

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2019–2021

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Jana Kašová

**Vliv optimalizace vybraných personálních procesů na motivaci
pracovníků společností**

COMFORT COMMODITY, a. s. a Comfort servis Plzeň, s. r. o.

Praha 2020

Vedoucí diplomové práce:

Prof. PhDr. Barták Jan, DrSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2019–2021

DIPLOMA THESIS

Jana Kašová

**The Influence of Optimisation of Selected Personnel Processes
on the Motivation of Employees of Company**

COMFORT COMMODITY, a. s. and Comfort service Plzen, s. r. o.

Prague 2020

Diploma Thesis Work Supervisor:

Prof. PhDr. Barták Jan, DrSc.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 4. ledna 2021 Jméno autorky Jana Kašová

Poděkování

Děkuji velice Prof. PhDr. Janu Bartákovi, DrSc., za jeho cenné rady, které přispěly k vypracování mé diplomové práce.

Anotace

Předmětem diplomové práce na téma Vliv optimalizace vybraných personálních procesů na motivaci pracovníků společností COMFORT COMMODITY, a. s. a Comfort servis Plzeň, s. r. o. je nastavení procesů motivace lidského faktoru, systému vzdělávání, hodnocení a odměňování konkrétních firem. V teoretické části je prostor věnován obecnému představení pojmu podnikání, druhům obchodních společností – akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným, organizačním strukturám, struktuře multi-level marketingu, metodám výzkumu SWOT-analýzy a dotazníkovému šetření, především však teorii základních personálních procesů. Praktická část je zaměřena na představení konkrétních společností a specifikaci jejich probíhajících personálních procesů. Dále se zabývá metodickým šetřením. Na základě získání a vyhodnocení relevantních informací dochází k optimalizaci motivačních nástrojů přispívajících ke zlepšení stávající situace.

Klíčová slova

Hodnocení, metodické šetření, motivace, odměňování, optimalizace, personální procesy, vzdělávání, zvýšení efektivity

Annotation

The subject of the diploma thesis on the topic The Influence of Optimization of Selected Personnel Processes on the Motivation of the Employees of Comfort Commodity Company, a. s. and Comfort Service Plzen, s. r. o. is setting up the motivational processes of human factor, the system of education, the evaluation and remuneration of specific companies. The theoretical part is devoted to a general introduction to the concept of business, the types of companies – joint stock company and limited liability company, organizational structures, multi-level marketing structure, methods of research of SWOT-analysis and questionnaire surveys, especially the theory of basic personnel processes. The practical part focuses on the introduction to specific companies and the specification of their ongoing personnel processes. It also deals with methodological investigation. Based on the evaluation of relevant information acquired it is possible to optimize the motivational tools contributing to the improvement of the current situation.

Keywords

Education, efficiency improvement, evaluation, methodical investigation, motivation, optimization, personnel processes, remuneration

OBSAH

ÚVOD	11
TEORETICKÁ ČÁST	12
2 PODNIKÁNÍ	12
2.1 Volba právní formy podnikání.....	13
2.2 Obchodní společnosti kapitálové.....	14
2.2.1 Akciová společnost.....	15
2.2.2 Společnost s ručením omezeným.....	16
3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA, KULTURA SPOLEČNOSTI	17
3.1 Multi-level marketing.....	21
4 ŘÍZENÍ PODNIKU	22
4.1 Řízení lidských zdrojů.....	23
4.2 Motivace.....	23
4.2.1 Motivace v pracovním prostředí.....	27
4.2.2 Motivační program organizace.....	28
4.2.3 Hodnocení pracovníků.....	30
4.2.4 Odměňování pracovníků.....	32
4.2.5 Vzdělávání pracovníků.....	33
4.2.6 Další personální činnosti vedoucí k motivaci pracovníků.....	35
5 METODY VÝZKUMU	37
5.1 PESTLE-analýza.....	38
5.2 SWOT-analýza.....	39
5.3 Porterův model.....	40
5.4 Benchmarking.....	41
5.5 Dotazníkové šetření.....	42
PRAKTICKÁ ČÁST	44
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI COMFORT COMMODITY, A. S.	44
6.1 Šíření ekonomické a finanční gramotnosti.....	45
7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI COMFORT SERVIS PLZEŇ, S. R. O.	46
7.1 Představení přidružené společnosti Comfort asistence, s. r. o.....	47

