníky, což může u zbylých pracovníků vyvolat pocit krivdy (35).

2.3.7 Analýza spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování

V této podkapitole je nastíněn pohled zaměstnanců na současný systém odměňování ve společnosti Allocacoc, s.r.o. Názor pracovníků je při tvorbě odměňovacího systému velmi významný. Systém musí být nastaven tak, aby byl právě pro ně motivační a odrážel jejich přání a potřeby.

Dotazník byl vytvořen v aplikaci Google Forms. Odkaz na něj rozeslal mezi zaměstnance přímo majitel společnosti. Cílem bylo zjistit celkovou spokojenost zaměstnanců, zda jim vyhovuje současný stav, nebo by rádi některé prvky odměňovacího systému změnili či jej jen rozšířili. Šetření se zúčastnilo 5 zaměstnanců, tedy celých 100 %. Online formulář se skládal celkem z 31 otázek, které se dotýkaly několika částí.

První část byla zaměřena na zaměstnance samotné. Ve společnosti pracuje kromě majitele pouze jeden muž, další 4 pracovníci jsou ženy. Věkové složení je téměř shodné, jelikož 4 zaměstnanci patří do věkové skupiny 26-35 let a pouze jedna zaměstnankyně je ve věku 46-55 let. Ve stejném poměru je i vzdělání, kdy 4 pracovníci mají vysokoškolský titul a pouze jeden má ukončenou střední školu bez maturity. Docela různorodé odpovědi jsou u délky pracovního poměru ve společnosti Allocacoc, s.r.o. Je to především proto, že je společnost stále mladá a postupně se rozrůstá. Nejkratší pracovní poměr trvá 11 měsíců. Další pak 38, 40 a 45 měsíců, tedy více než 3 roky. Nejdelší doba zaměstnání je 5 let a 4 měsíce.

Druhá část byla zaměřena na vztahy a fungování uvnitř společnosti. U sdílených hodnot se často opakovala důvěra a otevřenost novým nápadům. Několikrát byly zmíněny blízké a osobní vztahy, stejně jako osobní přístup. Zaměstnanci dále mezi sdílené hodnoty řadí upřímnost, volnost v náplni práce a s tím související možnost seberealizace, orientaci na výsledek, flexibilitu a týmovou spolupráci. Se stylem vedení společnosti jsou 4 zaměstnanci plně spokojeni. Jedna odpověď byla „spíše ano“, přičemž zlepšení by se mělo týkat komunikace a lepší delegace práce ze strany majitele a také stanovení jasných pravidel a postupů, které by zjednodušily delegování i běžný pracovní den. Všech 5 zaměstnanců se shodlo na tom, že mají dostatečnou možnost rozhodovat o způsobu vykonávání své práce, což koresponduje i s výše uvedenými sdílenými hodnotami. Všichni také pocítují dostatečnou podporu od svého nadřízeného. Zároveň se pracovníci vyjádřili, že mají možnost zapojit se do řešení vyskytlých problémů, a to čtyři „ano“

a jeden „spíše ano“. Pracovní kolektiv je pro zaměstnance velmi (3 hlasy) a spíše (2 hlasy) důležitý. Uznání od vedoucího se v dostatečné míře dostává 3 pracovníkům, jednomu spíše ano a dalšímu se spíše nedostává. Trochu horší výsledky pak jsou mezi samotnými pracovníky, kdy tři hodnotili, že se jim uznání od kolegů spíše nedostává a pouze dva uvedli, že v určité míře ano. Celkový vztah se spolupracovníky je však hodnocen dvěma pracovníky jako výborný a třemi jako dobrý. Vztah s vedoucím mají tři pracovníci výborný a dva uvedli, že dobrý.

V rámci pracovního prostředí měli zaměstnanci hodnotit především lokalitu, dostupnost, pracovní vytížení, vztahy na pracovišti, či prostory kanceláře. U některých odpovědí docházelo k poměrně různorodým odpovědím. Například lokalitu označili dva pracovníci jako naprosto vyhovující, další dva jako méně vyhovující a jeden ji považuje za spíše nevyhovující. Také u dostupnosti se hlasy rozcházely. Dvěma pracovníkům přijde výborná, jednomu méně vyhovující a zbylí dva ji označili za dobrou. Společnost má sice sídlo v Brně Žabovřeskách, ale kanceláře a sklad jsou umístěny v Židenicích. Zde tedy záleží, odkud který zaměstnanec dojíždí. U vztahů na pracovišti naopak všichni odpověděli shodně, a to tak, že jsou vyhovující. Stejného výsledku dosáhla rovnováha mezi osobním a pracovním životem. Pracovní vytížení bylo hodnoceno kladně, kdy 3 hlasy získalo označení výborné a dva hlasy chvalitebné. Velikost kancelářských prostor, z nichž je část zároveň skladem produktů, by jen lehce vylepšili pouze dva zaměstnanci. Lepší osvětlení by uvítal pouze jeden zaměstnanec, stejně jako ergonomičtější pracovní židli. Se svým pracovním stolem jsou naprosto spokojeni tři zaměstnanci a dva by uvítali mírnou změnu. S vybavením jako je mobilní telefon, notebook a software, potřebným pro výkon práce jsou všichni zaměstnanci plně spokojeni. Trochu horší situace je v případě informací a znalostí, u kterých pouze jeden zaměstnanec odpověděl, že se mu dostávají v dostatečném množství. Další čtyři by uvítali mírné zlepšení. Služební vůz oceňují 3 zaměstnanci. Další dva pak vnímají situaci pouze jako dobrou či dokonce nedostatečnou. Pracovní doba lidem vyhovuje. Pouze z jedné odpovědi vyplývá, že atraktivnější by byla úplně volná pracovní doba a nejlépe i místo výkonu práce. Všichni se však shodli, že společnost Allocacoc, s.r.o. je skvělým místem pro práci.

Z hlediska práce samotné jsou s její náplní naprosto spokojeni 4 zaměstnanci a jeden by uvítal, kdyby byla práce trochu zajímavější. Pracovnice zaměřená na marketing

doplnila, že rozmanitosti pracovní náplně, a navíc starání se o dvě značky by si vyžadovalo práci v týmu. Nicméně si uvědomuje, že se společnost stále ještě rozrůstá. Všech pět zaměstnanců se také vyjádřilo kladně v otázce, zda přesně ví, co se od nich očekává i v tom, zda se cítí být v současnosti dostatečně motivováni podávat dobré pracovní výkony. Poměrně pestrá byla škála odpovědí týkající se četnosti hodnocení výkonu ze strany nadřízeného. Na denní bázi dochází k písemnému či ústnímu hodnocení u dvou zaměstnanců, týdně, měsíčně a nepravidelně pak odpověděl vždy jeden zaměstnanec. Do velké míry to může vycházet z povahy pracovní pozice. Při hodnocení dochází k probírání firemních a individuálních cílů u tří zaměstnanců. Jeden se vyjádřil jako „spíše ano“ a u jednoho k takovéto komunikaci spíše nedochází. Stejný poměr hlasů byl u otázky, zda se zaměstnancům dostává dostatečná zpětná vazba od nadřízeného. S přístupem nadřízeného k práci jsou naprosto spokojeni 4 zaměstnanci a jeden je spíše spokojen.

S vyšší finanční odměny jsou plně spokojeni 4 zaměstnanci a jeden spíše ano. Další otázka směřovala na pohyblivou složku mzdy, která do roku 2019 platila pro dvě pracovní pozice, ale od roku 2020 byla zrušena. Na to, zda zaměstnancům chybí tato složka mzdy odpověděli po jednom hlase „ano“, „spíše ano“ a „spíše ne“. V současné době jsou všichni velmi spokojeni s možností nákupu firemních produktů za sníženou cenou, s týdnem dovolené navíc i s kancelářským vybavením, které mají k dispozici. Flexibilní pracovní doba a občerstvení na pracovišti naprosto vyhovuje 4 zaměstnancům a jeden je spokojen o něco méně. Služební vůz k soukromým účelům pak chybí jednomu zaměstnanci a další by tento benefit také ocenil. Zdravotní volno oceňují 2 zaměstnanci, další tři jej hodnotili v různých stupních tak, že jej nevyužijí. Home office neoceňuje pouze 1 pracovník. Neutrální postavení k teambuildingovým akcím mají dva zaměstnanci, další dva je vnímají velmi pozitivně a jeden trochu méně. Peněžní bonus, který zaměstnanci dostávají na Vánoce, velmi kladně hodnotí 3 zaměstnanci a dva jsou o trochu méně spokojeni.

K současným benefitům by zaměstnanci nejčastěji přidali ještě provizi dle obratu (pohyblivou složku mzdy), pro kterou hlasovali 3 lidé. Dále po dvou hlasech získali příspěvek na penzijní připojištění, stravenky a třináctý plat. Po jednom hlase získali příspěvek na dovolenou, příspěvek na volnočasové aktivity, příspěvek na jízdné a příspěvek na osobní rozvoj. Dva zaměstnanci vnímají, že mají spoustu příležitostí

k učení, zatímco tři odpověděli „spíše ano“. Žádné konkrétní kurzy jednotlivým pracovním pozicím přiřazeny nejsou. Pokud by si zaměstnanci sami nějaký kurz našli a vedoucí by jej shledal přínosným pro společnost, mohli by jej vykonávat v pracovní době, případně jej mít proplacený. Z nabídky kurzů, kdy mohli zaměstnanci zvolit maximálně tři, by všech pět ocenilo kurz zaměřený na osobní rozvoj. Po dvou hlasech získaly kurzy na soft skills a time management. Jeden hlas získal kurz němčiny a dále grafický, marketingový a produktový kurz.

2.3.8 Analýza spokojenosti majitele se systémem odměňování

Majiteli záleží na tom, aby byli jeho zaměstnanci spokojeni. Vztahy na pracovišti hodnotí kladně a zaměstnance si vybírá tak, aby do podnikové kultury dobře zapadli. Stejně jako jeho zaměstnanci, vidí na předních příčkách sdílených hodnot osobní přístup, otevřenost a důvěru. Zaměstnancům se snaží vyjít vstříc, ať už se jedná o kurz, důležitý pro jejich pracovní náplň, nebo o občasnou práci z domova. Podobný přístup má i v případě nemoci, kdy zaměstnancům ponechá několik dní na zotavenou. Snaží se mít velmi individuální přístup i co se výše mzdy týče. Situaci na trhu práce sleduje, důležitější je pro něj ale to, aby se zaměstnanci cítili dostatečně finančně ohodnoceni a mohli si tak dopřát vše, co potřebují. U svých zaměstnanců vnímá jako motivační faktor jednak finanční odměnu, ale také společnou vizi a touhu dělat velké věci, jelikož jsou zde téměř od počátku. Současný systém odměňování mu již přijde na hraně funkčnosti, i proto si myslí, že částečně neodráží strategické cíle společnosti. Od nového odměňovacího systému by očekával především jednoduchost a srozumitelnost (35).

Pokud se expanze na zahraniční trhy povede, očekává majitel, že bude potřebovat naplnit přibližně 28-31 nových pracovních pozic. Dojde tak k větší hierarchičnosti organizační struktury a svým zaměstnancům bude moci nabídnout také možnost kariérního růstu. Vnímá však, že se v průběhu let prudce snížil počet uchazečů o práci. Zároveň s tím se snižovala i jejich kvalita, jelikož ty nejlepší již trh získal. I proto bude nutné nové zaměstnance přilákat na zajímavé podmínky. Vysokoškolský titul pro majitele není podmínkou. Zásadní je především celkový dojem z uchazeče a samozřejmě zkušenosti (35).

Majitel je otevřený případné změně odměňovacího systému, pokud tato skutečnost vyplýne z dotazníkového šetření. Dokáže si představit, že by navýšil současný rozpočet o 10 000 Kč na zaměstnance za rok (35).

2.3.9 Shrnutí analýzy vlivů vnitřního prostředí

Ekonomická situace společnosti je na velmi dobré úrovni. Dokládá to bonitní index IN05 i jeho jednotlivé části. Ve sledovaném období výnosy společnosti rostly, pouze v roce 2019 došlo k mírnému poklesu. Výsledek hospodaření zaznamenal po růstu v letech 2017 a 2018 prudký pokles především vlivem zvyšování marží obchodním partnerům. Strategie společnosti však predikuje opět růst, jelikož se chystá na zahraniční trhy a do 4 let je cílem roční obrát 100 mil. Kč. Navíc se nově chystá zaměřit na produkty pro Smart Home, které jsou jak na západě, tak o to více v Evropě, teprve na počátku. Společnost je zatím malým hráčem na trhu, to jí však dává větší volnost. Pozitivní je také zápal majitele pro sledování technologických novinek ve světě, jejich testování a komunikaci se zahraničními výrobci o jejich distribuci. Predikce počtu zaměstnaných osob v sekci G je poměrně negativní. Jedná se však především o osoby v retailových prodejnách, které jsou ohroženy právě internetovým prodejem, na nějž se zaměřuje i vybraná společnost.

Společnost aktuálně zaměstnává 5 osob, z nichž každá zastává jinou pracovní pozici. V blízké budoucnosti se plánuje rozšíření týmu nejméně o tři osoby, a to především na tyto pozice: manažer skladu, zahraniční obchodník a marketingový specialista PPC. Jedná se o mladý kolektiv, u kterého převažuje vysokoškolské vzdělání. V průběhu let došlo k mírné fluktuaci, procentuální hodnoty však nejsou vypovídající vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců. Velmi pozitivní je hodnocení společnosti ze strany zaměstnanců. To se odráží také na rostoucí produktivitě práce ve sledovaném období. Vztahy na pracovišti jsou dobré, i když by bylo vhodné podpořit projev uznání mezi zaměstnanci. Společnost je charakteristická pevnými vztahy, otevřeností i volností. Pracovníci jsou obecně velmi spokojeni se současným systémem odměňování a z dotazníku vyplynula jen lehká nespokojenost s některými věcmi. Například absence pravidel a definování některých běžných procesů. Společnost zároveň nemá žádný vnitřní předpis, který by systém odměňování upravoval. Blíže jsou pozitiva a negativa znázorněna v tabulce č. 13.

Tabulka č. 13: Shrnutí spokojenosti a nespokojenosti z dotazníkového šetření (Zdroj: Vlastní zpracování)

Spokojenost s:	Nespokojenost s:
• styl vedení • svoboda v rozhodování • možnost zapojit se do řešení problémů • podpora od vedoucího • zpětná vazba od vedoucího • přístup vedoucího k práci • pracovní doba • náplň práce • finanční ohodnocení • vztahy na pracovišti • zaměstnanecké výhody • vybavení a prostory kanceláře • příležitosti k učení	• delegování práce • absence pravidel a jasně definovaných každodenních procesů • lokalita a dostupnost • dostatečné informace a znalosti potřebné k výkonu práce • uznání od kolegů

Procentuální výsledky jednotlivých otázek pak znázorňuje tabulka č. 14. Majitel se nebrání změně odměňovacího systému a je ochoten navýšit současný rozpočet o 10 000 Kč na zaměstnance za rok.

Tabulka č. 14: Vyhodnocení dotazníku (Zdroj: Vlastní zpracování)

otázka	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Spokojenost se stylem vedení společnosti	80 %	20 %	-	-
Možnost svobodně se rozhodnout o způsobu vykonávání své práce	100 %	-	-	-
Možnost zapojit se do řešení vyskytlých problémů v podniku	80 %	20 %	-	-
Podpora ze strany svého nadřízeného	100 %	-	-	-
Spokojenost s rozvržením pracovní doby	80 %	20 %	-	-
Spokojenost s náplní práce	80 %	20 %	-	-
Vím přesně, co se ode mě očekává.	100 %	-	-	-
Motivace podávat dobré pracovní výkony	100 %	-	-	-
Probírání individuálních a firemních cílů na další období	60 %	20 %	20 %	-
Dostatečná komunikace a zpětná vazba od nadřízeného	60 %	20 %	20 %	-
Důležitost pracovního kolektivu	60 %	40 %	-	-
Spokojenost s přístupem nadřízeného k práci	80 %	20 %	-	-
Dostává se vám uznání od nadřízeného	60 %	20 %	20 %	-
Dostává se vám uznání od kolegů	-	40 %	60 %	-
Máte dostatek příležitostí k učení?	40 %	60 %	-	-
Spokojenost s finančním ohodnocením	80 %	20 %	-	-
Chybí vám pohyblivá složka mzdy	20 %	20 %	20 %	40 %
Společnost je skvělým místem pro práci	100 %	-	-	-
Celková spokojenost	91 %		9 %	

Při zprůměrování všech odpovědí vychází celková spokojenost zaměstnanců velmi pozitivně. Na otázky odpovědělo ano, nebo spíše ano 91 % z nich (případně ne, spíše ne u opačně položených otázek) a pouze 9 % odpovědělo spíše ne, nebo ne (případně ano, spíše ano u opačně položených otázek).

2.4 Analýza vlivů vnějšího prostředí

V této kapitole je blíže analyzován trh práce. A to především z pohledu průměrné hrubé měsíční mzdy, včetně selekce kraje a klasifikace CZ-NACE. Dále jsou porovnány mzdy u klíčových pozic s celorepublikovým průměrem a je provedena analýza poskytovaných benefitů u dalších zaměstnavatelů. Trh práce je zanalyzován také z pohledu pracovní síly. To znamená: vývoj nezaměstnanosti, vývoj počtu pracovníků v daném segmentu i kraji či rozložení obyvatel dle věku, vzdělání a sektoru.

2.4.1 Analýza pracovní síly v Jihomoravském kraji

Jelikož se společnost Allocacoc, s.r.o. nachází v Brně, je analýza provedena v rámci Jihomoravského kraje. Sleduje se počet ekonomicky aktivních obyvatel, věková struktura, dosažené vzdělání i rozdělení dle pohlaví, a to v období od roku 2015 do roku 2019. V tabulce č. 15 lze pozorovat meziroční růst počtu obyvatel v Jihomoravském kraji. Vzestupnou tendenci má, jak počet žen, tak i počet mužů. Průměrné rozložení dle pohlaví je téměř vyvážené – ženy jsou v této populaci zastoupeny z 51 % a muži z 49 %.

Tabulka č. 15: Počet obyvatel v Jihomoravském kraji v letech 2015-2019 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 53)

	2015	2016	2017	2018	2019
Počet obyvatel celkem (k 31.12.)	1 175 025	1 178 812	1 183 207	1 187 667	1 191 989
ženy	599 489	601 089	603 055	605 151	606 735
muži	575 536	577 723	580 152	582 516	585 254

V následující tabulce jsou zobrazena data o věkové struktuře obyvatelstva v okrese Brno-město za sledované období. Data pro rok 2019 ještě nebyla v době analýzy zveřejněna. Průměrný věk se držel na úrovni 42,8 let. Pouze v roce 2015 byl o jednu desetinu nižší. Počet osob v předproduktivním a poproduktivním věku od roku 2015 rostl. Oproti tomu počet lidí v produktivním věku od tohoto roku klesal. To může samozřejmě hrát roli při obsazování volných pozic, kdy nebude snadné, vzhledem k nižšímu počtu osob, najít vhodného kandidáta.

Tabulka č. 16: Věková struktura obyvatelstva v okrese Brno-město v letech 2015-2018 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 54)

	2015	2016	2017	2018	2019 ¹
0-14 let	55 325	56 413	57 598	58 672	-
15-64 let	246 583	245 178	244 455	243 614	-
65 a více let	75 120	76 382	77 474	78 395	-
průměrný věk	42,7	42,8	42,8	42,8	-

¹data pro tento rok nebyla zveřejněna

Údaje o vzdělanosti obyvatelstva Jihomoravského kraje jsou zaneseny do tabulky č. 17. Také u tohoto ukazatele data za rok 2019 chybí. Z údajů za toto časové období nelze vypočítat jasný trend, jelikož meziročně dochází jak k navyšování, tak ke snižování počtu osob v dané kategorii. Z dlouhodobého hlediska však klesá počet osob pouze

se základním vzděláním (rok 2005: 195 tis.) i se středoškolským bez maturity (rok 2005: 340,5 tis.). Naopak narůstá počet osob s maturitou (rok 2005: 305,5 tis.) a výrazně také s vysokoškolským vzděláním různého stupně (rok 2005: 120,7 tis.) (55). z těchto údajů lze soudit, že obyvatelstvo se stává kvalifikovanějším pro výkon řady povolání. Tento trend platí i z pohledu zaměstnavatelů, kteří postupně zvyšují kvalifikační nároky na své zaměstnance, a to především z důvodu globalizace a permanentně probíhajících změn a vývoje (56).

Tabulka č. 17: Nejvyšší dosažené vzdělání obyvatelstva v Jihomoravském kraji v letech 2015-2018
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 55)

v tis. osob	2015	2016	2017	2018	2019 ¹
Ve věku 15 let a více	996,4	995,8	996,2	997,6	-
Základní vzdělání a bez vzdělání	127,2	115,9	127,9	130,9	-
Střední bez maturity	307,9	315,0	321,4	313,4	-
Střední s maturitou	344,0	328,7	323	328,1	-
Vysokoškolské	217,2	236,1	223,9	225,1	-

¹data pro tento rok nebyla zveřejněna

Zastoupení jednotlivých sektorů ekonomiky na celkové zaměstnanosti v Jihomoravském kraji je znázorněno v tabulce č. 18. I přes vhodné zemědělské podmínky I. sektor zaměstnával ve sledovaném období od 2,6 % do 3,1 % obyvatel. Poněkud lépe je na tom II. sektor, který především díky zpracovatelskému průmyslu zaměstnával od 36 % do 37,4 % obyvatel. Nejvýznamnější podíl na zaměstnanosti má však III. sektor, který zaměstnával přibližně 60 % osob. Největší podíl osob ze všech odvětví terciéru zaměstnával právě velkoobchod a maloobchod, kde podíl dosahoval rozmezí 10,6-12,1 %.

Tabulka č. 18: Struktura zaměstnanosti dle sektorů v Jihomoravském kraji v letech 2015-2018 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 57, s.7)

v %	2015	2016	2017	2018	2019
I. sektor	2,6	2,8	3,1	2,8	-
II. sektor	36,3	37,4	37,3	36,0	-
III. sektor	61,1	59,7	59,6	61,1	-
• z toho velkoobchod a maloobchod	12,1	12,0	10,6	11,2	-

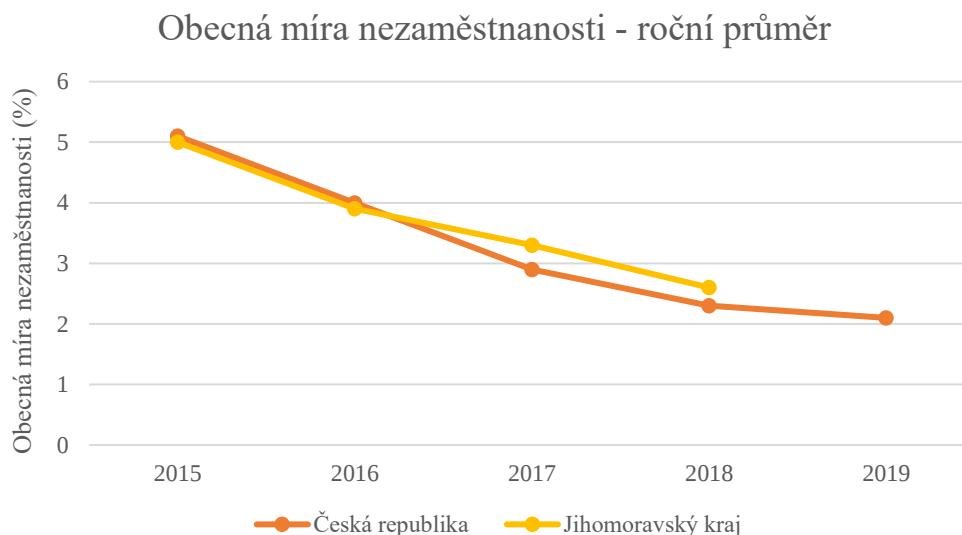
Počty osob, které ve sledovaném období dosáhly 15 let věku jsou zobrazeny v následující tabulce. Zároveň jsou rozřazeny do kategorií zaměstnaných, nezaměstnaných a ekonomicky neaktivních. Z nominálních hodnot vyplývá, že trend vývoje počtu ekonomicky aktivních osob osciluje kolem stejné hranice a stejně je tomu i u ekonomicky

neaktivních osob. V počtu zaměstnaných osob je od roku 2015 vidět rostoucí trend, a naopak v počtu nezaměstnaných dochází k poklesu.