7.2	Představení přidružené společnosti Comfort likvidační, s. r. o.	48
8	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA A HODNOTY FIREM	49
8.1	Motivace a stimulace pracovníků v praxi	50
8.1.1	Ochrana životního prostředí.....	51
8.1.2	Charitativní činnost.....	52
8.2	Vzdělávání	53
8.3	Hodnocení	55
8.4	System odměňování	56
8.4.1	Odměňování zaměstnanců	56
8.4.2	Odměňování vázaných pojišť'ovacích zprostředkovatelů	56
8.4.3	Odměňování obchodních zástupců COMFORT COMMODITY, a. s.....	58
9	APLIKOVANÉ METODY VÝZKUMU V PRAXI.....	60
9.1	Benchmarking	60
9.1.1	Benchmarking Comfort servis Plzeň, s. r. o.....	61
9.1.2	Benchmarking COMFORT COMMODITY, a. s.	63
9.2	SWOT-analýza.....	63
9.2.1	Stanovení příležitostí a hrozeb.....	65
9.2.2	Stanovení silných a slabých stránek.....	72
9.3	Souhrnné vyhodnocení šetření.....	75
10	PROJEKT NOVÉHO MOTIVAČNÍHO PROGRAMU	77
10.1	Nová IT aplikace FINCOM	79
10.2	Sjednocení tarifů k jednomu mobilnímu operátorovi pod rámcovou smlouvu ..	80
10.3	Možnost firemních půjček	81
10.4	Odkoupení podílové spoluúčasti v COMFORT COMMODITY, a. s.....	82
10.5	Časové vymezení projektu Nového motivačního programu.....	83
11	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	85
11.1	Vyhodnocení dotazníku pro zaměstnance	86
11.1.1	Vyhodnocení otázky č. 1.....	86
11.1.2	Vyhodnocení otázky č. 2.....	86
11.1.3	Vyhodnocení otázky č. 3.....	87
11.1.4	Vyhodnocení otázky č. 4.....	87
11.2	Vyhodnocení dotazníku pro pojišť'ovací zprostředkovatele	88

11.2.1	Vyhodnocení otázky č. 1.....	88
11.2.2	Vyhodnocení otázky č. 2.....	89
11.2.3	Vyhodnocení otázky č. 3.....	89
11.2.4	Vyhodnocení otázky č. 4.....	90
11.3	Vyhodnocení dotazníku pro prodejce COMFORT COMMODITY, a. s.	90
11.3.1	Vyhodnocení otázky č. 1.....	90
11.3.2	Vyhodnocení otázky č. 2.....	91
11.3.3	Vyhodnocení otázky č. 3.....	91
11.3.4	Vyhodnocení otázky č. 4.....	92
11.4	Shrnutí dotazníkového šetření	92
ZÁVĚR		93
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....		95
SEZNAM POUŽITÝCH ZAHRANIČNÍCH ZDROJŮ		97
SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ		97
SEZNAM ZKRATEK		100
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ		101
SEZNAM PŘÍLOH.....		103

ÚVOD

Vypracování závěrečné práce na téma Vliv optimalizace vybraných personálních procesů na motivaci pracovníků společností COMFORT COMMODITY, a. s. a Comfort servis Plzeň, s. r. o. je nejen pro uvedené, ale i přidružené firmy Comfort likvidační, s. r. o. a Comfort asistence, s. r. o. velice přínosné a inspirující.