Tabulka č. 19: Pracovní síla z pohledu zaměstnanosti a nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji v letech 2015-2018 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 58)

v tis. osob	2015	2016	2017	2018	2019
Obyvatelstvo ve věku 15 a více let	996,4	995,8	996,2	997,6	-
Pracovní síla ekonomicky aktivní	598,9	601,1	598,0	599,1	-
• z toho zaměstnaní	569,1	577,9	578,1	583,4	-
• z toho nezaměstnaní	29,8	23,2	19,9	15,6	-
Ekonomicky neaktivní	397,5	394,7	398,2	398,5	-
Obecná míra nezaměstnanosti v JMK (v %)	5,0	3,9	3,3	2,6	-
Obecná míra nezaměstnanosti v ČR (v %)	5,1	4,0	2,9	2,3	2,1

Obecná míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji se tak ve sledovaném období dostala z 5 % na 2,6 % v roce 2018. Pokles kopíruje klesající tendenci obecné míry nezaměstnanosti pro celou Českou republiku. To je patrné z grafu č. 5, kdy v prvních dvou letech byl Jihomoravský kraj dokonce pod celorepublikovým průměrem. Následně se pohyboval mírně nad touto hranicí, ale klesající trend zůstal zachován.



Graf č. 5: Porovnání obecné míry nezaměstnanosti mezi Jihomoravským krajem a Českou republikou v letech 2015-2019 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 59)

Zajímavé je sledovat vývoj ukazatele počtu uchazečů na jedno volné pracovní místo. To ukazuje, včetně celkového počtu uchazečů a volných pracovních míst, tabulka č. 20. Je vidět výrazný pokles tohoto ukazatele, který je zapříčiněn jednak rostoucím počtem pracovních míst, ale zároveň také klesajícím počtem uchazečů. Pro zaměstnavatele to může znamenat problém při obsazování volných pracovních pozic. Buď nemusí být o danou práci dostatečný zájem, nebo se z malého vzorku lidí nenajde nikdo, kdo by byl pro danou pozici dostatečně kvalifikovaný.

Tabulka č. 20: Uchazeči o zaměstnání a volná pracovní místa na trhu práce v JMK za roky 2015-2018
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 60)

	uchazeči	VPM	U/VPM	PNO
2015	56032	8097	6,9	7
2016	49032	11228	4,4	6,1
2017	37290	16826	2,2	4,6
2018	32042	24014	1,3	3,9
2019 ¹	-	-	-	-

VPM – volná pracovní místa, U/VPM – počet uchazečů na jedno volné místo, PNO – podíl nezaměstnaných osob

¹údaje pro tento rok doposud nebyly zveřejněny

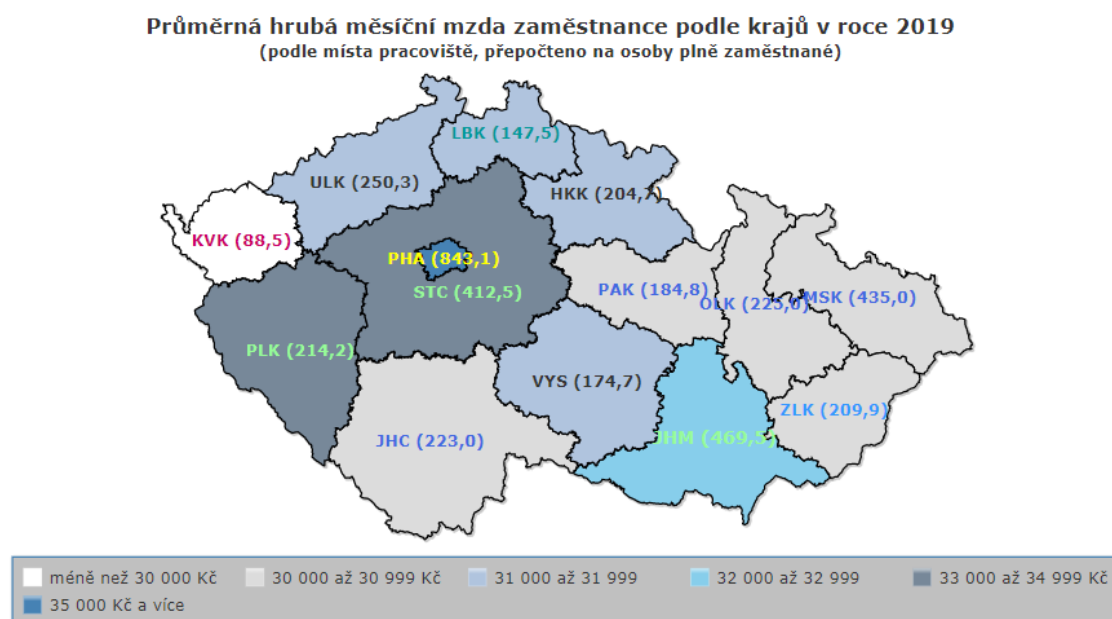
Počet uchazečů na pracovní pozice, které zajímají majitele společnosti Allocacoc, s.r.o. jsou zobrazeny v tabulce níže. Jedná se o stav k prosinci roku 2019. ve druhém sloupci je vidět poptávka po těchto uchazečích. Ve všech případech se jedná o převis nabídky nad poptávkou z čehož lze usuzovat, že v případě nabírání nových zaměstnanců má majitel větší šanci daného pracovníka získat, než by tomu bylo u jiných pracovních pozic.

Tabulka č. 21: Nabídka a poptávka po pracovních pozicích v Brně k prosinci 2019 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 61)

počet osob k 12/2019	Nabídka – uchazeči o zaměstnání	Poptávka – volná pracovní místa
Odborní pracovníci v administrativě a správě organizace	2	1
Obchodní zástupci	156	22
Specialisté v oblasti marketingu	55	14
Pracovníci v oblasti propagace a reklamy	5	0
Pomocní manipulační pracovníci	9	4
Skladníci, obsluha manipulačních vozíků	127	37

2.4.2 Analýza tržních mzdových sazeb

Dle předběžných výsledků, které uvádí na svých stránkách Český statistický úřad, se hrubá měsíční mzda v Jihomoravském kraji dostala ve 4. čtvrtletí roku 2019 na úroveň 35 178 Kč. Oproti stejnému období předchozího roku vzrostla o 2 299 Kč, tedy o 7 % (z pohledu nominálního). Po započtení 3% inflace vzrostla reálná mzda o 3,9 %. V mezikrajském srovnání se jednalo o čtvrtou nejvyšší mzdu (po hl. m. Praze, Středočeském a Plzeňském kraji). Průměrná nominální mzda dosáhla za rok 2019 v Jihomoravském kraji 32 896 Kč. Oproti roku 2018 vzrostla o 2 159 Kč, tedy o 7 %. Ve srovnání s celorepublikovým průměrem, který dosahoval 34 125 Kč, zaostávala o 1 229 Kč. Je nutné podotknout, že ze strukturálních výdělkových statistik vyplývá, že přibližně dvě třetiny zaměstnanců na průměrnou mzdu nedosáhnou (62). Na obrázku č. 6 jsou průměrné hrubé měsíční mzdy zaneseny do mapy a rozděleny dle jednotlivých krajů.



V závorce u zkratky kraje je uveden průměrný evidenční počet zaměstnanců v tisících osob.

Obrázek č. 6: Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnance podle krajů v roce 2019 (Zdroj: 63)

Dle odvětví CZ-NACE a kraje

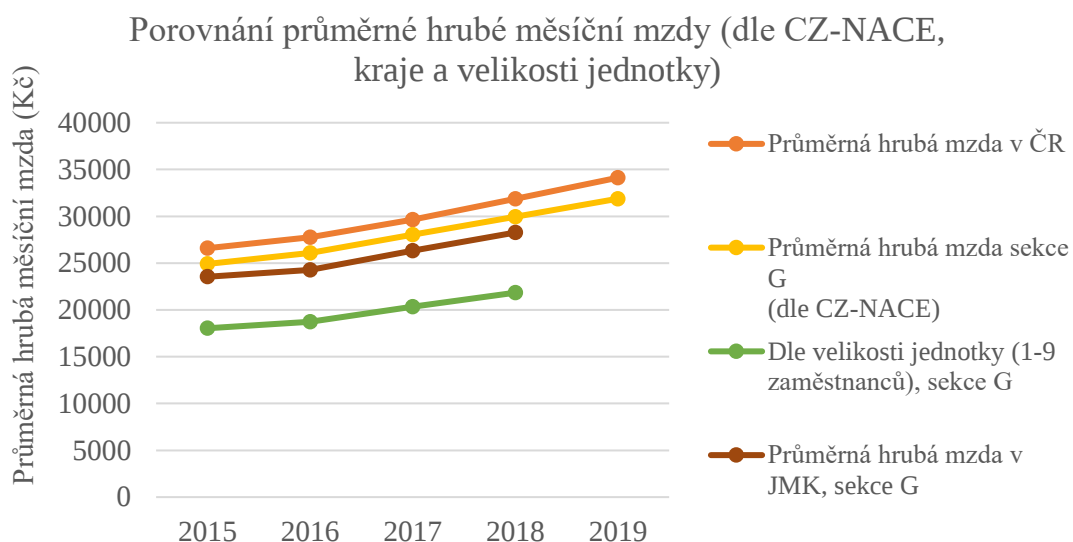
Pro přesnější porovnání mezd mezi vybranou společností a jejími konkurenty, je dobré využít dostupné statistiky členěné dle klasifikace CZ-NACE. Společnost Allocacoc, s.r.o. spadá jako velkoobchod s elektronikou do sekce G. Z tabulky č. 22 lze vyčíst, jak se lišila měsíční hrubá mzda pro sekci G od celorepublikového průměru. Stejně tak lze vidět, jaké výše dosahovala průměrná mzda pro sekci G v Jihomoravském kraji a pro podniky o velikosti od 1 do 9 zaměstnanců. Pro tyto dva údaje však nebyly v době analýzy uveřejněny data za rok 2019.

Tabulka č. 22: Porovnání průměrné hrubé měsíční mzdy (dle CZ-NACE, kraje, velikosti jednotky)
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 64 a 65)

	2015	2016	2017	2018 ¹	2019 ¹
Průměrná hrubá mzda v ČR	26 591 Kč	27 764 Kč	29 638 Kč	31 868 Kč	34 125 Kč
Průměrná hrubá mzda sekce G (dle CZ-NACE)	24 911 Kč	26 097 Kč	28 040 Kč	29 948 Kč	31 879 Kč
Průměrná hrubá mzda v JMK, sekce G	23 542 Kč	24 273 Kč	26 328 Kč	28 266 Kč	-
Dle velikosti jednotky (1-9 zaměstnanců), sekce G	18 038 Kč	18 749 Kč	20 354 Kč	21 837 Kč	-

¹ předběžné údaje

Pro názornější ukázkou rozdílné výše průměrných mezd dle různě zadaných kritérií, byly hodnoty z výše uvedené tabulky zaneseny do grafu č. 6. Průměrná hrubá mzda v České republice dosahovala ve sledovaném období nejvyšších hodnot, především díky vysokým mzdám v Praze, Středočeském a Plzeňském kraji. Lze také vysledovat, že průměrná mzda pro sekci G se v Jihomoravském kraji držela celou dobu pod úrovní celorepublikového průměru pro sekci G. Nejhuře na tom byly malé podniky, ve kterých se průměrný měsíční výdělek lišil přibližně o 8 tisíc Kč, oproti celkovému průměru v sekci G.



Graf č. 6: Porovnání průměrné hrubé měsíční mzdy (dle CZ-NACE, kraje, velikosti jednotky)
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 64 a 65)

Mzdy klíčových pracovních pozic

V následující tabulce je uvedeno rozpětí hrubých mezd na daných klíčových pozicích. Vychází se z údajů, které shromažďuje portál platy.cz. Ve třetím sloupci je vypočítán průměr z daného intervalu. Při srovnání mezd poskytovaných majitelem Allocacoc, s.r.o. s níže uvedenými hodnotami je patrné, že se všechny vlezly do daného rozpětí. Pouze majitel sám sobě vyplácí nižší mzdu. Marketingový specialista, merchandiser, expedient a skladník dostávají vyšší než průměrnou mzdu odpovídající jejich pracovní pozici. Obchodní ředitelka a obchodní zástupce sice průměru nedosahují, ve výše uvedené mzdě ale nejsou zahrnuty provize z obrátu od zaměstnavatele.

Tabulka č. 23: Hrubé mzdy klíčových pracovních pozic v České republice (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 66)

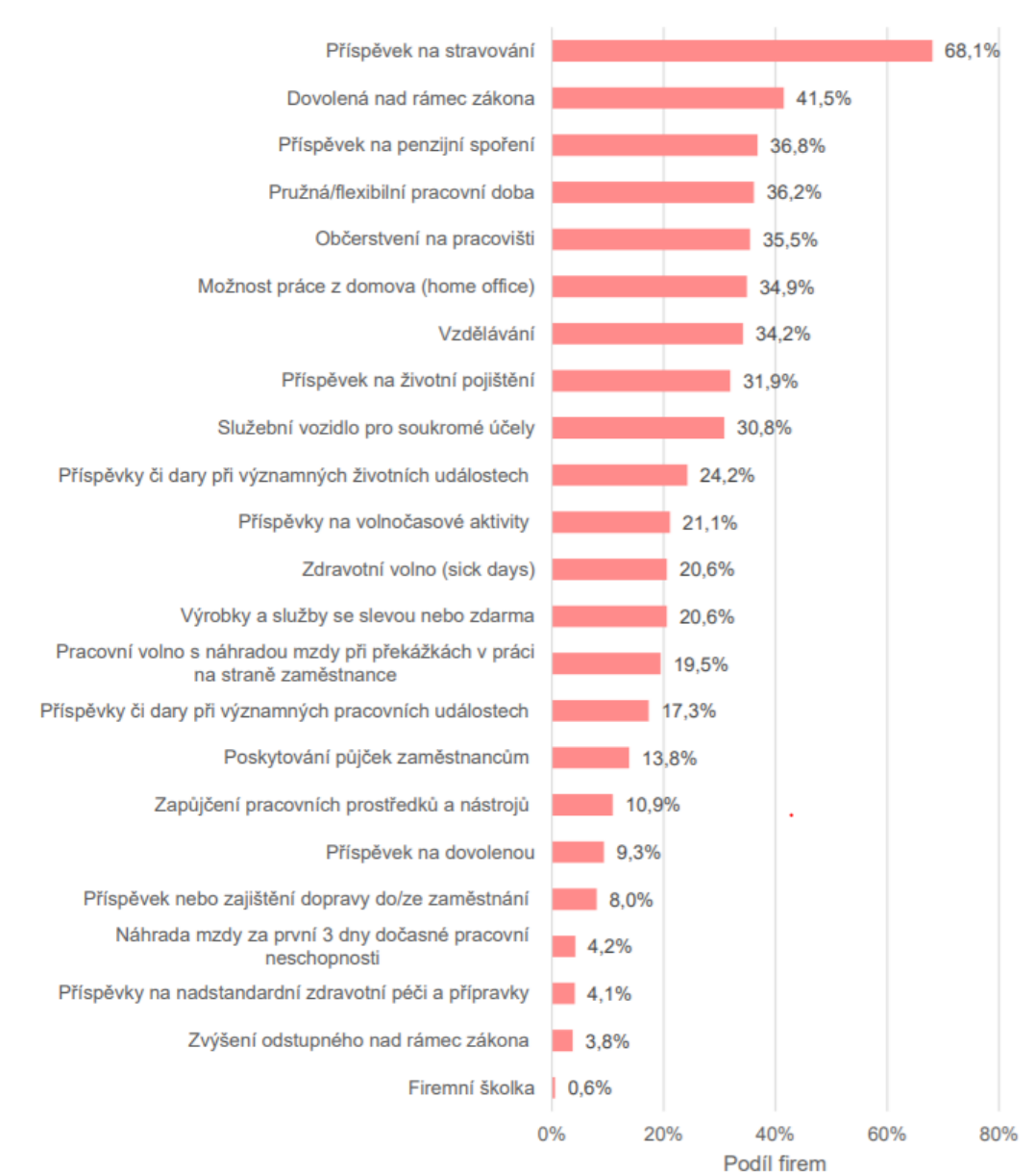
Pracovní pozice	Hrubá mzda	Průměrná hrubá mzda
Výkonný ředitel	50 301 Kč - 145 481 Kč	97 891 Kč
Obchodní ředitelka	34 340 Kč – 64 665 Kč	49 502 Kč
Obchodní zástupce	29 436 Kč – 76 624 Kč	53 030 Kč
Marketingový specialista	26 631 Kč – 46 016 Kč	36 323 Kč
Merchandiser	18 191 Kč – 34 553 Kč	26 372 Kč
Expedient	18 560 Kč – 29 592 Kč	24 076 Kč
Skladník	18 965 Kč – 30 492 Kč	24 728 Kč

Benefits

Jak bylo uvedeno na datech výše, obecná míra nezaměstnanosti ve sledovaném období stále klesala, a s tím i průměrný počet uchazečů o volné pracovní místo. Pro zaměstnavatele to znamená větší konkurenční boj o pracovní sílu na trhu práce. Zvyšuje se tak tlak na růst mezd, zároveň jsou ale velice důležitým komponentem ke mzdě benefity, kterými se jednotlivé podniky snaží odlišit od ostatních. Z rozsáhlého průzkumu společnosti TREXIMA, s.r.o. vyplývá několik zajímavých informací. V roce 2019 poskytlo svým zaměstnancům alespoň jeden benefit 95 % zaměstnavatelů. Průměrně poskytly podniky 5 benefitů a nejčastěji to bylo mezi 1-3 benefity (67, s. 6).

Z průzkumu dále vyplývá, že nejoblíbenějším benefitem je jednoznačně příspěvek na stravování. Ten poskytuje 72 % všech zaměstnavatelů. Z obrázku č. 7 je patrné, že pro sekci G, kam spadá i vybraný podnik, je oblíbenost tohoto benefitu také největší a poskytuje jej 68,1 % zaměstnavatelů. Průměrná výše příspěvku byla 58 Kč na jedno jídlo (67, s. 7).

Při srovnání nejčastěji poskytovaných benefitů mezi lety 2016 a 2019 je vidět zvyšující se podíl benefitů zaměřených na tzv. work-life balance. Jedná se například o příspěvek na volnočasové aktivity, příspěvek na dovolenou, sick days, možnost práce z domova, dovolená nad rámec zákona či služební vozidlo pro soukromé účely. Má se za to, že tento rozmach je zapříčiněn zapojením se mileniálů do pracovního trhu (67, s. 19).

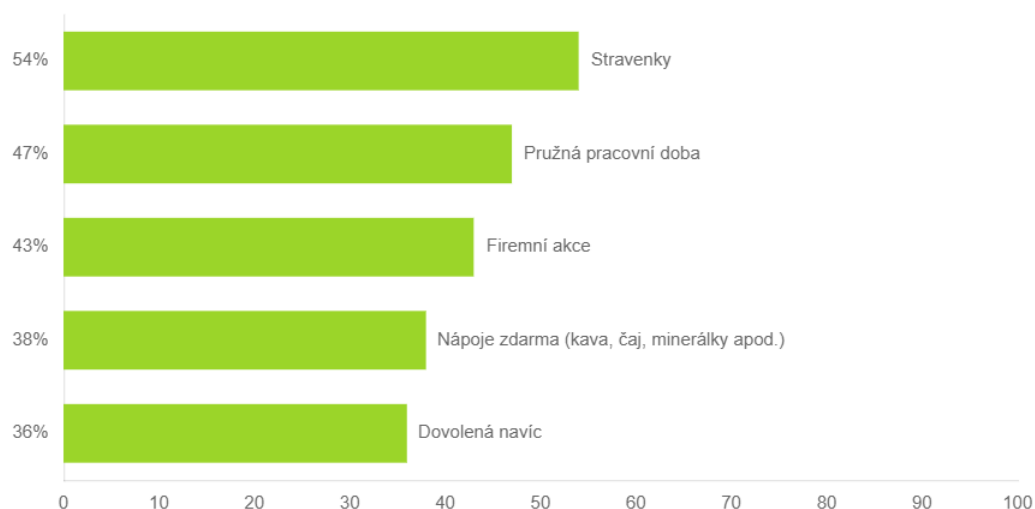


Obrázek č. 7: Benefity poskytované v roce 2019 v sekcích G-S klasifikace CZ-NACE (Zdroj: 67, s. 27)

Na obrázku č. 8 je zobrazeno 5 nejčastějších benefitů za rok 2019 v Jihomoravském kraji. I zde se na přední příčce umístily stravenky. Objevuje se zde také dovolená nad rámec zákona, pružná pracovní doba i občerstvení na pracovišti. Oproti republikovému srovnání se v top 5 nachází firemní akce.

Jihomoravský kraj

Nejčastěji poskytované benefity



Obrázek č. 8: Nejčastěji poskytované benefity v Jihomoravském kraji (Zdroj: 68)

Průzkum personální a recruitingové agentury Hays Czech Republic s.r.o. poukazuje na to, že pro zájemce o práci stále více nabírá na významu osobnost a přístup manažera, uznání za dobře odvedenou práci, dobrý kolektiv a prostor pro další rozvoj (69, s. 9). Personální agentura Grafton Recruitment provedla v roce 2018 průzkum, kterým se snažila zjistit, jaké jsou požadavky na benefity ze strany zaměstnanců. Došlo ke zjištění, že struktura benefitů se často rozcházela s přáním zaměstnanců a ti i přes širokou škálu benefitů, nebyli v zaměstnání dostatečně spokojeni. Zároveň z průzkumu vyplynulo, že teambuildingové akce, občerstvení na pracovišti, služební telefon či notebook již zaměstnanci nevnímají jako benefit, ale jako běžný standard. S nástupem mladší generace se stále více prosazují benefity podporující tzv. work-life balance. Ve stejném průzkumu došlo ke zjištění, že největší převis zájmu nad nabídkou je u těchto benefitů: 13. plat, dovolená víc než 5 týdnů, bonusy/prémie, služební vůz, individuální rozpočet na osobní růst či práce z domova (70).

Tabulka č. 24: 10 nejžádanějších benefitů ze strany zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 70)

10 nejžádanějších benefitů
13./14. plat
Bonusy/prémie
Flexibilní pracovní doba
Dovolená 5 týdnů
Dovolená více než 5 týdnů
Individuální rozvržení pracovní doby
Možnost občasné práce z domu
Auto i pro soukromé účely
Stravenky
Zdravotní volno

Zajímavé je, že na prvním a druhém místě jsou zmíněny finanční odměny. To poměrně dobře koresponduje s průzkumem, který se zabýval rozdílem mezi finanční a nefinanční odměnou. Podle něj lidé obecně preferují finanční odměnu před nefinanční. Má se za to, že důvodem je flexibilita peněz při změně na jakýkoliv jiný požitek. Nicméně při měření výkonu a spokojenosti zaměstnanců se došlo k závěru, že nefinanční odměny mají mnohem lepší výsledek (71). Stravenky skončily až na předposledním místě. Důvodem může být velká rozšířenost tohoto benefitu, který se tak mohl stát samozřejmostí, nebo to, že dobře nastavená mzda stravenky snadno nahradí.

2.4.3 Politika a legislativa

V této podkapitole jsou popsány vlivy hospodářské a sociální politiky České republiky i Evropské unie na společnost.