Všechny společnosti mají totožného majitele pana Radka Kašeho a stejné sídlo podnikání, z čehož vyplývá jednotnost materiálně technické základny společností, komplexní provázanost personálního obsazení back office a jejich pracovního zařazení. Personální procesy jsou vůči všem zaměstnancům uplatňovány na stejném principu. Liší se pouze specifický přístup k prodejní síti vázaných zprostředkovatelů pojištění provozující svojí činnost v rámci společnosti Comfort servis Plzeň, s. r. o. a k prodejní síti zprostředkovatelů fungující na systému multi-level marketingu, společnosti COMFORT COMMODITY, a. s., zabývající se distribucí investičních cenných kovů.

Všechny společnosti jsou prosperující, dále se rozvíjející a potenciálně rostoucí za hranice plzeňského regionu. V současné velice turbulentní době na trhu práce je ovšem stejně důležité věnovat se ekonomickým křivkám vývoje společností jako otázce spokojenosti pracovníků. Pracovníci jsou nejcennějším zdrojem firem. Je nutné k nim takto přistupovat a předcházet případné fluktuaci. Častá obměna pracovníků negativně působí na efektivitu výkonu a může ovlivnit i celkový vnější pohled na společnost.

Na základě předchozích vyhodnocených informací byl zaznamenán problém ve vnímání rozdílů v přístupu vedení k zaměstnancům a k obchodní struktuře vázaných pojišťovacích zprostředkovatelů. Tato problematika nebyla doposud v praxi řešena. Záměrem zkoumání je odhalit nedostatky v nastaveném přístupu a porozumět potřebě změn v nastavení personálních činností směřujících k motivaci pracovníků.

Cílem závěrečné práce je vyhodnocení současně nastavené situace personálních procesů vůči zaměstnancům a ostatním pracovníkům na základě provedených šetření a představení optimálně vypracovaného motivačního programu s ohledem na specifika jednotlivých firem a v rámci tříměsíčního pilotního programu nového motivačního nastavení vyhodnocení prvních výsledků.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKÁNÍ

Podnikání lze charakterizovat jako soustavnou činnost provozovanou samostatně podnikatelem na vlastní riziko, pod vlastním jménem a za účelem dosažení zisku. Uvedené znaky podnikání jsou jeho základem. V případě absence některého z těchto znaků se nejedná o podnikání v pravém slova smyslu.¹

K dalším rysům podnikání neodmyslitelně také patří: činnost vykonávaná cílevědomě, kreativní přístup, iniciativa, nutnost řízení transformačních procesů, získání přidané hodnoty, zohlednění rizika neúspěchu a jiná.

Obrázek 1: Podnikání (ilustrační)



Zdroj²

V návaznosti na definici podnikatelské činnosti je záhodno využít ke specifikaci pojmu podnikatele vysvětlení dle občanského zákoníku. Ten staví podnikatele do role osoby samostatně vykonávající svoji výdělečnou činnost prostřednictvím živnostenského

¹ ŠVARC, Z., a kol. *Základy obchodního práva*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s. r. o., 2009, s. 23.

² HOSPODÁŘSKÉ NOVINY, *Podnikání*. [on-line] © 2014, [cit. 2020-01-07]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-61508270-jak-pojmenovat-firmu-nove-maji-podnikatele-vetsi-volnost-pri-vyberu-nazvu>

nebo jiného obdobného oprávnění. Opět je odkazováno na vykonávání soustavné a záměrné podnikatelské aktivity s primárním cílem dosažení zisku.³

Pro správné definování pojmů je nutné stanovení úhlu pohledu, ze kterého se následně vychází. Odlišnou definici poskytuje obor ekonomický, jinou psychologický, právnícký nebo politický. Zde bude rozveden termín podnikatele z hlediska nauky o podniku, kde je členěn podnikatel na primárního a sekundárního. „*Primárním podnikatelem je vždy fyzická osoba, vlastník podniku, přičemž pro vlastníka je podnik nástrojem podnikání. V případě, že vlastník pouze podnik spravuje, což bývá u velkých podniků, deleguje své podnikatelské role a funkce na podnik, který podniká jako sekundární podnikatel v zájmu vlastníka – primárního podnikatele. Reálně funkce a role sekundárního podnikatele – podniku naplňují však rovněž fyzické osoby tvořící správní rady, řídicí orgány, top management podniku apod.*“⁴