Česká republika 2030

Tato strategie je členěna na několik oblastí: lidé a společnost, hospodářský model, odolné ekosystémy, obce a regiony, globální rozvoj a dobré vládnutí. Navazuje na dokument Strategie Evropa 2020, na základě kterého přijala Česká republika jako své cíle např. 75% míru zaměstnanosti lidí ve věku 20-64 let, růst vysokoškolsky vzdělaného obyvatelstva na 32 %, či snížení počtu osob pod hranicí chudoby na méně než 380 tisíc (72).

Nový dokument mimo jiné zmiňuje možnost celospolečenské diskuze o zkrácení pracovní doby při zachování měsíční výše mezd a platů, a to především vlivem

digitalizace a robotizace, které budou mít za následek zvýšení produktivity. Jelikož České republice stárne populace a bude ubývat ekonomicky aktivní obyvatelstvo, je v dokumentu zmíněno podporování zapojení seniorů do trhu práce, stejně jako matek samoživitelek, studentů a zdravotně postižených. Stát chce také podpořit návrat Čechů ze zahraničí. Dále je zmíněna podpora zelené ekonomiky, která má za cíl snížit dopad na životní prostředí s cílem udržitelného rozvoje (73, s. 2-28). V rámci vzdělávání je zmíněna podpora digitální gramotnosti, kritického myšlení a připravenosti zvládat změny. Je zdůrazněna i potřeba přenositelných kompetencí. I nadále zůstává podpora vysokoškolského a celoživotního vzdělávání (73, s. 31).

V oblasti hospodářství chce stát stavět na podpoře podnikání, výzkumu, vývoje a inovací a kladení důrazu na efektivitu využívání zdrojů (73, s. 44). Je zmíněna také otázka přijetí eura, a to pouze za podmínky, že Česká republika dosáhne přiměřené úrovně konkurenceschopnosti na vnitřním trhu EU, a toto přijetí bude pro Českou republiku přínosné (73, s. 46). Zmíněna je také daňová neefektivita státu a diskuze možných změn (např. nižší časová náročnost, změna sazeb) (73, s. 53). Oproti předchozí strategii zde zatím nejsou stanoveny přesné hodnoty a postupy k jednotlivým cílům.

Legislativa upravující zaměstnanost

Základním právním předpisem pracovního práva je zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. Upravuje především právní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli při výkonu závislé práce nebo v souvislosti s ní. Jedná se tedy o základní práva a povinnosti obou smluvních stran (74). O novele zákoníku práce se již mluví delší dobu a její podoba už byla několikrát měněna. Vláda schválila nové znění novely zákoníku práce na podzim roku 2019. v současnosti tento návrh postupuje legislativním procesem a očekává se, že v účinnost vstoupí v červenci roku 2020, případně v lednu 2021 (75). Zásadní změna je především ve výpočtu dovolené, která má být nově počítána z týdenní pracovní doby zaměstnance a je vyjádřena v hodinách. Poměrná část by se tak počítala jako 1/52 za každý odpracovaný týden, nikoliv jako 1/12 za každý odpracovaný měsíc (76). Tento způsob má být spravedlivější zejména pro pracovníky s nerovnoměrně rozloženou pracovní dobou. V novele je také zavedení institutu sdíleného pracovního místa, která má podpořit trend flexibility a rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Dva a více pracovníků tak budou moci sdílet jedno

pracovní místo a rozvrhovat si pracovní dobu mezi sebou. Změna by se měla dále týkat také doručování pracovněprávních dokumentů zaměstnanci. Nově se tyto dokumenty budou doručovat zaměstnanci primárně na pracoviště a v případě jeho nezastižení pak lze využít poštovních služeb, elektronických komunikací, doručení do vlastních rukou kdekoliv, kde bude zaměstnanec zastižen a nově i datovou schránku – všechny způsoby jsou si rovny (77).

Pracovněprávní vztahy jsou upravovány i dalšími předpisy. Zejména se jedná o zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 309/2006 Sb. o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ale také zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, který upravuje základní práva a svobody občanů (74).

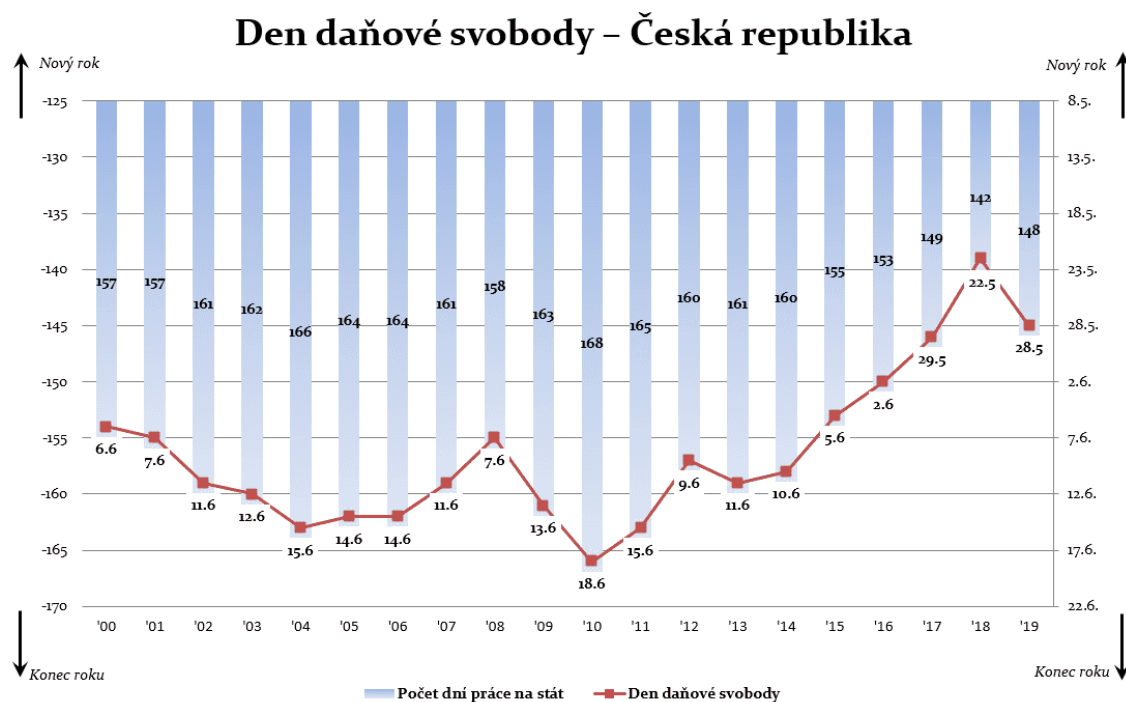
Důležitým je také nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě. Nově měla být zanesena valorizace minimální mzdy do novely zákoníku práce. Tento návrh však neprošel a vláda tak i nadále bude stanovovat výši minimální mzdy pro každý rok zvlášť. V roce 2019 byla minimální mzda stanovena na 13 350 Kč (tj. 79,80 Kč/ hod) a pro rok 2020 došlo k navýšení o 1 250 Kč, tedy na 14 600 Kč (tj. 87,30 Kč/ hod) (78).

Daňová politika

V oblasti zdanění je hlavním dokumentem zákon č. 586/1992 Sb., zákon o daních z příjmů. Pro zaměstnance je důležitá první část, která upravuje daň z příjmů fyzických osob. Poplatníkem je daňový rezident České republiky i daňový nerezident. Zaměstnanci společnosti Allocacoc, s.r.o. mají podepsané pracovní smlouvy a pobírají tak příjmy ze závislé činnosti. Ty jsou zdaněny 15% sazbou ze základu daně a zaměstnavatel dále za zaměstnance odvádí část sociálního a zdravotního pojištění (79). K 1.7.2019 došlo ke snížení sazby pojistného na nemocenské pojištění o 0,2 %, a to v souvislosti se zrušením třídní karenční doby. Zaměstnavatel tak nově odvádí 24,8 % z vyměřovacího základu místo původních 25 %. Sazba za zaměstnance zůstává 6,5 % z vyměřovacího základu (80).

Daňové zatížení mezd je v České republice sedmé nejvyšší ze zemí OECD. Dle statistik této organizace bylo zatížení mezd v Česku za rok 2018 43,75 %, přičemž se oproti předchozímu roku zvedlo o 0,38 %. Průměr zemí OECD dělal v roce 2018 36,06 % a oproti roku 2017 naopak došlo ke snížení o 0,16 % (81).

Zajímavým ukazatelem je také den daňové svobody, který je jakousi pomyslnou hranicí v kalendářním roce a odděluje dobu, kdy daňoví poplatníci vydělávají na pokrytí vládních výdajů, a od kdy už vydělávají sami na sebe. Na obrázku č. 9 je vidět vývoj v letech 2000-2019. V posledním sledovaném roce došlo k prodloužení doby o jeden týden, což je přikládáno především zpomalení hospodářského růstu (82).



Obrázek č. 9: Den daňové svobody v České republice v letech 2000-2019 (Zdroj: 82)

V rámci novely zákona o daních z příjmů, která byla schválena v roce 2019 došlo k začlenění evropské směrnice ATAD, jejímž cílem je zajistit, aby se daně platily tam, kde vzniknou zisky a hodnota. Měla by tak zamezit přesouvání zisků do zemí s nižším daňovým zatížením (83). Změna je také u výdajových paušálů, u kterých se zvyšuje limit z částky 1 mil. Kč na 2 mil. Kč, přičemž velikost uplatnitelných paušálů v procentech zůstává beze změny. U smluv na DPČ je nově zaveden limit pro povinnost zaměstnavatele odvádět pojistné na 3 000 Kč z původních 2 500 Kč (84).

Inflace

Míra inflace je vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen a vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za posledních 12 měsíců proti

původním 12 měsícům. Jde tedy o oslabení reálné hodnoty (resp. kupní síly) dané měny vůči zboží a službám (85).

Aby zůstala reálná hodnota mezd zaměstnanců na stejné úrovni, tedy aby si mohli koupit ty samé služby a zboží, a aby nedocházelo k zaostávání za konkurencí, je vhodné mzdu o inflaci pravidelně upravovat. Podobně jako se to děje například při úpravách důchodů, nájemného, sociálních příjmů apod. V tabulce č. 25 je zobrazen vývoj inflace ve sledovaném období. Po celou dobu docházelo k meziročnímu růstu a největší skok byl v roce 2017 (navýšení o 1,8 %).

Tabulka č. 25: Vývoj inflace v letech 2015-2019 v České republice (Zdroj: vlastní zpracování dle: 85)

v %	2015	2016	2017	2018	2019
Míra inflace	0,3	0,7	2,5	2,1	2,8

2.4.4 Globalizace

Expanze na zahraniční trhy se stává stále jednodušší, a to především v rámci Evropské unie. Díky jednotnému evropskému trhu, který umožňuje volný pohyb osob, zboží i kapitálu, nemusí být podnikatelé omezeni kvótami či cly. I v předních 6 prioritách Evropské komise pro období 2019-2024 je uvedeno podporování malých a středně velkých podniků. Především cestou snížení byrokracie, usnadnění vstupu na trh a financování vybraných projektů (86, s. 8).

Z expanze do zahraničí vyplývá hned několik výhod. Například růst počtu zákazníků, a tím i růst tržeb, diverzifikace, a tím snížení rizika poklesu jednoho trhu, získání inspirace pro marketingové aktivity nebo zkvalitnění zákaznické péče. Naopak jsou s takovýmto růstem spojena i rizika, a to zejména odlišné nákupní chování, jazyk, kulturní zvyklosti, nebo složitá logistika a poskytování zákaznické podpory (87).

2.4.5 Shrnutí analýzy vlivů vnějšího prostředí

Data, u kterých to bylo možné, byla analyzována za Jihomoravský kraj či dokonce za okres Brno-město, kde společnost Allocacoc, s.r.o. sídlí. Počet obyvatel každým rokem narůstal, nicméně počet lidí v produktivním věku měl opačný trend. Počet zaměstnaných osob však rostl a obecná míra nezaměstnanosti klesla až na 2,6 %. Snižoval se také ukazatel počtu uchazečů na jedno volné pracovní místo, a to poměrně výrazně z 6,9 na 1,3. Z hlediska vzdělanosti populace dochází k růstu procentuálního zastoupení vysokoškoláků a klesá počet lidí pouze se základním vzděláním. V těchto hodnotách se tak odráží snaha Evropské unie i České republiky o zvyšování kvalifikace obyvatel. Tento trend je nevyhnutelný z hlediska globalizace, neustálých změn a nástupu technologií. Proto i benefiční systém by měl tyto znalosti a dovednosti podporovat a dále prohlubovat. V Jihomoravském kraji má největší zastoupení terciární sektor a v něm právě velkoobchod a maloobchod (sekce G). Přímí konkurenti se definují velice těžko vzhledem k rozdílnosti portfolií i kvality dovážených produktů.

Průměrná hrubá měsíční mzda rostla jak celorepublikově, tak i v Jihomoravském kraji, kde byla v roce 2019 na úrovni 32 896 Kč a jednalo se tak o čtvrtou nejvyšší mzdu. V sekci G pak byla tato mzda o něco nižší, konkrétně 28 266 Kč za rok 2018. Z porovnání mezd u jednotlivých pracovních pozic vychází, že si zaměstnanci vedou velmi dobře. Přehledně je situace nastíněna na grafu č. 8 v celkovém shrnutí analytické části.

Vzhledem ke snižování nezaměstnanosti v uplynulých letech a zároveň zvyšování kvalifikace produktivního obyvatelstva, roste tlak nejen na výši mezd, ale především na poskytované benefity. Průměrně zaměstnavatelé poskytují 1-3 benefity. Nejvíce poskytovaným benefitem jsou stravenky, a to jak v celorepublikovém srovnání, tak v sekci G i v Jihomoravském kraji. Naopak nejvíce požadovaný je 13. plat, dovolená 5 a více týdnů, bonusy, prémie, služební vůz pro soukromé účely, individuální rozpočet na osobní růst a práce z domova. Vývoj v oblasti odměňování naznačuje, že se do popředí dostávají odměny zaměřené na work-life balance, což nejspíše souvisí se zapojením se mileniálů do pracovního trhu. Tabulka č. 26 ukazuje benefity poskytované konkurenčními společnostmi.

Tabulka č. 26: Nabídka poskytovaných benefitů u konkurenčních společností (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 88 a 89)

BENEFITY	CPT Praha, spol. s r.o.	FAST ČR, a.s.
Bonusy/provize	✓	✓
13. plat	x	n
Stravenky	x	n
Příspěvek na penzijní připojištění	x	n
Příspěvek na životní pojištění	x	n
Dovolená 5 a více týdnů	✓	n
Flexibilní pracovní doba	✓	n
Možnost home office	✓	n
Sick days	✓	n
Notebook, mobil apod.	✓	✓
Auto pro soukromé účely	✓	n
Sleva na firemní zboží	✓	✓
Kariérní růst	x	✓
Teambuildingové akce	✓	✓
Multisport karta	x	n
Občerstvení na pracovišti	✓	n
Finanční odměna za pracovní výročí	x	n
Poukazy do wellness, divadla, kina apod.	x	n
Příspěvek na dovolenou	x	n
Bonus za získání nového zákazníka	x	n
Bonus za doporučení nového zaměstnance	x	n
Vzdělávací kurzy (produktové)	✓	✓
Vzdělávací kurzy (jazykové)	✓	✓
Vzdělávací kurzy (soft skills, osobní rozvoj apod.)	x	n

✓ - poskytuje plošně, ✓ - poskytuje jen některým pozicím, x – neposkytuje, n – nezjištěno

Z politického a legislativního hlediska je důležité zmínit strategii Česká republika 2030, ve které se uvažuje o zkrácení pracovní doby i zavedení eura. Nejsou však známy přesné ukazatele a jejich hodnoty, při kterých by k takto zásadním změnám došlo. V současné době je v legislativním procesu novela zákoníku práce, ve kterém je mimo jiné zmíněno odlišné počítání dovolené či zavedení institutu sdíleného pracovního místa. Daňové zatížení mezd je v České republice sedmé nejvyšší ze zemí OECD a v roce 2019 vycházel den daňové svobody až na 28. května. Míra inflace ve sledovaném období rostla, pouze v roce 2018 zaznamenala mírný pokles. Díky jednotnému evropskému trhu je značně podpořena globalizace a expanze malých a středních společností na mezinárodní trh. Evropská komise navíc tento bod udržuje mezi prioritami i v následujícím období.

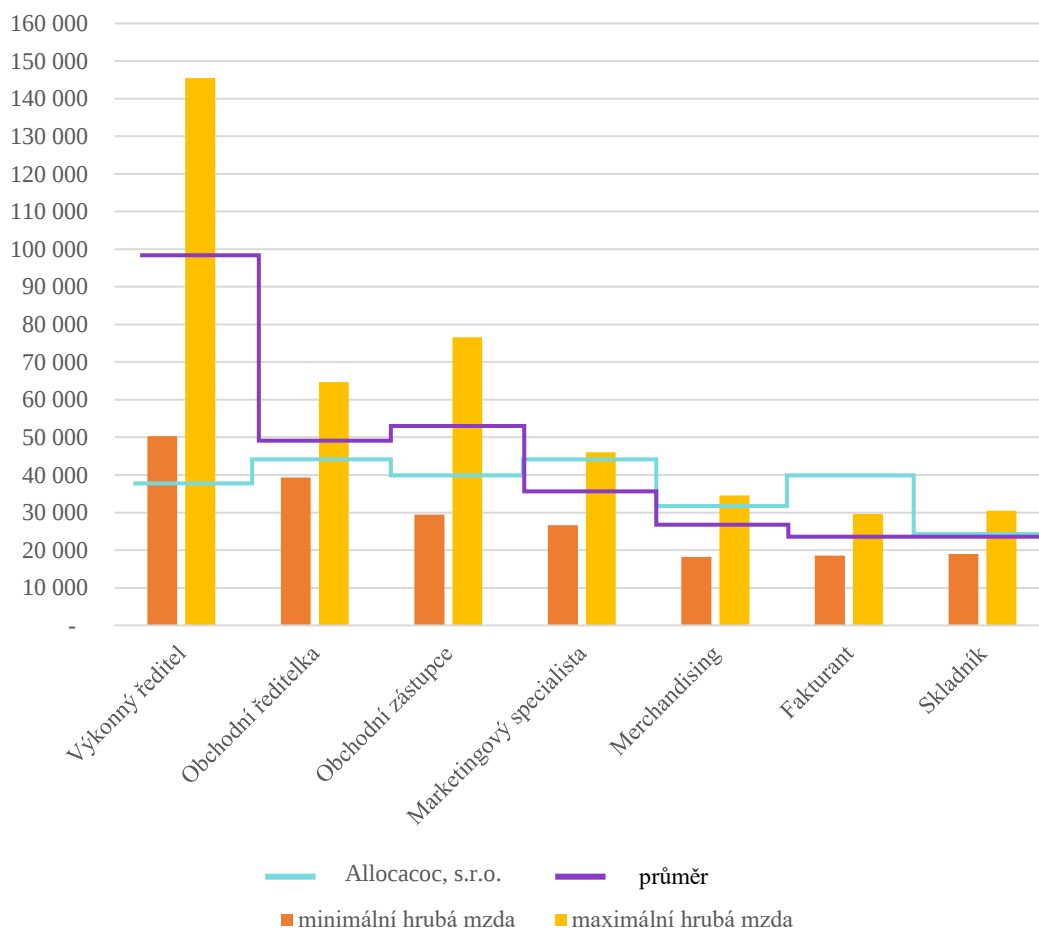
2.5 Shrnutí analytické části

Výstup z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí vytváří základ pro definování oblastí, které společnost pokrývá současným systémem odměňování, a naopak které oblasti může ještě zlepšit či přidat.

Z hlediska vnitřních vlivů se dá říct, že ekonomická situace společnosti je na dobré úrovni i přes mírný pokles tržeb v posledním sledovaném roce. Majitel se chystá vstoupit s novou produktovou řadou na středoevropský trh, a i z tohoto důvodu se bude počet zaměstnanců rozrůstat ze současných pěti přibližně na 28-31 v následujících letech. Proto už je současný systém odměňování na hraně funkčnosti, jelikož byl stavěn poměrně individuálně, tvořil se za pochodu a nemá tak žádné jasné stanovené podmínky. V návrhové části tedy bude důležité vytvořit vnitřní mzdový předpis. Z analýzy dále vyplývá, že počet uchazečů o volné pracovní místo v čase klesá a bude tedy nutné zaujmout je více než konkurence. Z dotazníků byla zjištěna jen mírná nespokojenost s některými oblastmi. Například se jedná o projev uznání mezi spolupracovníky, málo delegování práce ze strany nadřízeného či občasná menší informovanost a znalost podnikových i osobních cílů. Dále byl projeven zájem o rozšíření odměňovacího systému, proto je návrhová část doplněna i o některé požadované odměny.

Mezi významné vnější vlivy patří především porovnání mezd v rámci odvětví i celorepublikového srovnání. V tomto ohledu společnost nabízí velmi konkurenceschopné ohodnocení. Na grafu č. 8 je pro každou pracovní pozici znázorněna ve sloupci minimální a maximální mzda. Fialovou linií je znázorněn průměr a modrou linií mzdy ve společnosti Allocacoc, s.r.o. Kromě majitele všichni dosahují na vyšší než minimální mzdu typickou pro jejich pracovní pozici. Tři z pěti pracovníků pak překonávají i republikový průměr.

Srovnání mezd jednotlivých pracovních pozic



Graf č. 7: Srovnání mezd jednotlivých pracovních pozic (Zdroj: Vlastní zpracování)

Společnost zároveň nabízí nadprůměrný počet benefitů. Neposkytuje však jedny z nejčastějších benefitů, kterými jsou stravenky či příspěvek na penzijní a zdravotní pojištění. Pozitivní je, že podnik nabízí hned 6 z 10 nejžádanějších zaměstnaneckých odměn – bonusy/prémie, flexibilní pracovní doba, 5 týdnů dovolené, možnost občasné práce z domu, auto pro soukromé účely a zdravotní volno. Velkou roli v tom určitě hraje i nízký věk majitele, který tak lépe vnímá potřeby svých mladých kolegů. Ve srovnání s konkurenty se však jedná o podobnou nabídku. To ukazuje tabulka č. 27. Společnost neposkytuje pouze produktové školení a kariérní růst (zatím se stále jedná o malou společnost). Naopak zdravotní volno poskytuje plošně.

Predikce vývoje zaměstnanosti v sekci G je poměrně negativní. Očekává se však, že úbytek pracovních míst se dotkne především kamenných prodejen právě vlivem

přechodu zákazníků k internetovým obchodům. Vybraná společnost by tak neměla být tímto trendem zasažena.

Tabulka č. 27: Srovnání poskytovaných benefitů s konkurenčními společnostmi (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 35, 88 a 89)

BENEFIT	Allocaloc, s.r.o.	CPT Praha, spol. s r.o.	FAST ČR, a.s.
Bonusy/provize	✓	✓	✓
13. plat	x	x	n
Stravenky	x	x	n
Příspěvek na penzijní připojištění	x	x	n
Příspěvek na životní pojištění	x	x	n
Dovolená 5 a více týdnů	✓	✓	n
Flexibilní pracovní doba	✓	✓	n
Možnost home office	✓	✓	n
Sick days	✓	✓	n
Notebook, mobil apod.	✓	✓	✓
Auto pro soukromé účely	✓	✓	n
Sleva na firemní zboží	✓	✓	✓
Kariérní růst	x	x	✓
Teambuildingové akce	✓	✓	✓
Multisport karta	x	x	n
Občerstvení na pracovišti	✓	✓	n
Finanční odměna za pracovní výročí	x	x	n
Poukazy do wellness, divadla, kina apod.	x	x	n
Příspěvek na dovolenou	x	x	n
Bonus za získání nového zákazníka	x	x	n
Bonus za doporučení nového zaměstnance	x	x	n
Vzdělávací kurzy (produktové)	x	✓	✓
Vzdělávací kurzy (jazykové)	✓	✓	✓
Vzdělávací kurzy (soft skills, osobní rozvoj apod.)	x	x	n

✓ - poskytuje plošně, ✓ - poskytuje jen některým pozicím, x – neposkytuje, n – nezjištěno

V tabulce č. 28 jsou pomocí znamének a barev zaznačeny odměny, které společnost poskytuje v dostatečném rozsahu (+, zelená), v nedostatečném rozsahu (·, oranžová), a které neposkytuje vůbec (-, červená). Jedná se o členění benefitů pomocí koncepce celkové odměny a jako nejslabší se jeví kvadrant peněžních odměn. V této oblasti jsou však zaměstnanci spokojeni, pouze by opět přidali provizi dle obratu, která byla pro rok 2020 zrušena. V oblasti zaměstnaneckých výhod pak společnost neposkytuje

příspěvek na penzi a zdravotní péči. Zaměstnanci však postrádají pouze příspěvek na penzi. Vzdělávání a rozvoj se dá opět považovat za slabší oblast. Přesto, že se majitel snaží zaměstnancům patřičné kurzy zaplatit, nemůže jim vzhledem k velikosti společnosti nabídnout možnost kariérního růstu či plánování následnictví. Pokud expanze proběhne podle představ, budou moci zaměstnanci využít i tohoto typu odměny. Řízení pracovního výkonu je zaznačeno oranžovou, jelikož z dotazníku vyplynula mírná nespokojenost. Pracovní prostředí je na tom velice dobře. Pouze uznání mezi pracovníky je potřeba mírně podpořit.

Tabulka č. 28: Vyhodnocení dle konceptu celkové odměny (Zdroj: Vlastní zpracování)

Peněžní odměny		Zaměstnanecké výhody	
+	základní peněžní odměny	-	penze
-	odměny za zásluhy	+	dovolená
+	peněžní bonusy	-	zdravotní péče
-	dlouhodobé pobídky	+	jiné výhody
-	podíly na zisku	+	flexibilita
-	akcie		
Vzdělávání a rozvoj		Pracovní prostředí	
-	výcvik	+	kultura organizace
+	vzdělávání na pracovišti	+	styl vedení
•	řízení pracovního výkonu	+	komunikace
-	rozvoj kariéry	+	zapojení
-	plánování následnictví	+	work-life balance
		•	nepeněžní uznání

společnost odměnu: + poskytuje, - neposkytuje, • poskytuje v nedostatečné míře

S příchodem krize způsobené především koronavirem COVID-19, je dosti pravděpodobné, že vývoj v nezaměstnanosti se obrátí a bude sledovat opačný trend. Pro zaměstnavatele to bude znamenat více zájemců o jednu pracovní pozici, a tím i snížení tlaku na různorodost benefitů. Řada společností navíc na tyto benefity nebude mít vlivem poklesu tržeb dostatek financí. Situace se možná přiblíží té z roku 2009, kdy byla ekonomika zasažena velkou finanční krizí (90).

3 Vlastní návrhy řešení

Třetí část práce v sobě zahrnuje návrhy řešení nedostatků, které byly zjištěny během analýzy vnitřních a vnějších vlivů, zejména pak z dotazníkového šetření. Tyto návrhy by měly vést ke zvýšení spokojenosti a produktivity zaměstnanců a podpoření klíčových cílů společnosti tak, aby bylo možné dosáhnout její strategie rychleji a efektivněji. V kapitole jsou postupně představeny jednotlivé návrhy, k nimž jsou přiřazeny podmínky pro poskytování. Dále je vypracován přehled nákladů a přínosů navrhovaných změn a také harmonogram jejich zavádění.

3.1 Identifikace problémů

Z pohledu strategie a hodnot společnosti Allocacoc, s.r.o. v sobě současný systém odměňování odráží snahu o maximální spokojenost zákazníků i obchodních partnerů. Stejně tak volnost a otevřenost novým nápadům umožňuje společnosti objevovat nové technologie i zboží, které mohou následně použít v boji s konkurencí. Systém odměňování však dostatečně nepodporuje růst obratu, který je v rámci strategie nejvýznamnější. Do roku 2019 fungovala jako peněžní odměna pro některé pracovní pozice provize dle obratu. Z dotazníků vyplývá, že by ji zaměstnanci opět rádi zařadili mezi odměny.

Společnost Allocacoc, s.r.o. si z hlediska konkurentů i sektoru G stojí velmi dobře. Spokojenost dokládají také výsledky dotazníku distribuovaného mezi zaměstnanci. Z výsledků vyplývá pouze pár oblastí, které je možné zlepšit, případně na ně přímo upozornili sami zaměstnanci. Jedná se o podpoření projevu uznání mezi spolupracovníky, zlepšení informovanosti a znalostí potřebných k výkonu práce, zlepšení komunikace podnikových a individuálních cílů a také častější delegování práce ze strany majitele a jasné definování procesů a činností, které se pravidelně opakují. Majitel sám vnímá, že má problém s delegováním a přenecháním některých klíčových záležitostí svým kolegům. Od založení společnosti byl zvyklý se o vše starat sám a mít tedy stoprocentní kontrolu. Zaměstnanci by si přáli rozšířit nabídku kurzů, a to především o takový, který je zaměřen na osobní rozvoj. Většina se také vyjádřila pro zařazení některé z nefinančních odměn. Vzhledem k tomu, že ve společnosti neexistuje žádný vnitřní předpis, který by upravoval systém odměňování, bude se návrhová část skládat také z jeho tvorby.

3.2 Návrhy změn

V této podkapitole jsou představeny jednotlivé návrhy, které mají za cíl zvýšit spokojenost zaměstnanců a podpořit jejich výkon související se strategií společnosti.

Vzhledem k rozdílnosti odpovědí, které zaměstnanci vyjádřili u otázky, jaké benefity a kurzy by do současného odměňovacího systému zařadili, bylo navrženo odměňování prostřednictvím karty Benefit plus od společnosti Benefit Management s.r.o., která prostřednictvím jedné platformy dokáže nabídnout velmi širokou cafeterii (9 000 smluvních partnerů), e-stravenky i doplňující moduly určené pro pochvaly, odměny, salary swap či životní a pracovní jubilea (91).

3.2.1 Podpora uznání mezi spolupracovníky

Při posílení uznání může společnost stavět na důvěře a otevřenosti, které se v dotazníku ukázaly jako fungující. Pro podporu projevu uznání mezi zaměstnanci bude vytvořena infografika, jak podávat zpětnou vazbu, při jakých situacích a jak projevovat uznání a jak podporovat patřičné chování. Její návrh je zobrazen na obrázku č. 10. Jde tedy o vnímání svého okolí, uvědomění si dopadů daného chování spolupracovníka a následně se nebát vyjádřit své pocity. Například se může jednat o situaci, kdy kolega ozdobí společné kancelářské prostory, další zaměstnanci se díky tomu budou v kanceláři cítit lépe, a proto danému spolupracovníkovi vyjádří vděk a podpoří ho v podobných činnostech. Další příklad může být týmová porada, která se zasekla na mrtvém bodě. Některý ze zaměstnanců vstoupí do diskuze a začne ji více řídit. Díky tomu bude mít porada rychlejší spád a dříve vyústí v jasný výsledek. Takovému kolegovi pak bude projevováno uznání od ostatních a na příštích poradách může vystupovat rovnou jako koordinátor.



Obrázek č. 10: Příklad infografiky pro podpoření uznání mezi zaměstnanci (Zdroj: Vlastní zpracování)

Důležité je, aby byl majitel vzorem při projevoování uznání. Pozitivní je, že z dotazníků vyplývá, že se tak již děje. Zároveň by měl toto chování u zaměstnanců podporovat. Při osobních schůzkách by se mohl jednotlivých pracovníků ptát, co se jim líbí na ostatních a souhrn pak vyvěsit na společné nástěnce. Každý by si tak o sobě přečetl pozitivní vlastnosti, které na něm druzí oceňují. Nástěnka by mohla sloužit i v průběhu roku tak, že by v řádcích byla vypsána jména jednotlivých pracovníků (i majitele) a do řádků by mohl kdykoliv komukoliv připnout komentář. Tyto heslovité komentáře by ležely vedle nástěnky. Jednalo by se o hesla jako: „dobrá práce“, „jsi jednička“, „děkuji“, „to se povedlo“, „jen tak dál“, případně obrázky typu hvězdička, palec nahoru apod. Každého půl roku by se spočítaly hesla u jednotlivých zaměstnanců a kdo by měl nejvíce, získal by od zaměstnavatele jednorázovou odměnu 500 Kč na benefitní kartu (popsána níže). V případě shody počtu hesel u dvou a více zaměstnanců, by odměnu obdrželi všichni z nich.

Uznání a dobré vztahy podporuje také společná oslava narozenin v práci, či vystavování fotografií ze společných akcí.

3.2.2 Komunikování podnikových cílů

Jelikož se společnost plánuje v blízké budoucnosti rozrůstat jak početně, tak i do okolních zemí, nabude komunikování podnikových cílů ještě více na svém významu.

V současnosti je sice většina zaměstnanců spokojena, dva by ale uvítali zlepšení. Návrhem proto je uspořádat každé čtvrtletí hromadnou schůzku celé společnosti, která bude mít jasně danou strukturu. Bude probíhat vždy na přelomu kvartálu obchodního roku a jejímu konání bude předcházet rozeslání pozvánek včetně programu. Schůzka by neměla zabrat více jak tři hodiny včetně přestávky. Pro větší motivaci zúčastnit se schůzky, by mohla být naplánovaná společná snídane před jejím zahájením, nebo společný oběd po jejím skončení. Splní tak zároveň prvky teambuildingu.

První částí schůze bude provádět sám majitel. Na grafech, v tabulkách či jiným přehledným způsobem ukáže zaměstnancům, jak se dařilo plnit strategické cíle v uplynulých třech měsících. Může vyzdvihnout obchody, které se na výsledku výrazně podílely, může zmínit nově uzavřená obchodní partnerství, případně plánovaná nebo naopak ukončená obchodní partnerství. Zároveň lze tuto část schůze využít pro vyzdvihnutí výkonů jednotlivých pracovníků, což by opět posílilo projev uznání, jak ze strany nadřízeného, tak i mezi spolupracovníky. V další části by majitel nastínil plán na následující kvartál, případně i dlouhodobější roční strategii. Vytyčil by obecné cíle, které k naplnění plánu povedou a mohl by zmínit i dílčí cíle jednotlivých zaměstnanců. Takto se podpoří informovanost o tom, kdo na čem pracuje a při osobních schůzkách už budou zaměstnanci i majitel jasně vědět, co je potřeba rozebrat podrobněji. Třetí část by byla věnovaná novým produktům. Majitel by ukázal, jaké produkty momentálně testuje, zmínil by pozitiva i negativa a mohl by toto testování umožnit také zaměstnancům. Získal by tak od nich cenné postřehy, a naopak pracovníci by se cítili více zapojeni do celého procesu. Ve čtvrté části by dostali prostor samotní zaměstnanci. Na majiteli by bylo, aby předem od všech zjistil, zda chtějí do programu přispět a čím. Pokud by sám uznal za vhodné, aby některé téma rozebral konkrétní zaměstnanec, rovnou by mu dané téma přidělil. A to s předstihem, aby se pracovník stihl na schůzku kvalitně připravit. V této části by také mohli zaměstnanci testující dlouhodoběji některý z produktů říct své postřehy a připomínky.

Schůzka by tak přispěla k informovanosti, co se očekává od jednotlivých zaměstnanců, ale především, kam se ubírá celá společnost. Tento nadhled pomůže zaměstnancům při běžné činnosti. Zaměstnankyně marketingu bude moci lépe předvídat a plánovat, jak bude měněna komunikace na sociálních sítích, obchodní zástupce zase získá silnější argumenty pro jednání s obchodními partnery a může tak zvýšit svoji úspěšnost.

3.2.3 Řízení pracovního výkonu

Přesto, že tento bod v dotazníku nedosahoval příliš špatného hodnocení, u některých zaměstnanců se projevila menší informovanost i nedostatek zpětné vazby. Četnost osobních schůzek s vedoucím se mezi zaměstnanci výrazně lišila, pro konkrétní pracovní pozice je však naprosto dostačující. Návrhem proto je zefektivnit vedení osobních schůzek, a to jak ze strany vedoucího, tak ze strany zaměstnance. Schůzce vždy musí předcházet domluva na termínu, aby se obě strany mohly dostatečně připravit. V případě pravidelných schůzek je to samozřejmě jednodušší. Daná příprava by měla spočívat u zaměstnavatele v těchto bodech:

- Na čem aktuálně zaměstnanec pracuje a jak se mu to daří?
- Jaký je současný výkon zaměstnance? Je v souladu s tím, co očekávám? Co může zlepšit?
- Vyvážit pochvalu a případnou konstruktivní kritiku.
- Podporoval jsem ho dostatečně v úkolech, které jsem mu udělil? Můžu ho v některých úkolech podpořit více? Jak?
- Co od svého zaměstnance v následujícím období očekávám? Jak se bude podílet na konkrétních cílech společnosti? Co je nyní priorita?
- Zeptat se daného zaměstnance, zda ví, co se od něj očekává. Zda potřebuje s něčím pomoci. Jak si například vedl na vzdělávacím kurzu, nebo zda plánuje nějaký podstoupit.

Příprava u zaměstnance by měla spočívat v těchto bodech:

- Udělat si souhrn věcí, na kterých zaměstnanec aktuálně pracuje a v jakém jsou stádiu.
- Jaký je můj současný výkon? Mohu něco zlepšit?
- Mám dostatečnou podporu od vedoucího? Je něco, s čím by mi mohl poradit či pomoci? Jak?
- Vím, jaké jsou priority v úkolech, které mi byly svěřeny? Chtěl bych se věnovat ještě nějakému dalšímu úkolu?
- Plánuji rozšířit si své znalosti?

V případě denních schůzek samozřejmě není nutné vždy projít všechny body. Takto podrobnější shrnutí a řízení pracovního výkonu by však bylo vhodné zařadit jednou za měsíc, maximálně dva. Důležité je, aby schůzka vyústila plnou informovaností, a také společnou domluvou o nastavených osobních cílech a případné podpoře ze strany nadřízeného nebo dalšího kolegy. Dále je nutné, aby se obě strany shodly na vzájemných očekáváních od toho druhého a nedošlo k nepochopení či nesouhlasu jedné ze stran. Tento návrh by tak měl zlepšit informovanost, zpětnou vazbu i lepší pochopení individuálních cílů a jejich důležitosti pro naplňování strategických cílů společnosti.

3.2.4 Rozšíření nabídky kurzů a dalších nepeněžních benefitů

U otázky rozšíření nabídky kurzů i dalších benefitů, projevíli zaměstnanci zájem o různé typy odměn. Proto jsou zdůrazněny ty nejčastější a zároveň nabídnuto řešení pro pokrytí různorodých přání.

Kurzy

U rozšíření nabídky kurzů se zaměstnanci jednoznačně shodli na takovém, který se bude zaměřovat na osobní rozvoj. Jelikož by toto zaměření ocenili všichni, šlo by jej pojmut jako hromadný, a tedy zároveň teambuildingový. Přesné zaměření kurzu by bylo na hlasování mezi zaměstnanci. Mohlo by se jednat například o stress management, emoční inteligenci, komunikaci, koučink apod.

Zaměření dalších kurzů se poměrně rozcházela. Proto by v tomto ohledu bylo vhodné využít benefitní karty od společnosti Benefit Management s.r.o. Díky rozšířené síti obchodních partnerů je možné využít příspěvek od zaměstnavatele zaslaný přímo na tuto kartu na libovolný kurz z aktuální nabídky. Jednalo by se tak o nepeněžní poskytnutí odměny na vzdělání související s výkonem práce a náklad by se řadil mezi daňově uznatelné. Pokud by si zaměstnanec přeci jen nevybral, nebo měl vyhlídnutý kurz, který v nabídce Benefit plus není, mohl by za něj zaměstnavatel fakturu uhradit. Jednodušší variantou pak je zaslat tuto fakturu na společnost Benefit Management s.r.o., která by patřičnou částku strhla z benefitního účtu zaměstnance.

Další nepeněžní benefity

Největší výhodou benefitní karty je úspora na daních a odvodech. Ta na straně zaměstnance činí celých 31,1 %. Pokud tedy zaměstnavatel poskytne zaměstnanci místo

peněžní odměny odměnu v podobě nabití benefitní karty stejnou hodnotou, zaměstnanec na tom vlastně ušetří. Stejně tak zaměstnavateli takto poskytnutá odměna nezvýší vyměřovací základ pro odvody zdravotního a sociálního pojištění za zaměstnance. Kromě kurzů však mohou zaměstnanci tyto nefinanční prostředky využít i systémem cafeteria v lékárnách, knihkupectvích, při koupi dovolené, na sportovní vyžití, veškerou kulturu, zdravotní péči, vzdělávání formou autoškoly, studia a další. (92). V tomto případě nesmí příspěvek zaměstnavatele přesáhnout 20 000 Kč ročně, aby nevstoupil do vyměřovacího základu zaměstnancům (93). Zaměstnavatel tento náklad hradí ze zisku a daní jej tedy sazbou 19 %.

Na kartě Benefit plus se 1 bod rovná 1 Kč, díky čemuž odpadá složité přepočítávání pro systém cafeteria a zaměstnanci i majitel si velmi jednoduše udržují přehled o aktuálním stavu. Zaměstnanci budou moci využít maximálně 5 000 bodů na kurzy za rok a stejná hranice bude platit pro zbylé benefity v cafeterii. V budoucnu, až se bude firma rozrůstat a dojde k větší hierarchičnosti v organizační struktuře, bude možné přistoupit ke změně bodového příspěvku pro jednotlivé pracovní pozice.

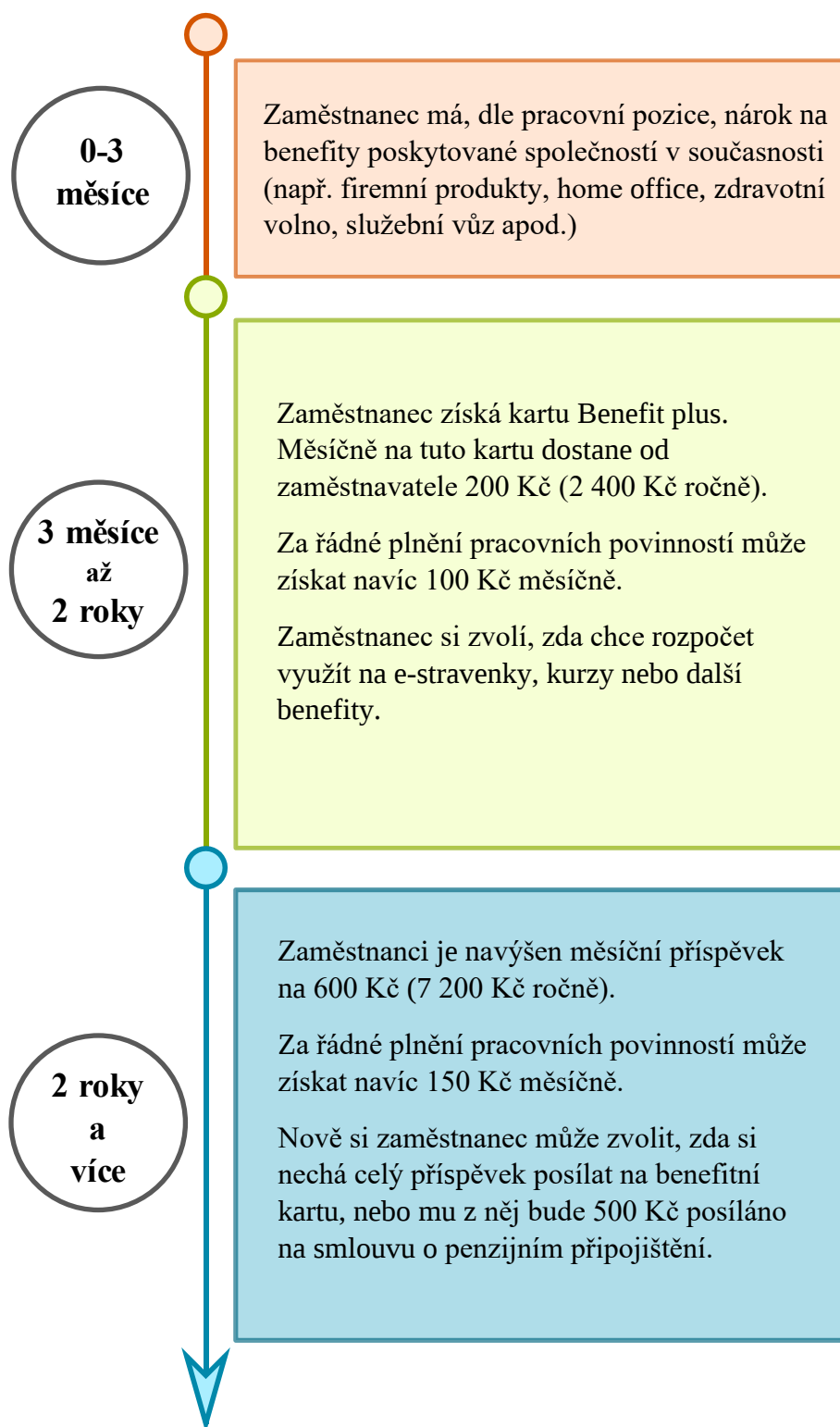
Stravenky

V současné době mají zaměstnanci benefit v podobě občerstvení na pracovišti, přesto dva zaměstnanci projeví zájem o stravenky. V případě zavedení benefity karty by přidání stravenek jako benefitu nebylo vůbec složité. Nemuselo by se ani jednat o plošný benefit. Konkrétním zaměstnancům by se v rámci účtu Benefit plus zpřístupnila sekce e-stravenek a nabídka by se jim, kromě výše uvedeného, rozšířila o téměř 13 000 restauračních zařízení a obchodů, kde je možné benefity kartou zaplatit. K zaměstnanecké kartě je navíc možné pořídit si i druhou pro člena rodiny, díky čemuž lze používat e-stravenky podobně jako ty papírové. Není potřeba ani zdoluhavá administrativa a odpadne distribuce papírových stravenek zaměstnancům. Velkou výhodou je i placení přesně na korunu a lidé tak nemusí počítat hodnotu nákupu, nebo jídla v restauraci a bát se, že jim nebude zbylá částka vrácena. Denní limit je na kartě omezen na 500 Kč, měsíční pak na 5 000 Kč. V případě, že by měl zaměstnanec zájem dokoupit si druhou kartu, je cena 145 Kč.

Zaměstnavatel bude přispívat částkou, kterou si zaměstnanec pro tento benefit zvolí ze svého rozpočtu. Maximálně však 9 000 Kč, tedy 750 Kč měsíčně. Částka, kterou bude

zaměstnavatel přispívat, bude považována za 55 % celkové hodnoty stravného, aby si mohl náklad odečíst z daní v maximální výši. Zaměstnanec tak musí zbylých 45 % doplatit sám. Tato částka mu bude automaticky stržena ze mzdy.

Nárok na odměny nahrávané na kartu Benefit plus, tedy e-stravenky, kurzy i cafeterii, získá zaměstnanec až po uplynutí zkušební doby. Pokud u společnosti bude pracovat méně jak dva roky, měsíčně mu zaměstnavatel poskytne 200 Kč, tedy 2 400 Kč ročně. Pokud bude měsíčně dosahovat dobrých výsledků, úkoly bude plnit včas a nebudou s ním žádné problémy, bude mít nárok na 300 Kč měsíčně, tedy 3 600 Kč ročně. Po dvou letech se zaměstnanci zvýší základní částka na 600 Kč měsíčně, tedy 7 200 Kč ročně. V případě dobrých výsledků a přístupu, bude mít nárok na 750 Kč měsíčně, tedy 9 000 Kč ročně. Po odpracování dvou let vznikne pracovníkovi také nárok na příspěvek na penzijní připojištění, který je popsán níže. Zaměstnanec si bude moci vybrat, zda chce celkovou částku rozdělit mezi kartu Benefit plus a penzijní připojištění, nebo zůstane pouze u karty. Přehledné schéma je znázorněno na obrázku č. 11. Hodnocení výkonu zaměstnance bude provádět majitel společnosti pravidelně každý měsíc. V budoucnu je možné přistoupit k variantě, kdy hodnocení pracovníků bude provádět jejich teamleader. Při tomto počtu to ale majitel zatím zvládne sám.



Obrázek č. 11: Grafické znázornění postupného vzniku nároku na jednotlivé složky nového odměňovacího systému (Zdroj: Vlastní zpracování)

Příspěvek na penzijní připojištění

O příspěvek na penzijní připojištění projeví zájem dva zaměstnanci. Z hlediska pracovníků i zaměstnavatele je takovýto benefit velmi výhodný. U pracovníka se jedná o příjem, který nepodléhá zdanění ani odvodům, pokud je smlouva uzavřena minimálně na 60 měsíců a k výplatě plnění dojde až po dovršení 60 let věku. Pro zaměstnavatele je náklad daňově uznatelný, a to do výše 50 000 Kč (spolu se životním pojištěním) na jednoho zaměstnance. Podmínkou však je, aby byl tento příspěvek zaměstnavatele uveden ve vnitřním předpisu (94).

Zaměstnanci v takovém případě přijde na danou smlouvu celá částka, kterou zaměstnavatel zašle. Pokud by se jednalo například o 1 000 Kč a zaměstnavatel by je místo na penzijní připojištění chtěl dát zaměstnanci ke mzdě, zaplatil by celkem 1 340 Kč a zaměstnanec by obdržel pouze 890 Kč.

Pro možnost čerpání tohoto benefitu musí zaměstnanec ve společnosti odpracovat alespoň 2 roky. Další podmínkou je, aby si na smlouvu sám zasílal minimálně 300 Kč měsíčně. Od zaměstnavatele by pak na smlouvu obdržel 500 Kč měsíčně.

3.2.5 Finanční odměna

Finanční odměny jsou z pohledu daní a odvodů nejméně výhodné, jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Pro podporu hlavního strategického cíle i z důvodu výsledků dotazníkového šetření byla zařazena provize z obratu. Jedná se však pouze o doporučení, jelikož náklady jsou výrazně nad limit, který byl stanoven majitelem společnosti.

Provize dle obratu

Vzhledem k zásadnímu strategickému cíli, kterým je nárůst obratu na 100 mil. Kč do čtyř let, by bylo vhodné uvažovat o znovuzařazení provizí dle obratu, které byly pro rok 2020 zrušeny. Tato odměna by se opět týkala jen vybraných pracovních pozic, které mají na velikost obratu největší vliv. Jednalo by se o obchodní ředitelku, obchodního zástupce a nově také o marketingovou specialistku. Pravidla ve formě procentuálního plnění cílového obratu, a s tím související procentuální výše provize, by mohla zůstat zachována. Přehledně jsou zpracována níže v tabulce. Majitel by pouze měnil maximální výši provize

v korunách pro jednotlivé pracovní pozice, kvartál i obchodní rok. V ekonomickém zhodnocení změn je uveden příklad, jak by takové hranice mohly být stanoveny.

Tabulka č. 29: Pravidla pro získání provize dle obratu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Splněno z cílového obratu	Zaměstnanec získá z plné výše provize
< 75 %	0 %
75-85 %	25 %
85-90 %	33 %
90-95 %	50 %
> 95 %	100 %

3.2.6 Vnitřní mzdový předpis

Vnitřní předpisy se v organizacích využívají tam, kde pro stanovenou oblast neexistují žádné právní předpisy a je potřeba dosáhnout jasného řešení. Jejich obsah ani strukturu však žádný zákon neupravuje. Měly by být jednoznačné, přehledné a v souladu s právními předpisy. Je nutné je vydat v písemné formě a seznámit s ním zaměstnance dříve, než vejde v platnost. Zaměstnavatel je dále povinen uchovat vnitřní mzdový předpis po dobu 10 let ode dne ukončení doby jeho platnosti (95). Tento dokument je pro zaměstnavatele důležitý také z hlediska daňově uznatelných nákladů. Například náklady za příspěvek na penzijní připojištění, využívání mobilního tarifu k soukromým účelům či příspěvek na dopravu by si bez existence vnitřního předpisu nemohl do daňově uznatelných nákladů přiřadit a platil by je tedy až ze zisku (97). Návrh znění vnitřního mzdového předpisu pro společnost Allocacoc, s.r.o. je uveden na následujících stránkách.

VNITŘNÍ MZDOVÝ PŘEDPIS

Název společnosti: Allocacoc, s.r.o.

Sídlo: Kallabova 31, 616 00 Brno-Žabovřesky

IČ: 03800156

DIČ: CZ03800156

Zapsána v obchodním rejstříku u Krajského soudu v Brně, oddíl C, vložka 86839

(dále jako „zaměstnavatel“)

Účel

Účelem tohoto předpisu je stanovení jednotného rámce pravidel odměňování ve společnosti Allocacoc, s.r.o.

Rozsah platnosti

Tento předpis se vztahuje a je závazný pro všechny zaměstnance společnost Allocacoc, s.r.o. v hlavním pracovním poměru. Pro zaměstnance pracující na základě DPP/DPČ (dále jako „brigádníci“) platí pouze ta ustanovení, u kterých je to výslovně uvedeno.

Základní ustanovení

- (1) Před započítáním práce musí být zaměstnanec seznámen se způsobem odměňování ze strany zaměstnavatele.
- (2) Zaměstnanec má právo kdykoliv do tohoto předpisu nahlížet. Pro tyto účely je předpis uložen v kanceláři majitele.

Mzda

- (1) Výše zaručené mzdy je pro každého zaměstnance sjednána v individuální smlouvě o mzdě, která je podepsána oběma stranami.
- (2) Při stanovení zaručené mzdy se zohledňuje složitost, odpovědnost a namáhavost práce. Zohledňuje se také pracovní výkonnost zaměstnance a jeho pracovní výsledky.
- (3) Zaručená mzda zaměstnanců s hlavním pracovním poměrem je stanovena formou měsíční mzdy.

- (4) Brigádníkům je stanovena hodinová mzda, která svou výší odpovídá mzdě za stejnou nebo obdobnou práci konanou v hlavním pracovním poměru.
- (5) Splatnost mzdy je nejpozději 15. den v měsíci následujícím po měsíci, ve kterém zaměstnanci vznikl nárok na mzdu nebo některou její složku. Případně-li tento den na den pracovního klidu, vyplácí se mzda poslední pracovní den před tímto dnem.
- (6) Mzda je vyplácena v zákonných peněžních prostředcích, a to buď bankovním převodem na účet poskytnutý zaměstnancem, nebo v hotovosti na pracovišti. Způsob předání mzdy určuje zaměstnanec. Pokud tak neučiní, určuje způsob předání mzdy zaměstnavatel.
- (7) Srážky ze mzdy lze provádět v souladu s § 145 až § 150 zákoníku práce.
- (8) Zaměstnavatel může provést srážky ze mzdy pouze v případech uvedených v zákoníku práce, nebo v jiném zvláštním zákoně.

Mzdové formy

(A) Peněžní bonus

- (1) Peněžní bonus není povinnou složkou mzdy a o jeho vyplacení rozhoduje zaměstnavatel.
- (2) Četnost peněžních bonusů v průběhu roku stanovuje zaměstnavatel. S tím, že u toho přihlíží na hospodářskou situaci společnosti i na další okolnosti.
- (3) Výše peněžního bonusu bude stanovena zaměstnavatelem nejpozději jeden měsíc před jeho výplatou.

(B) Provize dle obratu

- (1) Výši plánovaného obratu stanovuje vždy před začátkem hospodářského roku zaměstnavatel a je povinen tuto plánovanou hodnotu oznámit zaměstnancům, kterých se tato odměna týká.
- (2) Plánovaný obrat je stanoven pro každý kvartál zvlášť, aby se zamezilo vlivům sezónních výkyvů.

- (3) Výši provize stanovuje vždy před začátkem hospodářského roku zaměstnavatel a je povinen tuto plánovanou hodnotu oznámit zaměstnancům, kterých se tato odměna týká.
- (4) Výše provize je stanovena pro každý kvartál zvlášť, aby se zamezilo vlivům sezónních výkyvů.
- (5) Podmínky pro vyplacení provizí jsou následující:
- a. Při splnění 75-85 % stanoveného obratu, náleží zaměstnanci 25 % z celkové provize.
 - b. Při splnění 85-90 % stanoveného obratu, náleží zaměstnanci 33 % z celkové provize.
 - c. Při splnění 90-95 % stanoveného obratu, náleží zaměstnanci 50 % z celkové provize.
 - d. Při splnění 95 a více % stanoveného obratu, náleží zaměstnanci 100 % z celkové provize.
- (6) Vyplácení provizí je prováděno kvartálně.
- (7) Splatnost provize je vždy spolu se mzdou nejpozději 15. den v měsíci následujícím po měsíci, ve kterém zaměstnanci vznikl nárok na tuto složku mzdy.

(C) Další příplatky

- (1) Za provedení či zajištění různých specifických činností, které nelze zahrnout do smluvní mzdy, lze poskytnout příplatky. Jejich výši stanoví zaměstnavatel dle významnosti činnosti.

Pracovní doba

- (1) Pracovní doba zaměstnance činí 40 hodin týdně.
- (2) Kratší pracovní doba může být stanovena pouze:
- a. na základě individuálních potřeb po písemné dohodě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem,
 - b. pro brigádníky.
- (3) Není stanovena pevná pracovní doba. S výkonem pracovních povinností je však nutné začít nejpozději v 9 hodin.

- (4) Zaměstnanec může vykonávat pracovní povinnosti z domova, tzv. home office. Podmínky jsou blíže specifikovány v odstavci „Home office“ v tomto předpisu.

Poskytování zaměstnaneckých benefitů

(A) Plošné benefity

(1) Dovolená

- a. Každému zaměstnanci náleží týden dovolené nad rámec zákona. V součtu se tedy jedná o 25 dní dovolené.
- b. Odpracoval-li zaměstnanec jen část roku, náleží mu poměrná část dovolené dle § 212 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, dle znění pozdějších předpisů.

(2) Zdravotní volno

- a. Každý zaměstnanec má právo na 3 dny zdravotního volna v průběhu roku.
- b. Odpracoval-li zaměstnanec jen část roku, náleží mu poměrná část zdravotního volna.
- c. Podmínkou pro čerpání zdravotního volna je oznámení tohoto čerpání zaměstnavateli nejpozději v den čerpání do 9 hodin.
- d. V době zdravotního volna náleží zaměstnanci 100 % smluvené mzdy.

(3) Občerstvení na pracovišti

- a. Všichni zaměstnanci mohou využívat občerstvení, které na pracovišti zajišťuje zaměstnavatel.
- b. Tento benefit platí také pro brigádníky.

(4) Firemní zboží za nákupní cenu

- a. Všichni zaměstnanci mají možnost nakupovat firemní zboží za nákupní ceny.
- b. Maximální množství, ani částka nejsou stanoveny.
- c. Podle ustanovení § 6 odst. 3 zákona o daních z příjmů se příjmem rozumí rovněž rozdíl oproti ceně obvyklé za dané zboží. Tento rozdíl je tedy zdanitelným příjmem zaměstnance.

- d. V případě nákupu většího, než pro osobní potřebu, může zaměstnavatel takový nákup zakázat.
- e. Tento benefit platí také pro brigádníky.

(5) Vybavení kanceláře

- a. Každý zaměstnanec má právo na proplacení kancelářského vybavení, které potřebuje k výkonu svého povolání a nebylo mu dodáno zaměstnavatelem.
- b. Aby bylo možné danou věc proplatit, musí objednání předcházet schválení od zaměstnavatele. Ten zhodnotí, zda je daná věc potřebná a zda je cenově adekvátní.
- c. Notebook a mobilní telefon s předplaceným tarifem mohou zaměstnanci využívat také k soukromým účelům.
- d. Roční rozpočet pro jednotlivé pracovní pozice stanoven není. Majitel schvaluje každý požadavek individuálně.

(6) Benefitní karta Benefit plus

- a. Všichni zaměstnanci mají, po uplynutí zkušební doby, nárok na získání benefitní karty Benefit Plus a dle přidělených rozpočtů a stanovených limitů ji mohou libovolně využívat.
- b. Zaměstnanci, kteří jsou u zaměstnavatele méně jak dva roky, mají nárok na tuto kartu získat měsíční příspěvek ve výši 200 Kč. Při řádném plnění svých úkolů mohou měsíčně získat dalších 100 Kč navíc.
- c. Zaměstnanci, kteří jsou u zaměstnavatele déle jak dva roky, mají nárok na tuto kartu získat měsíční příspěvek ve výši 600 Kč. Při řádném plnění svých úkolů mohou měsíčně získat dalších 150 Kč navíc.
- d. Řádné plnění úkolů a povinností hodnotí zaměstnavatel každý měsíc.
- e. Takto přidělené prostředky lze využít na benefity uvedené níže v bodech a), b) a c).

a) Vzdělávací kurzy

- i. Všichni zaměstnanci mají právo absolvovat vzdělávací kurz. Tento kurz si vybere sám zaměstnanec, nebo mu bude přidělen zaměstnavatelem.
- ii. V případě výběru kurzu zaměstnancem, musí být kurz schválen zaměstnavatelem.
- iii. Cena, všech zaměstnancem vybraných kurzů, nesmí překročit 5 000 Kč ročně.
- iv. Na zaplacení musí být použity body z karty Benefit plus, případně musí kurz uhradit přímo zaměstnavatel.
- v. Po dohodě je možné kurz vykonávat v pracovní době.

b) Nepeněžní benefity

- i. Zaměstnanci mají možnost čerpat přidělené prostředky na jakékoliv benefity, které jsou v systému Benefit plus uvedeny (např. lékárny, knihkupectví, cestovní agentury, sportoviště apod).
- ii. Cena, všech zaměstnancem vybraných benefitů, nesmí překročit 5 000 Kč ročně.

c) E-stravenky

- i. Zaměstnanci mají možnost čerpat přidělené prostředky formou elektronických stravenek.
- ii. Maximální částka je 10 000 Kč ročně.
- iii. Příspěvek poskytnutý zaměstnavatelem tvoří 55 % nominální hodnoty stravenek. Zaměstnanci bude zbylých 45 % automaticky strženo ze mzdy.

(7) Příspěvek na penzijní připojištění

- a. Zaměstnanci mají po dvou letech u společnosti Allocacoc, s.r.o. nárok na příspěvek na penzijní připojištění ve výši 500 Kč měsíčně.
- b. Tento příspěvek je podmíněn příspěvkem zaměstnance ve výši minimálně 300 Kč měsíčně.
- c. Částka od zaměstnavatele bude stržena z celkového rozpočtu na odměny přidělené danému zaměstnanci.

(B) Individuální benefity

(1) Služební vůz k soukromým účelům

- a. Služební vůz k osobním účelům mohou využívat tyto pracovní pozice: obchodní zástupce, merchandiser a expedient.
- b. Měsíční limit pro využití vozu k soukromým účelům je stanoven na 400 km, respektive 1 000 Kč za pohonné hmoty.
- c. Při překročení stanoveného limitu hradí rozdíl zaměstnanec.

(2) Home office (dále jako „HO“)

- a. Výkon práce v režimu HO je možný u pracovních pozic, které svým charakterem umožňují práci z domova.
- b. Rozsah výkonu práce v režimu HO definuje zaměstnavatel na základě dohody se zaměstnancem.
- c. Zaměstnanec je povinen zajistit si v domácím prostředí vše, co potřebuje pro výkon svého povolání. Musí být dostupný na mobilním telefonu i přes email. Zároveň je povinen soustředit se na kvalitní pracovní výstupy a nezneužívat režimu HO.
- d. Pokud zaměstnavatel zjistí, že se během režimu HO zaměstnanec nevěnoval pracovním úkolům, může danému zaměstnanci tento benefit na určitou dobu zakázat.
- e. Za výkon práce v režimu HO náleží zaměstnanci stejná mzda, jako při výkonu práce na obvyklém pracovišti.

Závěrečná ustanovení

- (1) Jakékoliv změny prováděné v tomto vnitřním předpisu provádí vedení společnosti, a to v souladu s platnými zákony a předpisy.
- (2) Se změnami musí být seznámeni všichni zaměstnanci, a to minimálně s dvouměsíčním předstihem.

Účinnost

Tento vnitřní mzdový předpis nabývá účinnosti dnem 1.9.2020 a platí do 31.8.2021. Po uplynutí této doby může být změněn, prodloužen nebo nahrazen novým předpisem.

V Brně dne: _____

_____ Podpis vedení společnosti

Vyjádření majitele analyzované společnosti

Majitel vnímá, že je současný systém odměňování již na hraně funkčnosti a nebrání se změně. Zaujala ho karta Benefit plus a byla mu proto zaslána nabídka od společnosti Benefit Management s.r.o. pro bližší prozkoumání. Dále zavede pravidelné schůzky, kde se budou potkávat všichni zaměstnanci a budou se řešit zásadní informace týkající se celé společnosti. Při podpoře uznání se snaží jít příkladem, i když sám vnímá, že někdy je příliš mnoho práce, a tak na to zapomíná. Očekává, že při náboru nových pracovníků se těm stávajícím mírně uleví a bude tedy snazší i z jejich strany projevovat uznání. Současné velké vytížení pracovníků souvisí i s méně častým delegováním, na které upozornil jeden ze zaměstnanců. Majitel si je vědom, že spoustu záležitostí řeší sám, nechce však zaměstnance ještě více zahltit. Postupně však konkrétní pracovníky do procesů začleňuje a s příchodem těch nových očekává, že se situace ještě více zlepší. S růstem zároveň plánuje implementaci směrnic pro důležité procesy. Některé směrnice už má dokonce předpřipraveny. Tímto by se tedy mohla vylepšit další oblast, na kterou poukázaly výsledky dotazníku, a to definování pravidel a procesů u rutinních pracovních činností, které by zjednodušily běžný pracovní den. Pokud by si zaměstnanci či jednotlivci vybrali vzdělávací kurz, na kterém by získali vědomosti přínosné pro společnost, nebrání se majitel takový kurz proplatit a nechat zaměstnance vykonávat jej v pracovní době. Až se uklidní zhoršená situace na trhu, způsobená epidemií koronaviru, chce majitel opět zavést provize z obrátu. Výše provizí i termín zavedení závisí na tom, jak rychle se společnosti podaří vrátit do původních hodnot (97).

3.3 Ekonomické zhodnocení změn

Výše uvedené návrhy byly vybrány tak, aby byly z pohledu daní a odvodů co nejefektivnější pro zaměstnance i zaměstnavatele. Celkový rozpočet na návrh odměňovacího systému byl majitelem společnosti stanoven na 10 000 Kč na zaměstnance za rok. Od této částky se tedy budou odvíjet i níže uvedené propočty. U každé složky je také okomentován možný přínos.

Rozšíření nabídky kurzů a zavedení benefitní karty

Cena za dvě dopolední, nebo odpolední lekce osobního rozvoje, v rozsahu 4-5 hodin pro všechny účastníky, by byla přibližně 5 000 Kč. Takovýto kurz by bylo možné zařadit do vzdělání souvisejícího s předmětem činnosti a jelikož by fakturu proplatil přímo majitel, jednalo by se o nepeněžní poskytnutí odměny. V takovém případě zaměstnancům tato částka nevstoupí do vyměřovacího základu, a nebude tak podléhat dani ani odvodům. Pro zaměstnavatele je navíc daňově uznatelná. Pokud by se kurz konal jednou ročně, celkové náklady by byly následující:

$5\,000\text{ Kč} \cdot 0,81 = 4\,050\text{ Kč}$ (zaměstnavatel ušetří na dani 19 %).

Pro další vzdělávání a benefity byla navržena benefitní karta od společnosti Benefit Management s.r.o. Cena jedné karty je pouhých 10 Kč. Navíc pokud si zaměstnavatel vybere formu samosprávy, žádné další poplatky již neplatí. Kurzy související s výkonem práce jsou pro zaměstnavatele daňově uznatelné, což pro něj znamená dodatečnou úsporu. Zaměstnanec uvidí na benefitním účtu celou částku, kterou zaměstnavatel vynaložil, jelikož nepeněžní odměna na vzdělávání nevstupuje do vyměřovacího základu. Zavedení benefitní karty je tedy finančně velmi výhodné pro obě strany. Na benefitní kartu je navíc možné po dohodě mezi oběma stranami poukázat i část zaměstnancova platu formou odměny. Tato částka tak bude připsána na benefitní účet v plné výši, čímž na tom zaměstnanec vydělá (nezaplatí z dané částky odvody). Je ale nutné dodržet maximální limit příspěvku od zaměstnavatele, tedy 20 000 Kč ročně.

Po odečtení nákladů za hromadný kurz osobního rozvoje zbývá z celkové částky 45 000 Kč, tedy 9 000 Kč na jednoho zaměstnance. Tabulka níže simuluje situaci, kdy všichni zaměstnanci obdrží benefitní kartu a podle délky pracovního vztahu si sami rozhodnou o rozvržení patřičné částky do benefitních bodů a případně i do penzijního

připojištění (to však není součástí benefitní karty). Bylo počítáno s tím, že všichni plní své úkoly řádně a dosahují tedy na maximální možnou odměnu. Tabulka vychází z údajů, které zaměstnanci vyplnili v dotazníkovém šetření. Pouze jedna zaměstnankyně je u společnosti méně než jeden rok, proto má nárok na benefitní body v maximální hodnotě 3 600 Kč. Ostatní mohou rozvrhnout dle svých přání, a při splnění výše uvedených podmínek, body v hodnotě až 9 000 Kč.

Tabulka č. 30: Příklad rozvržení benefitních bodů vyjádřených v Kč u jednotlivých zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	penzijní připojištění	stravenky	kurzy	benefity
zaměstnanec 1	x	x	4 000 Kč	5 000 Kč
zaměstnanec 2	6 000 Kč	x	1 000 Kč	2 000 Kč
zaměstnanec 3	x	3 600 Kč	x	x
zaměstnanec 4	x	6 000 Kč	1 000 Kč	2 000 Kč
zaměstnanec 5	x	x	5 000 Kč	4 000 Kč
zaměstnavatel reálně zaplatí	4 860 Kč	7 776 Kč	8 910 Kč	15 470 Kč
zaměstnanci obdrží	6 000 Kč	9 600 Kč	11 000 Kč	13 000 Kč
zaměstnanci doplatí	3 600 Kč	7 855 Kč	-	-

Při takto rozvržených benefitních bodech a příspěvcích na penzijní připojištění zaplatí zaměstnavatel celkem **37 016 Kč** po zahrnutí daňové úspory díky daňově uznatelným nákladům.

Penzijní připojištění: $6\,000\text{ Kč} \cdot 0,81 = 4\,860\text{ Kč}$

příspěvek na stravné (e-stravenky): $9\,600\text{ Kč} \cdot 0,81 = 7\,776\text{ Kč}$,

příspěvek na kurzy: $11\,000\text{ Kč} \cdot 0,81 = 8\,910\text{ Kč}$,

cafeteria benefity: $13\,000\text{ Kč} \cdot 1,19 = 15\,470\text{ Kč}$.

Další náklady pak jsou ceny za karty Benefit plus. Pokud se jedná pouze o kartu na cafeterii, je cena 10 Kč. Karta s CAFETERIÍ a e-stravenkami stojí 145 Kč. V tomto případě by se jednalo o celkovou částku 320 Kč. Je nutné podotknout, že se jedná o jednorázový náklad. Za implementaci aplikace pro e-stravenky a systém CAFETERIE si společnost Benefit Management s.r.o. v případě samosprávy nic neúčtuje.

Karty: $2 \cdot 145\text{ Kč} + 3 \cdot 10\text{ Kč} = \mathbf{320\text{ Kč}}$

Výhoda takto poskytovaných benefitů spočívá ve volnosti jejich čerpání. Zaměstnanci se tak mohou individuálně rozhodnout a zvolit si to, co vyhovuje právě jim samotným. Tím se zvýší jejich spokojenost a zaměstnavateli zase ubude starost s přemýšlením nad tím, čím své zaměstnance nejvíce potěší. Navíc e-stravenky i benefitní body mají prakticky neomezenou platnost. Hodnota nevyčerpaných e-stravenek/bodů expiruje až po dvou letech od posledního nabití (např. ukončení pracovního poměru, mateřská dovolená apod.) (92). Což je další výhoda oproti papírovým stravenkám či poukázkám.

Predikovat přesný přínos takto nastaveného odměňovacího systému je poměrně složité. Jelikož vychází ze zjištěných přání zaměstnanců a obsahuje motivační složku i zvyšování kvalifikace, měla by společnost po jeho zavedení sledovat růstový trend v produktivitě zaměstnanců i v dalších poměrových ukazatelích uvedených v této práci. Pokud by trend stagnoval, nebo dokonce klesal, je nutné znovu provést dotazníkové šetření či rozhovor se zaměstnanci a dát tyto výsledky do souvislosti s finančními ukazateli společnosti.

Projev uznání mezi zaměstnanci

Pokud by se majitel rozhodl zavést nástěnku pro podporu projevu uznání mezi zaměstnanci, ročně by jeho náklady byly minimálně 1 000 Kč, tedy $2 \cdot 500$ Kč pro nejvíce ohodnoceného zaměstnance. Maximální náklady by teoreticky dosahovaly 5 000 Kč (tedy **5 950 Kč** po započtení daně), ale to pouze v případě, že by všichni dostali stejný počet hodnocení. Přínosem je větší loajalita i spokojenost pracovníků, což se může projevit i v jejich pracovním nasazení.

Penzijní připojištění

Roční náklady jsou uvedeny výše v tabulce č. 30. O tuto odměnu měli zájem dva zaměstnanci, jeden z nich však u společnosti ještě nepracuje dva roky. Podmínku pro získání tohoto benefitu tak splnil pouze jeden z těchto zaměstnanců. V případě, že by se o tento benefit přihlásilo více zaměstnanců, náklady zaměstnavatele by zůstaly ve stejné výši. Jednalo by se totiž pouze o změnu rozložení finančních prostředků mezi benefitní kartou a příspěvkem na penzijní připojištění.

Provize dle obratu

V tabulce níže jsou uvedeny navrhované provize jednotlivých pracovních pozic, při maximálním plnění stanoveného obratu v jednotlivých čtvrtletích. Z původních hodnot v roce 2019 byly provize poníženy přibližně o polovinu. Pro nově zařazenou marketingovou specialistku pak provize činí přibližně čtvrtinu původní hodnoty.

Tabulka č. 31: Návrh maximálních provizí pro jednotlivé kvartály a pracovní pozice (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Q1	Q2	Q3	Q4
Obchodní ředitelka	20 000 Kč	15 000 Kč	30 000 Kč	40 000 Kč
Obchodní zástupce	20 000 Kč	15 000 Kč	30 000 Kč	40 000 Kč
Marketingová specialistka	10 000 Kč	8 000 Kč	15 000 Kč	20 000 Kč

Celkové náklady by pak samozřejmě záležely na plnění stanoveného obratu. Pokud se nebude brát v úvahu nulová hodnota při plnění plánu pod 75 %, pak by minimální náklady dosahovaly částky 65 750 Kč ročně. Pro zaměstnavatele by to znamenalo uhradit 71 365 Kč, jelikož se tyto náklady přičítají ke mzdě a podléhají tak dani i odvodům na sociální a zdravotní pojištění. Zaměstnanci by z této částky obdrželi 60 704 Kč po zdanění a odvodech.

$$65\,750\text{ Kč} * 1,34 * 0,81 = \mathbf{71\,365\text{ Kč}}$$
 (odvody = 34 %, úspora na dani 19 %)

$$88\,105\text{ Kč} * 0,689 = 60\,704\text{ Kč}$$
 (odvody a zdanění = 31,1 %)

V případě maximálních nákladů by částka dosahovala 263 000 Kč ročně. Při stejných propočtech jako výše, by celkové náklady zaměstnavatele byly 285 460 Kč a zaměstnanci by na účet dostali 242 817 Kč.

$$263\,000\text{ Kč} * 1,34 * 0,81 = \mathbf{285\,460\text{ Kč}}$$
 (odvody = 34 %, úspora na dani 19 %)

$$352\,420\text{ Kč} * 0,689 = 242\,817\text{ Kč}$$
 (odvody a zdanění = 31,1 %)

Přínos takovéto odměny závisí na obratu, který majitel společnosti stanoví jako cílový, pro daný obchodní rok. Pokud zisky z daného obratu překonají výše uvedené náklady na provize, je možné tuto odměnu považovat za pozitivní a přínosnou. V případě, že by nedošlo k pokrytí nákladů vzniklými zisky, bylo by nutné přehodnotit stanovený cílový obrat i výši stanovených provizí.

Shrnutí

V této podkapitole byly popsány pouze ty odměny, které lze finančně vyčíslit a u kterých zaměstnavateli vznikají náklady. Odměny ve formě uznání, delegování práce, vyšší informovanosti pracovníků, či komunikace podnikové strategie jsou také velmi důležitou složkou a na výkonech pracovníků se významně podílí. Náklady ani přínosy však nelze číselně přesně predikovat. Pro majitele by mohly být měřítkem poměrové ukazatele využité v této diplomové práci. V případě, že by měly v dalších měsících a letech rostoucí trend, například by se zvyšovala produktivita zaměstnanců, lze hodnotit odměňovací systém jako motivační a podporující strategii společnosti. Pokud by trend spíše stagnoval je nutné zjistit, z jakých důvodů se to děje. V případě že by byl trend klesající, bylo by nutné znovu provést průzkum mezi zaměstnanci a samozřejmě dát výsledky také do souvislosti s finančními ukazateli. V tabulce č. 32 jsou souhrnně zaznačeny celkové náklady. U položek, kde bylo možné predikovat více hodnot je počítáno s těmi nejvyššími.

Tabulka č. 32: Celkové náklady na nově navržený odměňovací systém (Zdroj: Vlastní zpracování)

Benefity	Náklady
Kurz osobního rozvoje	4 050 Kč
Benefitní karta (5 kusů)	320 Kč
Benefitní karta - cafeteria	24 380 Kč
Benefitní karta - e-stravenky	7 776 Kč
Příspěvek na penzijní připojištění	4 860 Kč
Nástěnka uznání (max.)	5 950 Kč
Náklady celkem	47 336 Kč
Nad rámec rozpočtu:	
Provize dle obrátu (max.)	285 460 Kč

V další části práce bude nastíněn časový plán provedení jednotlivých změn v současném odměňovacím systému.

3.4 Harmonogram zavádění změn

Tato podkapitola naznačuje možný harmonogram zavádění změn v současném odměňovacím systému společnosti Allocacoc, s.r.o. Časové údaje jsou pouze orientační a je nutné posléze zhodnotit aktuální projekty, které společnost řeší, či plánuje. Harmonogram je přehledně zpracován v tabulce č. 33.

Tabulka č. 33: Časový harmonogram zavádění změn v odměňovacím systému (Zdroj: vlastní zpracování)

Činnost	Termín
Seznámení majitele společnosti s navrhovanými změnami	do 15.6.2020
Schůzka majitele se zástupcem společnosti Benefit Management s.r.o.	22.-26.6.2020
Doručení celkové nabídky a podmínek pro benefitní karty Benefit plus od společnosti Benefit Management s.r.o.	6.-10.7.2020
Seznámení účetní s novým systémem odměňování	6.-10.7.2020
Odsouhlasení návrhů na odměňování formou benefitní karty Benefit plus	13.-15.7.2020
Aktivace platformy	do 17.7.2020
Seznámení zaměstnanců s novým systémem odměňování i s vnitřním mzdovým předpisem	13.-17.7.2020
Zavedení nového systému odměňování s účinností od 1.9.2020	20.-24.7.2020
Zavedení možnosti čerpat příspěvek na penzijní připojištění od 1.9.2020	20.-24.7.2020
Obdržení karet Benefit plus	20.-22.7.2020
Distribuce karet mezi zaměstnance	20.-24.7.2020
Nahrání prvního měsíčního rozpočtu na benefitní karty	do 15.10.2020
Zhodnocení spokojenosti s novým systémem odměňování pomocí dotazníku/rozhovorů se zaměstnanci	leden 2021
Zhodnocení nového systému odměňování pomocí vývoje poměrových ukazatelů	leden 2021, červenec 2021, leden 2022

3.5 Shrnutí navrhovaných změn a možné dopady

Ve třetí části práce byly navrženy možné změny v odměňovacím systému., které vychází z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. První návrh slouží k podpoře uznání mezi zaměstnanci, a to formou speciální nástěnky i za přispění majitele společnosti. Byla také vytvořena infografika, pro ukázkou možné zpětné vazby a pochvaly. Pro lepší komunikace podnikových cílů byla navržena pravidelná celopodniková schůze, na které by se probíraly aktuální informace i nadcházející cíle společnosti. Jelikož se zaměstnanci vyjádřili, že občas nemají přesné informace o individuálních cílech, případně nejsou plně informováni o své pracovní náplni, byly navrženy body pro osobní schůzku, které si musí jak majitel, tak zaměstnanec před jejím zahájením připravit a následně na schůzce rozebrat. Z pohledu benefitů byl odměňovací systém rozšířen o kurz osobního rozvoje, který si přáli všichni zaměstnanci, a dále byla popsána možnost využití benefitní karty Benefit plus. Majitel by každému určil měsíční rozpočet (včetně motivační složky) a zaměstnanci by si již sami rozhodli, jak jej využijí. Na výběr by měli další kurzy, dovolené, nákup v lékárnách, knihkupectvích, na sportovištích, ve wellness centrech apod. Kartu lze využít také pro e-stravenky. Část stanoveného rozpočtu by nově mohli pracovníci použít také jako příspěvek na penzijní připojištění, pokud splní podmínku, že jsou u společnosti déle jak dva roky. Bylo doporučeno také opětovné zavedení provize dle obratu pro tři klíčové pozice. Na závěr byl sepsán vnitřní mzdový předpis, který doposud společnost neměla vytvořený.

V případě, že by došlo k zavedení všech návrhů, navýšily by se mzdové náklady z roku 2019 o 1,6 %, což je docela přijatelné. Navíc byl dodržen rozpočet stanovený majitelem. Celkové náklady by vzrostly o pouhých 0,2 %. V případě, že by byly obnoveny také provize dle obratu, náklady by se neměly výrazněji měnit, jelikož v roce 2019 tyto provize ještě platily. Pokud společnost ustojí současnou ekonomickou krizi a vydaří se plánovaná expanze, majitel plánuje provize opět zavést.

Níže v tabulce je nastíněn možný vývoj poměrových ukazatelů. Bylo počítáno s výnosy a výsledkem hospodaření predikovanými pomocí regresní analýzy. Ve druhém sloupci byly mzdové náklady navýšeny pouze o částku za navrhované změny v odměňovacím systému a zůstal zachován současný počet zaměstnanců. Ve třetím sloupci již byla do mzdových nákladů zahrnuta také odhadovaná částka za tři nové zaměstnance,

které bude společnost v brzké době najímat a toto navýšení bylo zohledněno také v celkovém počtu pracovníků.

Tabulka č. 34: Možný vývoj poměrových ukazatelů po zavedení změn (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2019	Odhad po zavedení změn	Odhad po zavedení změn
Produktivita práce (v tis. Kč)	4230,83	5762,00	4321,5
Mzdová produktivita (v Kč)	8,12	10,89	9,00
Mzdová rentabilita (v Kč)	0,19	0,42	0,35
Podíl zisku na zaměstnance (v tis. Kč)	99,67	222,83	167,13

V obou odhadech došlo k navýšení hodnot oproti roku 2019, což je velmi pozitivní. Navrhované změny by tak mohly přispět k vyšší spokojenosti současných zaměstnanců, přilákání nových kvalifikovaných pracovníků i k rozvoji společnosti.

Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo vytvoření návrhu rozvoje systému odměňování pro společnost Allocacoc, s.r.o. s využitím konceptu celkové odměny. Tento rozvoj má posílit spokojenost zaměstnanců i naplňování strategie společnosti.

V první části práce bylo nutné provést faktografickou rešerši pomocí které byl vymezen teoretický rámec celé práce. Byl zde představen koncept celkové odměny, základní pojmy související se systémem odměňování a také byly představeny vnitřní a vnější faktory ovlivňující systém odměňování, a to hned od tří autorů.

Druhá část navázala na zmíněné teoretické základy. Byla zde představena společnost Allocacoc, s.r.o., její historie, oblast působení, současný systém odměňování i strategie. Pomocí indexu IN05 byla nastíněna ekonomická situace společnosti a byl také představen vývoj výnosů, nákladů a výsledků hospodaření ve sledovaném období. Dále pak byla provedena analýza stavu na trhu produktů, která přiblížila postavení vybrané společnosti na daném trhu i možný budoucí vývoj tohoto odvětví. Následovaly základní informace o současných zaměstnancích i fluktuaci a byly vypočítány poměrové ukazatele pro vyhodnocení produktivity ve sledovaném časovém horizontu. V této části byly také shrnuty výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci i z rozhovoru s majitelem. V rámci vnějších vlivů byla provedena analýza pracovní síly v Jihomoravském kraji, mzdové šetření i srovnání poskytovaných benefitů s konkurencí.

Třetí část práce se věnuje návrhům na změnu odměňovacího systému tak, aby více odpovídal přáním zaměstnanců i potřebám společnosti. Návrhy byly vytvářeny na základě výsledků z analýz provedených ve druhé části. Byl také sepsán návrh na vnitřní mzdový předpis, který společnost doposud neměla. Tato kapitola byla dále doplněna o výpočty celkových nákladů na zavedení navrhovaných změn, přičemž byl respektován rozpočet stanovený majitelem. Nad rámec tohoto rozpočtu byl přidán návrh na znovuzařazení provizí dle obratu klíčovými pracovníky, který by více podpořil současnou strategii společnosti. Následně byl popsán harmonogram pro implementaci navrhovaných změn a byl také nastíněn možný vývoj provozních poměrových ukazatelů. Jelikož ukazatele vzrostly, dá se hodnotit nový odměňovací systém jako efektivní. Jedná se ale pouze o odhad, který se současnou ekonomickou situací nemusí být dostatečně přesný.

Seznam použitých zdrojů

- (1) OCHRANA, František. Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2019. ISBN 978-80-246-4200-0.
- (2) DISMAN, Miroslav. Šetření dotazníkové. Sociologická encyklopedie [online]. [cit. 2020-04-24]. Dostupné z: [https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/%C5%A0et%C5%99en%C3%AD_dotazn%C3%ADkov%C3%A9_\(MSgS\)](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/%C5%A0et%C5%99en%C3%AD_dotazn%C3%ADkov%C3%A9_(MSgS))
- (3) PROCHÁZKA, Jakub. Rešerše. Wiki knihovna [online]. [cit. 2020-05-12]. Dostupné z: <http://wiki.knihovna.cz/index.php?title=Re%C5%A1er%C5%A1e>
- (4) NEUMAIEROVÁ, Inka; NEUMAIER, Ivan Index IN05: Index IN05. In *Evropské finanční systémy: Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2005. s. 143-146. Dostupné z: <http://is.muni.cz/do/1456/sborniky/2005/evropske-financni-systemy-2005.pdf>.
- (5) Rozložení četnosti. Matematika.cz [online]. 2014 [cit. 2020-05-12]. Dostupné z: <https://matematika.cz/rozlozeni-cetnosti>
- (6) KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- (7) HYHLÍK, František. Interview. Sociologická encyklopedie [online]. 2018 [cit. 2020-04-24]. Dostupné z: [https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Interview_\(MSgS\)](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Interview_(MSgS))
- (8) Time Series Regression. MathWorks [online]. 2020 [cit. 2020-05-13]. Dostupné z: <https://www.mathworks.com/discovery/time-series-regression.html>
- (9) Ukazatele produktivity práce. Analyzuj a proveď [online]. Edolo Consult, ©2010 [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=58293&app=Main&grp=Content&model=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_2975&p2=CultureOID_INT_1&acode=e137e3e8865094552d473da739d2ed

- (10) CHVÁLOVÁ, Jindřiška. Produktivita práce. Odborový svaz zdravotnictví a sociální péče ČR [online]. 2017 [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <http://www.zdravotnickeodbory.cz/cz/clanky/13-3-2017-produktivita-prace-ekonomika.aspx>
- (11) GRIGORESCU, Adriana a Anca CHIPER. THE IMPORTANCE OF HUMAN CAPITAL IN THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF AN ORGANIZATION. Studies and Scientific Researches: Economics Edition [online]. June 2016, s. 77-83 [cit. 2020-01-20]. ISSN 2344-1321. Dostupné z: <http://sceco.ub.ro/index.php/SCECO/article/view/344/324>
- (12) KAMENÍČEK, Jiří. Lidský kapitál: bohatství, které dřímá v nás. 2., upr. vyd. Praha: Karolinum, 2012. ISBN 978-80-246-2139-5.
- (13) MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. Lidské zdroje a personální management. Vydání I. Praha: Academia, 2017. Společnost. ISBN 978-80-200-2773-3.
- (14) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- (15) MÜHLFEIT, Jan a Melina COSTI. Pozitivní leader: jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu. V Brně: Management Press, 2017. ISBN 978-80-265-0591-4.
- (16) WAHBA, Mahmoud A. a Lawrence G. BRIDWELL. Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. Organizational Behavior and Human Performance [online]. 1976, 15 (2), s. 212-240 [cit. 2020-01-26]. DOI: 10.1016/0030-5073(76)90038-6. ISSN 00305073. Dostupné z: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/0030507376900386>
- (17) RUTLEDGE, Pamela B. Social Networks: What Maslow Misses. Psychology Today [online]. Nov 08, 2011 [cit. 2020-01-26]. Dostupné z: <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/positively-media/201111/social-networks-what-maslow-misses-0>
- (18) MASLACH, Christina, Wilmar B. SCHAUFELI a Michael P. LEITER. Job Burnout. Annual Review of Psychology [online]. 2001, 52 (1), s. 397-422 [cit. 2020-01-

26]. DOI: 10.1146/annurev.psych.52.1.397. ISSN 0066-4308. Dostupné z: <http://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev.psych.52.1.397>

(19) ALFES, Kerstin, Catherine TRUSS, Emma C. SOANE, Chris REES a Mark GATENBY. CREATING AN ENGAGED WORKFORCE: Findings from the Kingston Employee Engagement Consortium Project [online]. Chartered Institute of Personnel and Development, June 2010 [cit. 2020-01-26]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/253279910_Creating_an_Engaged_Workforce_CIPD_Research_Report

(20) NUMBER OF JOBS, LABOR MARKET EXPERIENCE, AND EARNINGS GROWTH: Results from a National Longitudinal Survey [online]. U.S. BUREAU OF LABOR STATISTICS, August 22, 2019 [cit. 2020-01-25]. Dostupné z: <https://www.bls.gov/news.release/pdf/nlsoy.pdf>

(21) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Armstrong's handbook of human resource management practice. 14th edition. London: KoganPage, 2017. ISBN 978-0-7494-7411-9.

(22) BLÁHA, Jiří. Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

(23) ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009. Expert. ISBN 978-80-247-2890-2.

(24) HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. Odměňování zaměstnanců v organizacích. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. Series of economics textbooks. ISBN 978-80-248-3789-5.

(25) KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a E. HÜTTLOVÁ. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.

(26) KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management. ISBN 978-80-247-3823-9.

(27) DALTON, Sarah. Motivating medicine: Why money is not enough. Journal of Paediatrics and Child Health [online]. U.S. BUREAU OF LABOR STATISTICS,

2010, 46 (4), s. 142-143 [cit. 2020-01-25]. DOI: 10.1111/j.1440-1754.2009.01651.x. ISSN 10344810. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1440-1754.2009.01651.x>

(28) DALTON, Hai-Ming a . Key Trends of the Total Reward System in the 21st Century: Why money is not enough. Journal of Paediatrics and Child Health [online]. 2016, 38(6), 64-70 [cit. 2020-01-17]. DOI: 10.1177/0886368706292542. ISSN 0886-3687. Dostupné z: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0886368706292542>

(29) Výpis z obchodního rejstříku: Allocacoc s.r.o. Justice.cz [online]. 2015 [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=889148&typ=PLATNY>

(30) Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. Aktualizováno dne: 14.11.2019 [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_cz_nace.

(31) Výkaz zisku a ztráty 2019. Brno: Allocacoc, s.r.o., 2019.

(32) Logo download. Allocacoc [online]. 2020 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: <https://allocacoc.com/Home/Home/Download/index>

(33) Awards. Allocacoc [online]. 2020 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: <https://allocacoc.com/Home/Home/Footer/awards>

(34) Staňte se jedním z našich partnerů. PowerCube [online]. 2020 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.powercube.cz/partneri>

(35) TANNENBERGER Michal, 2020. Rozhovor s majitelem společnosti. Brno 7.4.2020.

(36) About us. DesignNest.com [online]. 2020 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.designnest.com/aboutus>

(37) Vision & Mission. Allocacoc [online]. 2020 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: https://allocacoc.com/Home/Home/Footer/more_info

(38) Zákoník práce: 262/2006 Sb. Zákony.centrum.cz [online]. 2016 [cit. 2020-04-11]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakonik-prace/cast-9-hlava-2-dil-1-paragraf-213>

(39) Rozvaha 2019. Brno: Allocacoc, s.r.o., 2019.

- (40) Výkaz zisku a ztráty 2015. Brno: Allocacoc, s.r.o., 2015.
- (41) Výkaz zisku a ztráty 2016. Brno: Allocacoc, s.r.o., 2016.
- (42) Výkaz zisku a ztráty 2017. Brno: Allocacoc, s.r.o., 2017.
- (43) Výkaz zisku a ztráty 2018. Brno: Allocacoc, s.r.o., 2018.
- (44) ZIKMUND, Martin. IN05 – Bankrotní index z Česka, který funguje na české firmy. BusinessVize [online]. 2011 [cit. 2020-04-25]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/in05-bankrotni-index-z-ceska-ktery-funguje-na-ceske-firmy>
- (45) Oligopol a monopolistická konkurence. Miras.cz [online]. 2019 [cit. 2020-04-28]. Dostupné z: <https://www.miras.cz/seminarky/mikroekonomie-n08-oligopol.php>
- (46) Obchod, pohostinství, ubytování - časové řady - Vybrané finanční ukazatele - roční - Klasifikace NACE Rev. 2 (CZ-NACE): Tab. 3 Velkoobchod, kromě motorových vozidel. Český statistický úřad [online]. 2020 [cit. 2020-04-14]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/1-malavfucr_b
- (47) LEPIČ, Martin, Jan KOUCKÝ, Radim RYŠKA a Martin ZELENKA. Vývoj a změny kvalifikačních potřeb trhu práce v ČR v letech 2000–2025 [online]. In: . Praha: Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, 2015 [cit. 2020-04-28]. Dostupné z: http://www.infoabsolvent.cz/Temata/Download?Soubor=F-9.0.106_Vyvoj_a_zmeny_kvalifikacnich_potreb_trhu_prace_v_CR_v letech_2000-2025.pdf
- (48) Řídící pracovníci v oblasti správy podniku, obchodních, administrativních a podpůrných činností. CZ-ISCO [online]. 2020 [cit. 2020-04-28]. Dostupné z: <http://www.cz-isco.cz/isco/12-ridici-pracovnici-v-oblasti-spravy-podniku-obchodnich-administrativnich-a-podpurnych-cinnosti/>
- (49) Velkoobchod a prodej a opravy motorových vozidel: Budoucnost odvětví. Budoucnost profesí [online]. 2016 [cit. 2020-04-28]. Dostupné z: <http://www.budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/distribuce.html>

- (50) Předvídání kvalifikačních potřeb (PŘEKVAP): Projekce pracovních míst a zaměstnanosti v ČR do roku 2025 podle odvětví [online]. In.: Praha: Ministerstva práce a sociálních věcí, 2015 [cit. 2020-04-28]. Dostupné z: <https://koopolis.cz/file/home/download/607?key=0c5892c938>
- (51) Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz v České republice – za rok 2018. Český statistický úřad [online]. 2020 [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pracovni-neschopnost-pro-nemoc-a-uraz-v-ceske-republice-za-rok-2018>
- (52) Recenzce PowerCube.cz. Heuréka.cz [online]. 2020 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://obchody.heureka.cz/powercube-cz/recenze/>
- (53) Obyvatelstvo. Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Brně [online]. 2020 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/obyvatelstvo-xb>
- (54) Počet a věkové složení obyvatel k 31. 12. - vybrané území: Území: Brno-město. Český statistický úřad [online]. 2020 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=DEM02&z=T&f=TABULKA&katalog=30845&str=v68&c=v3%7E3__R_P2017&u=v68__VUZEMI__101__40711
- (55) Věk a vzdělání populace. Český statistický úřad [online]. 2020 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/91606447/25013019016.pdf/87e9625e-a931-45d1-8dbc-3e2405db3cf7?version=1.0>
- (56) Vývoj a projekce kvalifikačních požadavků pracovního trhu a vzdělání populace. Info absolvent [online]. Praha, 2018 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: https://www.infoabsolvent.cz/Temata/Download?Soubor=F-9.0.160_Vyvoj_a_projekce_kvalifikacnich_pozadavku_pracovniho_trhu_a_vzdelani_populace.pdf
- (57) Průzkum zaměstnanosti v Jihomoravském kraji k 31. 12. 2018. Jihomoravský kraj [online]. Brno, 2019 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=389461&TypeID=2>

- (58) Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let: Území: Jihomoravský kraj. Český statistický úřad [online]. 2020 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-B&pvo=ZAM01-B&str=v467&u=v413__VUZEMI__100__3115#w=
- (59) Zaměstnanost, nezaměstnanost – časové řady. Český statistický úřad [online]. 2020 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zam_cr
- (60) PRŮZKUM ZAMĚSTNANOSTI V JIHMORAVSKÉM KRAJI. Jihomoravský kraj [online]. 2020 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=168630&TypeID=1>
- (61) Analýza poptávky po pracovní síle a nabídky pracovní síly. Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. 2020 [cit. 2020-05-13]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/analyza-poptavky-po-pracovni-sile-a-nabidky-pracovni-sily>
- (62) Průměrná mzda v Jihomoravském kraji ve 4. čtvrtletí 2019 a v roce 2019. Český statistický úřad [online]. [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-v-jihomoravskem-kraji-ve-4-ctvtletí-2019-a-v-roce-2019>
- (63) Mzdy v krajích ČR. Český statistický úřad [online]. [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/mzdy-v-krajich-cr>
- (64) Časové řady základních ukazatelů statistiky práce – leden 2020. Český statistický úřad [online]. [cit. 2020-04-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/casove-rady-zakladnich-ukazatelu-statistiky-prace-leden-2020>
- (65) Mzdy, náklady práce – časové řady. Český statistický úřad [online]. [cit. 2020-04-14]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr
- (66) Platy na pozicích. Platy.cz [online]. [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy>

- (67) BENEFITY 2019: Výsledky průzkumu mezi zaměstnavateli [online]. Zlín: TREXIMA, spol. s.r.o., 2019 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: https://ipodpora.odbory.info/soubory/uploads/ASO_pruzkum_benefit_FINAL.pdf
- (68) Platy, benefity, top pozice – Jihomoravský kraj. Platy.cz [online]. [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/partner/region/jihomoravsky-kraj>
- (69) MZDOVÝ PRŮZKUM 2019: Trendy na pracovním trhu v České republice [online]. In: . Praha: Hays Czech Republic, 2020 [cit. 2020-04-17]. Dostupné z: https://cloud.email.hays.com/cz_salary_guide
- (70) TOP 3 benefity českých zaměstnanců: peníze, dovolená nad rámec zákona a flexibilita. Grafton Recruitment [online]. 2018 [cit. 2020-04-17]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/cs/o-nas/medialni-zona/archiv-2018/tiskove-zpravy-2018/top-3-benefit-ceskych-zamestnancu-penize-dovolena-nad-ramec-zakona-a-flexibilita>
- (71) DZURANIN, Ann C., David RANDOLPH a Nathan V. STUART. Doing More With Less: Using Noncash Incentives to Improve Employee Performance [online]. In: . Praha: Hays Czech Republic, 2013, 24 (5), s. 75-80 [cit. 2020-04-17]. DOI: 10.1002/jcaf.21877. ISSN 10448136. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1002/jcaf.21877>
- (72) Europe 2020 targets: statistics and indicators for Czech Republic. Evropská komise [online]. 2020 [cit. 2020-04-28]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/european-semester-your-country/czech-republic/europe-2020-targets-statistics-and-indicators-czech-republic_cs
- (73) Strategický rámec: Česká republika 2030 [online]. Úřad vlády České republiky, 2019 [cit. 2020-04-28]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/udrzitelny-rozvoj/Strategicky_ramec_Ceska_republika_2030-compressed-_1_.pdf
- (74) Práce a právo. Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. 2020 [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/prace-a-pravo>
- (75) GOTTWALDOVÁ, Klára. Novela zákoníku práce – zase a znova ... (1. část). Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. 2020 [cit. 2020-04-29]. Dostupné z:

<https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/legislativa-id-2698718/novela-zakoniku-prace-zase-a-znova-1-cast-id-3911080>

(76) DENEMARK, Jaroslav. Návrh rozsáhlé novely zákoníku práce byl předložen Poslanecké sněmovně. Právní prostor [online]. 2020 [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/navrh-rozsahle-novely-zakoniku-prace-byl-predlozen-poslanecke-snemovne>

(77) SOCHOROVÁ, Petra a Ema DRŠTIČKOVÁ. VLÁDA SCHVÁLILA NÁVRH (STARO)NOVÉ NOVELY ZÁKONÍKU PRÁCE. Havel & Partners [online]. 2020 [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <https://www.havelpartners.cz/vlada-schvalila-navrh-staronove-novely-zakoniku-prace/>

(78) Minimální mzda v roce 2020. Kurzy.cz [online]. 2020 [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kalkulacka/minimalni-mzda>

(79) Zákon č. 586/1992 Sb.: Zákon České národní rady o daních z příjmů. Kurzy.cz [online]. 2020 [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>

(80) Od 1. 7. 2019 se snižuje sazba pojistného na nemocenské pojištění o 0,2 %. Česká správa sociálního zabezpečení [online]. 2020 [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <https://www.cssz.cz/web/cz/-/od-1-7-2019-se-snizuje-sazba-pojistneho-na-nemocenske-pojisteni-o-0-2->

(81) Tax wedge. OECD Data [online]. 2018 [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <https://data.oecd.org/tax/tax-wedge.htm#indicator-chart>

(82) Den daňové svobody 2019. Den daňové svobody [online]. 2019 [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <https://www.dendanovesvobody.cz/tiskove-zpravy/den-danove-svobody-2019/>

(83) NIGRIN, Jiří. Novely zákona o daních z příjmů 2020. Daně pro lidi [online]. 2019 [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <https://www.daneprolidi.cz/aktualita/novely-zakona-o-danich-z-prijmu-2020-ak.htm>

- (84) Informace k novele zákona o daních z příjmů. Finanční správa [online]. 2019 [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/dane/novinky/2019/info-k-novele-zakona-o-dani-z-prijmu-9674>
- (85) Inflace – druhy, definice, tabulky. Český statistický úřad [online]. 2020 [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace
- (86) LEYEN, Ursula von der. A Union that strives for more: Political Guidelines for the next European Commission 2019-2024 [online]. Úřad vlády České republiky, 2019 [cit. 2020-04-28]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/political-guidelines-next-commission_en_0.pdf
- (87) GRIC, Kmil. PŘÍLEŽITOSTI A BARIÉRY EXPANZE DO ZAHRANIČÍ. Acomware [online]. 2015 [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <https://blog.acomware.cz/prilezitosti-a-bariery-expanze-do-zahranici/>
- (88) SLAMENĚ David, emailový dotazník na poskytované benefity. Brno 20.4.2020.
- (89) PRODUKTOVÝ MANAŽER PRO FAST ČR. ETON Business Consulting [online]. 2020 [cit. 2020-04-22]. Dostupné z: <http://www.etonbc.cz/produktovy-manazer-pro-fast-cr/>
- (90) Stabilita firmy je důležitější než poskytované výhody. Monster [online]. 2019 [cit. 2020-04-17]. Dostupné z: <https://www.monster.cz/rady-a-tipy/clanek/poskytovane-vyhody>
- (91) O nás. Benefit plus [online]. 2020 [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <https://www.benefit-plus.eu/o-nas/>
- (92) Interní materiály poskytnuté společností Benefit Management s.r.o.
- (93) KLEINOVÁ, Andrea. Benefity pro zaměstnance: Z těchto nemusíte odvádět daň z příjmu Více na <https://www.e15.cz/finexpert/vydelavame/benefity-pro-zamestnance-z-techto-nemusite-odvadet-dan-z-prijmu-1332164>. E15.cz [online]. 2017 [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/finexpert/vydelavame/benefity-pro-zamestnance-z-techto-nemusite-odvadet-dan-z-prijmu-1332164>

- (94) Hlavní výhody příspěvku zaměstnavatele na doplňkové penzijní spoření. Penzijní společnost České pojišťovny [online]. 2017 [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <https://www.pfcp.cz/o-nas/pro-zamestnavatele/proc-s-nami-spolupracovat>
- (95) KLÍMOVÁ, Růžena a Lenka PAVELKOVÁ. Vnitřní firemní předpisy. Testy profi [online]. 2019 [cit. 2020-05-03]. Dostupné z: <https://www.testyprofi.cz/33/vnitri-firemni-predpisy-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EpVNV-OvfPMHwOnRNMfzFMcqM8iTLbBzIg/>
- (96) KUČEROVÁ, Dagmar. Soukromé hovory ze služebního telefonu se mohou vymstít. Podnikatel.cz [online]. 2019 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/soukrome-hovory-ze-sluzebniho-telefonu-se-mohou-vymstit/>
- (97) TANNENBERGER Michal, 2020. Rozhovor s majitelem společnosti. Brno 11.5.2020.

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy	18
Obrázek č. 2: Model celkové odměny	24
Obrázek č. 3: Rozdíl mezi vzděláváním, rozvojem a učením	26
Obrázek č. 4: Logo společnosti Allocacoc, s.r.o.	30
Obrázek 5: Organizační struktura společnosti Allocacoc, s.r.o.	34
Obrázek č. 6: Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnance podle krajů v roce 2019.....	66
Obrázek č. 7: Benefity poskytované v roce 2019 v sekcích G-S.....	70
Obrázek č. 8: Nejčastěji poskytované benefity v Jihomoravském kraji	71
Obrázek č. 9: Den daňové svobody v České republice v letech 2000-2019.....	75
Obrázek č. 10: Příklad infografiky pro podpoření uznání mezi zaměstnanci.....	85
Obrázek č. 11: Grafické znázornění postupného vzniku nároku na jednotlivé složky nového odměňovacího systému	91

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Srovnání vnitřních a vnějších vlivů podle autorů M. Armstronga, J. Kleibla a J. Koubka	21
Tabulka č. 2: Výše hrubých mezd pro jednotlivé pracovní pozic	35
Tabulka č. 3: Současný systém odměňování	40
Tabulka č. 4: Přehled současného systému odměňování dle konceptu celkové odměny	41
Tabulka č. 5: Vyčíslení nákladů na současný systém odměňování	41
Tabulka č. 6: Celkové výnosy, náklady a výsledek hospodaření společnosti Allocacoc, s.r.o. v letech 2015-2019.....	42
Tabulka č. 7: Výpočet indexu IN05 pro podnik Allocacoc, s.r.o.	44
Tabulka č. 8: Velkoobchod s výrobky převážně pro domácnost (CZ-NACE 46.4).....	45
Tabulka 9: Velkoobchod s výrobky převážně pro domácnost (CZ-NACE 46.4).....	45
Tabulka č. 10: Velkoobchod s výrobky převážně pro domácnost (CZ-NACE 46.4).....	47
Tabulka č 11: Fluktuace zaměstnanců v letech 2015-2019	51
Tabulka č. 12: Vývoj provozních poměrových ukazatelů v letech 2015-2019	53
Tabulka č. 13: Shrnutí spokojenosti a nespokojenosti z dotazníkového šetření.....	60
Tabulka č. 14: Vyhodnocení dotazníku	61
Tabulka č. 15: Počet obyvatel v Jihomoravském kraji v letech 2015-2019	62
Tabulka č. 16: Věková struktura obyvatelstva v okrese Brno-město v letech 2015-2018	62
Tabulka č. 17: Nejvyšší dosažené vzdělání obyvatelstva v Jihomoravském kraji v letech 2015-2018	63
Tabulka č. 18: Struktura zaměstnanosti dle sektorů v Jihomoravském kraji v letech 2015-2018	63
Tabulka č. 19: Pracovní síla z pohledu zaměstnanosti a nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji v letech 2015-2018.....	64
Tabulka č. 20: Uchazeči o zaměstnání a volná pracovní místa na trhu práce v JMK za roky 2015-2018.....	65
Tabulka č. 21: Nabídka a poptávka po pracovních pozicích v Brně k prosinci 2019	65
Tabulka č. 22: Porovnání průměrné hrubé měsíční mzdy (dle CZ-NACE, kraje, velikosti jednotky)	67

Tabulka č. 23: Hrubé mzdy klíčových pracovních pozic v České republice.....	68
Tabulka č. 24: 10 nejžádanějších benefitů ze strany zaměstnanců.....	72
Tabulka č. 25: Vývoj inflace v letech 2015-2019 v České republice	76
Tabulka č. 26: Nabídka poskytovaných benefitů u konkurenčních společností.....	78
Tabulka č. 27: Srovnání poskytovaných benefitů s konkurenčními společnostmi.....	81
Tabulka č. 28: Vyhodnocení dle konceptu celkové odměny	82
Tabulka č. 29: Pravidla pro získání provize dle obratu	93
Tabulka č. 30: Příklad rozvržení benefitních bodů vyjádřených v Kč u jednotlivých zaměstnanců.....	104
Tabulka č. 31: Návrh maximálních provizí pro jednotlivé kvartály a pracovní pozice	106
Tabulka č. 32: Celkové náklady na nově navržený odměňovací systém.....	107
Tabulka č. 33: Časový harmonogram zavádění změn v odměňovacím systému	108
Tabulka č. 34: Možný vývoj poměrových ukazatelů po zavedení změn.....	110

Seznam grafů

Graf č. 1: Vývoj a predikce počtu zaměstnaných osob v sekci G	47
Graf č. 2: Věkové rozložení zaměstnanců ve společnosti Allocacoc, s.r.o.	49
Graf č. 3: Stupeň nejvyššího dosaženého vzdělání zaměstnanců společnosti Allocacoc, s.r.o.....	50
Graf č. 4: Délka pracovního poměru jednotlivých zaměstnanců společnosti Allocacoc, s.r.o.....	51
Graf č. 5: Porovnání obecné míry nezaměstnanosti mezi Jihomoravským krajem a Českou republikou v letech 2015-2019	64
Graf č. 6: Porovnání průměrné hrubé měsíční mzdy (dle CZ-NACE, kraje, velikosti jednotky).....	68
Graf č. 8: Srovnání mezd jednotlivých pracovních pozic.....	80

Seznam použitých zkratek

ATAD – Anti Tax Avoidance Directive

CAD – Computer-aided Design

CRM – Customer Relationship Management

ČNOPK – Česko-německá obchodní a průmyslová komora

ČSÚ – Český statistický úřad

DPČ – dohoda o pracovní činnosti

DPP – dohoda o provedení práce

EAT – Earnings After Taxes (výsledek hospodaření běžného účetního období)

EBIT – Earnings Before Interest and Taxes

ICT – Information and Communication Technologies

JMK – Jihomoravský kraj

OECD – Organisation for Economic Co-Operation and Development (organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj)

PPC – Pay-per-click

ROA – Return on Assets

SEO – Search Engine Optimization

VZZ – výkaz zisku a ztrát

Použité vzorce

Fluktuace

$$\frac{\text{počet pracovníků, kteří ukončili pracovní poměr (1 rok)}}{\text{průměrný počet pracovníků v daném období}}$$

Index IN05

$$\begin{aligned} IN05 = & 0,13 \times \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí zdroje}} + 0,04 \times \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} + 3,97 \times \frac{EBIT}{\text{aktiva}} \\ & + 0,21 \times \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva}} + 0,09 \times \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \end{aligned}$$

Pokud:

$IN05 < 0,9$ podnik spěje k bankrotu (s pravděpodobností 86 %),

$0,9 < IN05 < 1,6$ tzv. „šedá zóna“,

$IN05 > 1,6$ podnik tvoří hodnotu (s pravděpodobností 67 %).

Mzdová produktivita

$$\frac{\text{tržby}}{\text{mzdové náklady}}$$

Podíl zisku na zaměstnance

$$\frac{\text{výsledek hospodaření za běžnou činnost}}{\text{průměrný počet zaměstnanců}}$$

Produktivita práce

$$\frac{\text{tržby}}{\text{průměrný počet zaměstnanců}}$$

Regresní analýza – analýza lineární časové řady

Skutečný průběh: $Y_t = \beta_0 + \beta_1 * t$, kdy $t = 1, 2, \dots, n$

Odhad trendu: $\hat{y}_t = b_0 + b_1 * t$

$$b_0 = \frac{\sum_{i=0}^n y t'}{n}$$

$$b_1 = \frac{\sum_{i=0}^n t' * y t'}{\sum_{i=0}^n (t')^2}$$

Podmínka: $\sum_{i=0}^n t' = 0$

Y_t skutečný ukazatel

$\hat{y}_t$ je teoretická hodnota

t je časová řada

t' je časová proměnná

y je historická hodnota

b_0 je časová proměnná

b_1 je časová proměnná

Rentabilita mzdových nákladů

$$\frac{\text{výsledek hospodaření za běžnou činnost}}{\text{mzdové náklady}}$$

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník..... I

Příloha 2: Grafické vyhodnocení dotazníkového šetření mezi zaměstnanci.....VI

Příloha 1: Dotazník

1) Pohlaví:

- a) žena b) muž

2) Věk:

- a) 18-25 b) 26-35 c) 36-45 d) 46-55 e) 56 a více

3) Jaký je ukončený stupeň Vašeho vzdělání?

- a) základní b) středoškolské bez maturity c) středoškolské s maturitou
d) vysokoškolské

4) Jak dlouho pracujete ve firmě Allocacoc, s.r.o.? (co nejpřesněji – na měsíce)

.....

5) Jaké sdílené hodnoty jsou pro vaši firmu důležité? Vyjmenujte 3

.....

6) Jsem spokojen(a) se stylem vedení společnosti?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

7) Pokud ne, spíše ne, spíše ano, co byste rád(a) změnil(a)? (stručně)

.....

8) Mám dostatečnou možnost svobodně rozhodovat o způsobu vykonávání své práce.

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

9) Pokud ne, spíše ne, proč tomu tak je?

.....

10) Mám možnost zapojit se do řešení vyskytlých problémů v podniku.

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

11) Pokud ne, spíše ne, proč tomu tak je?

.....

12) Mám dostatečnou podporu ze strany svého nadřízeného.

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

13) Pokud ne, spíše ne, co byste změnil(a)?

.....

14) Ohodnoťte prvky pracovního prostředí. (Dle školního známkování: 1 - naprosto mi vyhovuje, 5 - vůbec mi nevyhovuje)

	1	2	3	4	5
lokalita					
dostupnost					
pracovní vytížení					
vztahy na pracovišti					
velikost kanceláře					
osvětlení kanceláře					
pracovní stůl					
kancelářská židle					

15) Dostává se Vám dostatečné množství níže uvedených prvků důležitých pro výkon vašeho povolání? (Dle školního známkování: 1 – naprosto spokojen(a), 5 – naprosto nespokojen(a))

Pokud nemáte danou věc k dispozici a nepotřebujete ji k výkonu práce, zaškrtněte prosím 1.

	1	2	3	4	5
informace					
znalosti					
počítač					
potřebný software					
telefon					
auto					

16) Pracovní doba a její rozvržení mi vyhovuje.

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

17) Pokud ne, spíše ne, jak byste ji pozměnil(a)?

.....

18) Moje práce je zajímavá (líbí se mi její náplň).

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

19) Pokud ne, spíše ne, spíše ano, co byste rád(a) změnil(a)?

.....

20) Vím přesně, co se ode mě očekává.

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

21) Pokud ne, spíše ne, spíše ano, co byste změnil(a)?

.....

22) V současné chvíli jsem dostatečně motivován(a) podávat dobré pracovní výkony.

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

23) Pokud ne, spíše ne, spíše ano, napište prosím stručný důvod:

.....

24) Můj pracovní výkon je hodnocen (písemně nebo ústně):

- a) denně b) týdně c) měsíčně d) ročně e) nepravidelně
f) vůbec

25) Jsou s Vámi při hodnocení probírány individuální a firemní cíle na další období?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

26) Nadřízený se mnou dostatečně komunikuje a poskytuje mi zpětnou vazbu.

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

27) Kolektiv, ve kterém pracuji, je pro mě důležitý.

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

28) Jsem spokojen(a) s tím, jaký přístup má k práci můj nadřízený.

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

29) Pokud ne, spíše ne, napište prosím stručný důvod:

.....

30) Dostává se mi uznání od vedoucího, pokud se mi něco povede?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

31) Dostává se mi uznání od spolupracovníků, pokud se mi něco povede?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

32) Můj vztah s ostatními kolegy je:

- a) výborný b) dobrý c) neutrální d) špatný

33) Můj vztah s vedoucím je:

- a) výborný b) dobrý c) neutrální d) špatný

34) Mám spoustu příležitostí k učení. (např. kurzy, učení se na pracovišti, osobní jednání s různými společnostmi apod.)

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

35) Pokud ne, spíše ne, napište prosím stručný důvod:

.....

36) O jaké kurzy byste rozšířil(a) nabídku poskytovaných kurzů? (zatrhněte maximálně 3)

- a) kurz němčiny

- b) kurz španělštiny
- c) kurz polštiny
- d) grafický kurz
- e) marketingový kurz
- f) produktový kurz
- g) účetní kurz
- h) kurz soft skills
- i) osobní rozvoj
- j) time management
- k) jiné:

37) Můj přínos je od vedoucího dostatečně finančně oceněn.

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

38) Pokud ne, spíše ne, spíše ano, co byste změnili?

- a) vyšší peněžní odměna
- b) jiný interval vyplácení
- c) forma vyplácení
- d) jiné:

39) Chybí vám pohyblivá složka mzdy – např. odměna dle výkonu?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

40) Jak jste spokojen(a) se současnými zaměstnaneckými výhodami? Bráno do roku 2019. (ohodnoťte jako ve škole: 1 – velmi zajímavý, 5 – nezajímavý)

	1	2	3	4	5
Provize dle obratu					
Peněžní bonus					
Firemní produkty za nákupní cenu					
Flexibilní pracovní doba					
Kancelářské vybavení (notebook, mobil apod.)					
Občerstvení na pracovišti					
Služební auto k soukromým účelům					
Týden dovolené navíc					
Zdravotní volno					
Kurz angličtiny					
Home office					
Teambuildingové akce					

41) Který z benefitů byste přidal(a) do nabídky benefitů? (zatrhněte maximálně 3)

- a) stravenky
- b) provize dle obratu

- c) příspěvek na dovolenou
- d) příspěvek na volnočasové aktivity (sport, wellness, kino, divadlo apod.)
- e) příspěvek na jízdné
- f) příspěvek na penzijní připojištění
- g) příspěvek na zdravotní pojištění
- h) příspěvek k narozeninám
- i) příspěvek k významnému pracovnímu jubileu
- j) příspěvek za přivedení nového kolegy
- k) 13. plat
- l) relax zóna na pracovišti (knihovna, herní konzole, pohovka apod.)
- m) jiné:

42) Myslím, že tato organizace je skvělým místem pro práci.

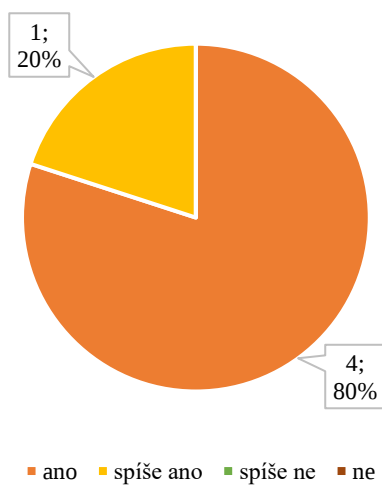
- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

43) Pokud ne, spíše ne, proč tomu tak je?

.....

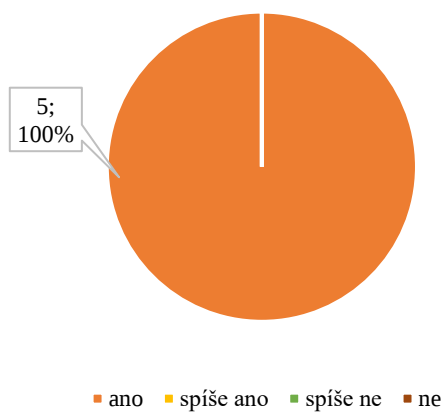
Příloha 2: Grafické vyhodnocení dotazníkového šetření mezi zaměstnanci

Jsem spokojen(a) se stylem vedení společnosti.



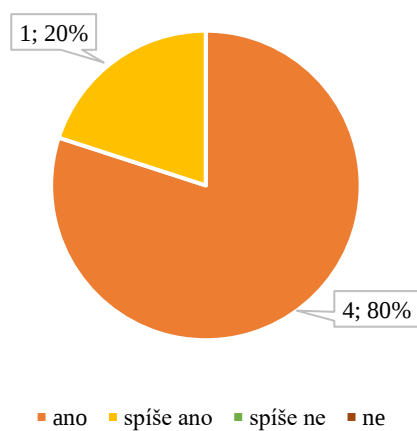
Vlastní zpracování

Mám dostatečnou možnost svobodně rozhodovat o způsobu vykonávání své práce.



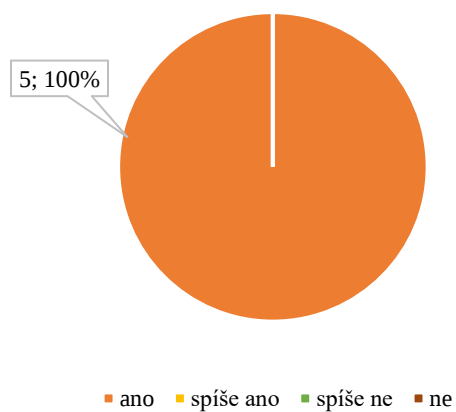
Vlastní zpracování

Mám možnost zapojit se do řešení vyskytlých problémů v podniku.



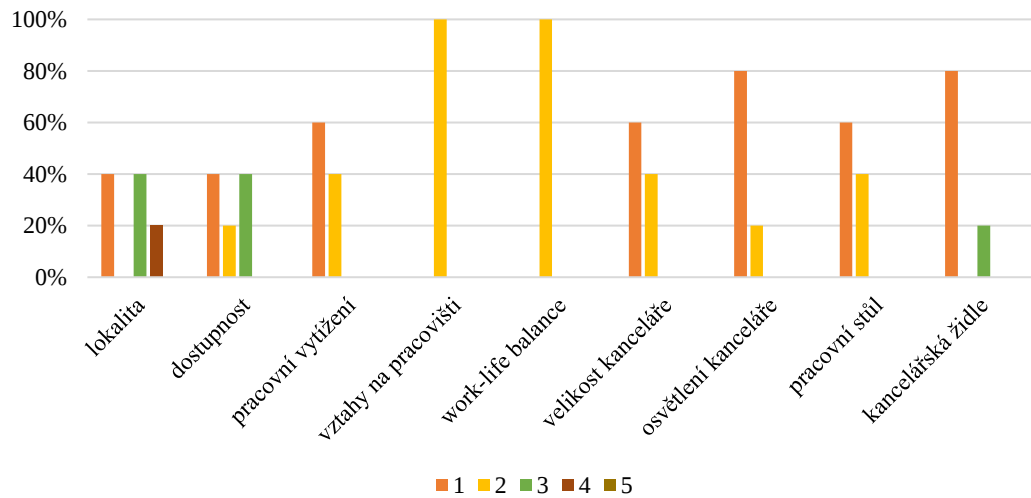
Vlastní zpracování

Mám dostatečnou podporu ze strany svého nadřízeného.



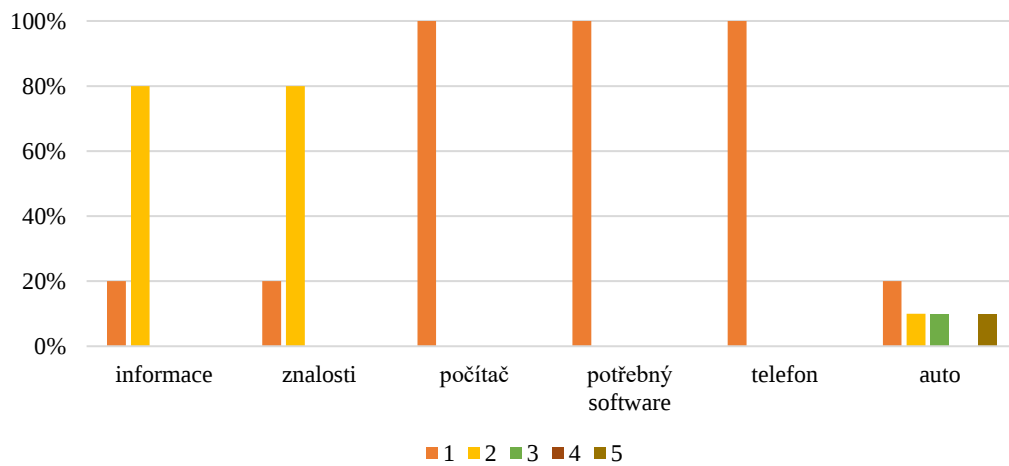
Vlastní zpracování

Ohodnoťte prvky pracovního prostředí (stupnice 1-5 jako ve škole)



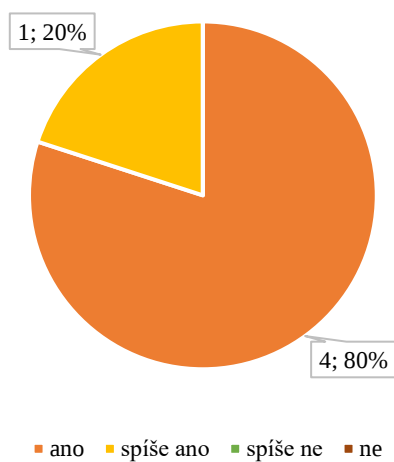
Vlastní zpracování

Dostává se Vám dostatečné množství níže uvedených prvků důležitých pro výkon vašeho povolání? (stupnice 1-5 jako ve škole)



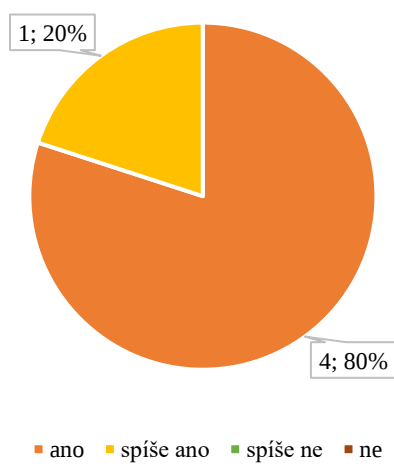
Vlastní zpracování

Pracovní doba a její rozvržení mi vyhovuje.



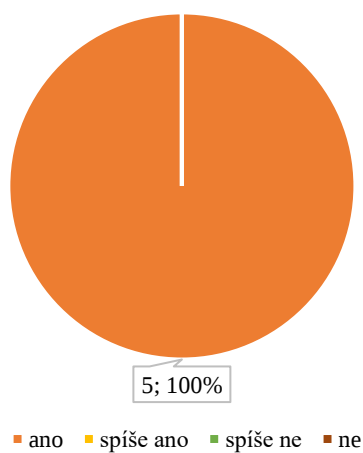
Vlastní zpracování

Moje práce je zajímavá (líbí se mi její náplň).



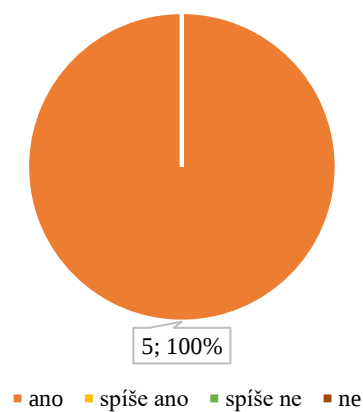
Vlastní zpracování

Vím přesně, co se ode mě očekává.



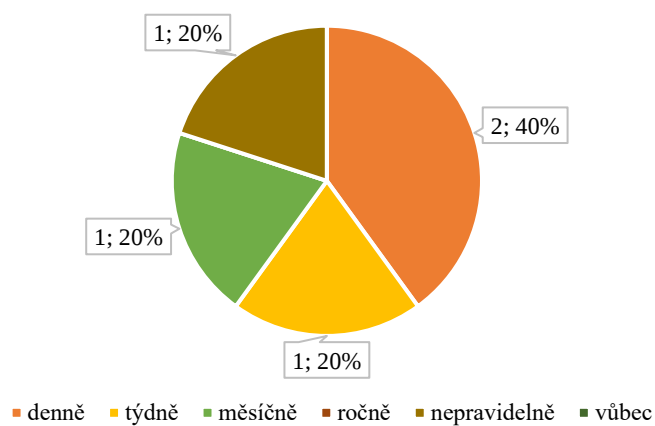
Vlastní zpracování

V současné chvíli jsem dostatečně motivován(a)
podávat dobré pracovní výkony.



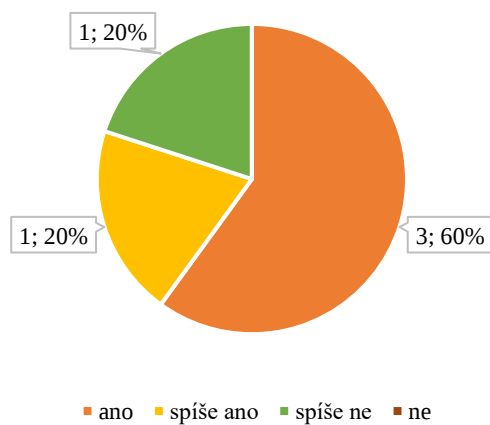
Vlastní zpracování

Můj pracovní výkon je hodnocen (písemně nebo ústně):



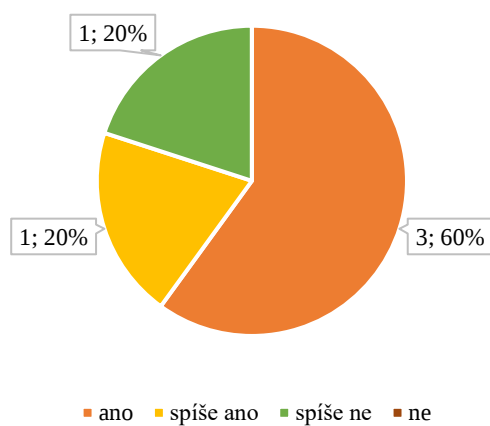
Vlastní zpracování

Jsou s Vámi při hodnocení probírány individuální a firemní cíle na další období?



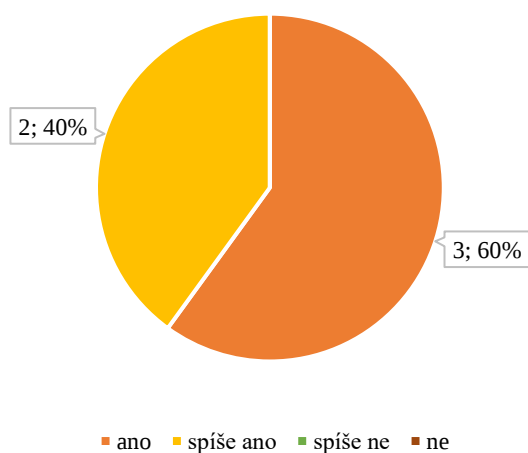
Vlastní zpracování

Nadřízený se mnou dostatečně komunikuje a poskytuje mi zpětnou vazbu.



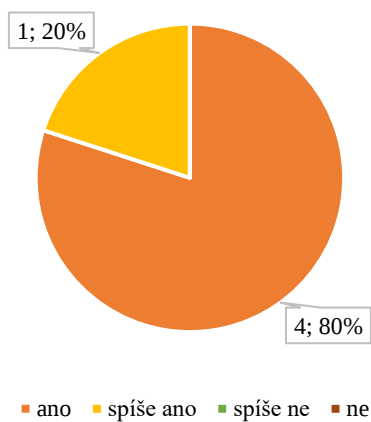
Vlastní zpracování

Kolektiv, ve kterém pracuji, je pro mě důležitý.



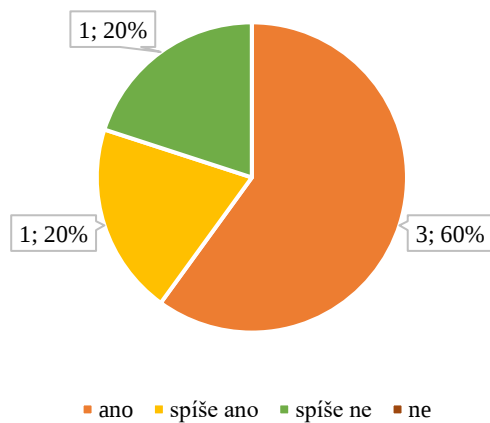
Vlastní zpracování

Jsem spokojen(a) s tím, jaký přístup má k práci můj nadřízený.



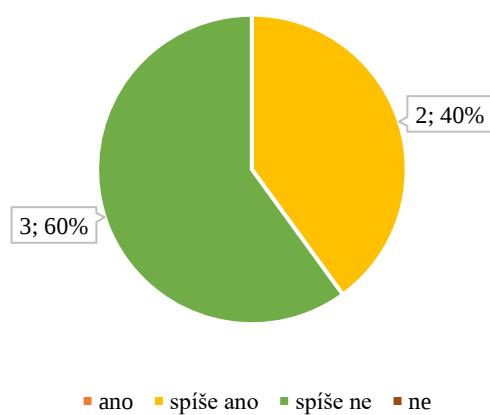
Vlastní zpracování

Dostává se mi uznání od vedoucího, pokud se mi něco povede?



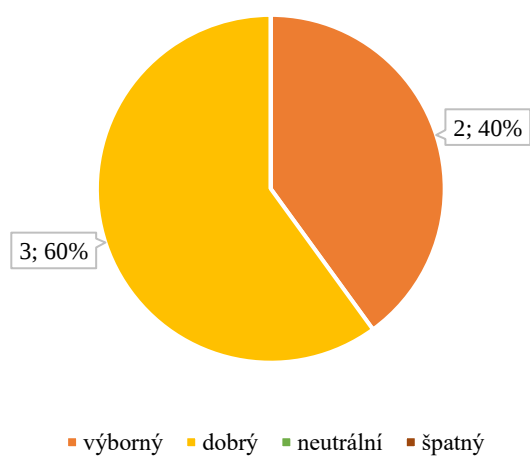
Vlastní zpracování

Dostává se mi uznání od spolupracovníků, pokud se mi něco povede?



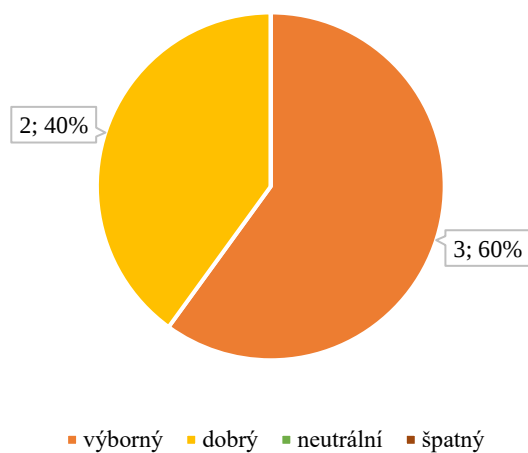
Vlastní zpracování

Můj vztah s ostatními kolegy je:



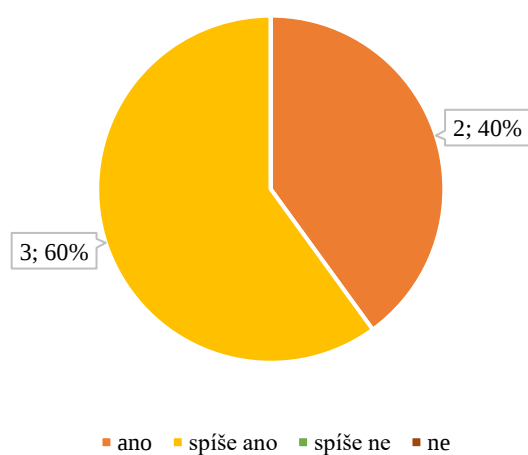
Vlastní zpracování

Můj vztah s vedoucím je:



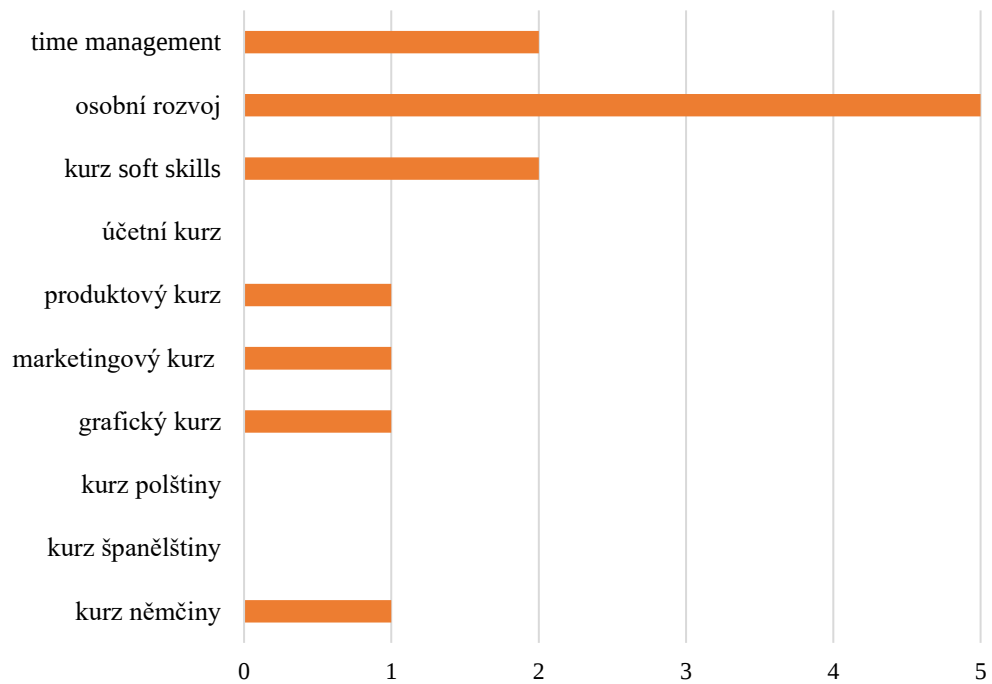
Vlastní zpracování

Mám spoustu příležitostí k učení.



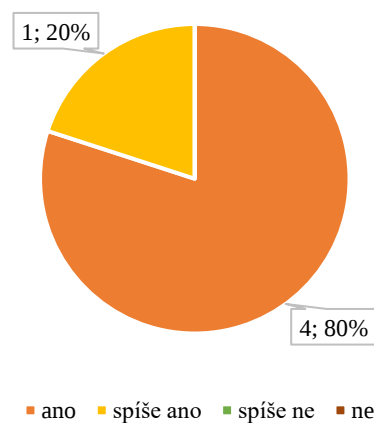
Vlastní zpracování

O jaké kurzy byste rozšířil(a) nabídku poskytovaných kurzů? Zatrhněte maximálně 3.



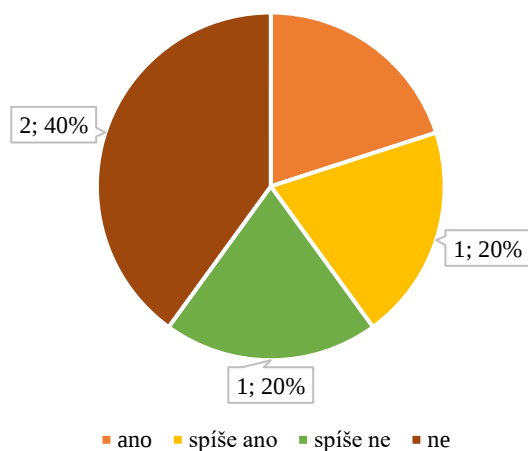
Vlastní zpracování

Můj přínos je od vedoucího dostatečně finančně oceněn.



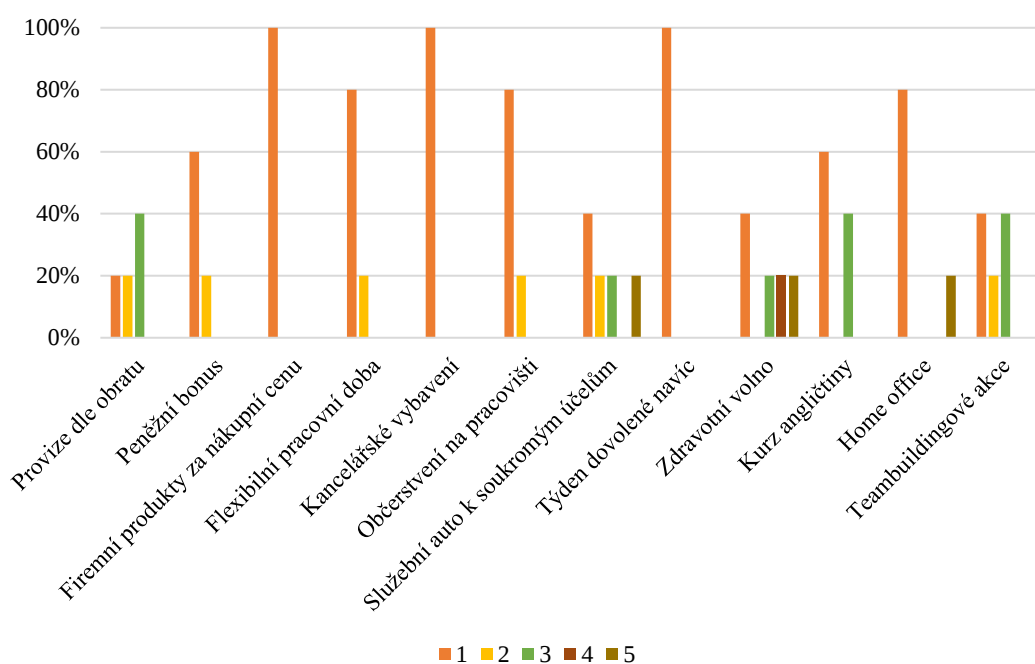
Vlastní zpracování

Chybí vám pohyblivá složka mzdy?



Vlastní zpracování

Jak jste spokojen(a) se současnými zaměstnaneckými výhodami? (stupnice 1-5 jako ve škole)



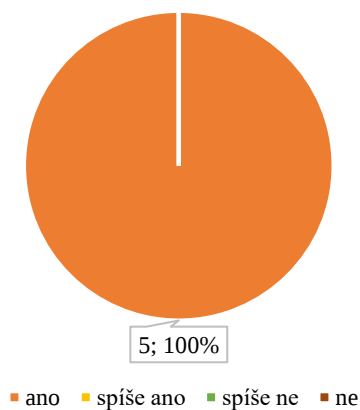
Vlastní zpracování

Který z benefitů byste přidal(a) do nabídky benefitů?
Zatrhněte maximálně 3.



Vlastní zpracování

Myslím, že tato organizace je skvělým místem
pro práci.



Vlastní zpracování