Podnikání nebývá zpravidla bezrizikové a bezproblémové. K podnikání mohou vést zakladatele podniku různé důvody, ovšem záměr by měl být jednoznačný. Na počátku každého podnikání je bezpodmínečně nutné určit podnikatelský záměr, jaké konkrétní podnikatelské aktivity se bude podnik věnovat a díky které existují v konkurenčním prostředí trhu.⁵

1.1 VOLBA PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ

Volba právní formy podnikání je plně v režii podnikatele. Podléhá ovšem právním normám a ty ve značné míře rozhodování podnikatele o podniku ovlivňují.

Před rozhodnutím o volbě právní formy podniku by měl podnikající řádně vyhodnotit kritéria, dle kterých formu následně určí. Mezi hlavní kritéria patří otázky typu:

³ ELIÁŠ, K. a M. SVATOŠ. *Nový občanský zákoník*. Ostrava-Hrabůvka: Sagit, a. s., 2012, s. 50

⁴ SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V., a kol. *Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, s. 30.

⁵ VEBER, J., SRPOVÁ, J., a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012, s. 14, 47–48.

- V jakém rozsahu a způsobem bude podnikatel ručit?
- Jaký je počet zakladatelů podniku a nároky na jeho vstupní kapitál?
- Jak bude podnik zastupován navenek a rozděleny kompetence k jeho řízení?

Nelze opomenout ani počáteční výdaje při zakládání podniku spojené s administrativní náročností a následným provozem. Dále daňové zatížení, finanční možnosti, zveřejňovací povinnosti a jiné. Základní právní formou podniku je živnost, obchodní společnost osobní nebo kapitálová, družstvo a státní podnik.

V České republice je umožněno podnikat také formou evropských obchodních společností pro usnadnění obchodu v mezinárodní rovině Evropské unie.⁶ Jedná se o tzv. nadnárodní formy, např. evropská společnost nebo evropské hospodářské zájmové sdružení.⁷

1.2 OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI KAPITÁLOVÉ

„Obchodní společnosti jsou označovány za uzavřená společenství osob. Každá obchodní společnost má statut právnické osoby, má právní subjektivitu. Za své závazky společnost odpovídá veškerým svým majetkem.“⁸

Společníci tudíž za závazky společnosti svým osobním jménem neručí. Ze zákona je pro obchodní kapitálové společnosti stanoveno vytváření rezervního fondu a základního kapitálu.

Každý společník v obchodních společnostech kapitálových má bez výjimky vkladovou povinnost. Tyto společnosti jsou na vkladové (kapitálové) účasti společníků založeny. Činnost společnosti může, ale nemusí být definována jako podnikání. Pokud se

⁶ SYNEK, M., a kol. *Manažerská ekonomika*. Praha: Nakladatelství Grada Publishing, a. s., 2011, s. 26–27, 33–34.

⁷ JOSKOVÁ, L. a P. PRAVDA. *Zákon o obchodních korporacích s komentářem*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2014, s. 9.

⁸ ŠVARC, Z., a kol. *Základy obchodního práva* Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s. r. o., 2009, s. 66.

jedná o jinou činnost, je nutný soulad se zvláštními předpisy. Účast ve společnosti je převoditelná. Jedná se o akciovou společnost a společnost s ručením omezeným.⁹

1.2.1 AKCIOVÁ SPOLEČNOST

Akciová společnost je právnickou osobou (uměle vytvořeným subjektem typu korporace). Její významnou složkou jsou akcionáři. Může být založena jedním nebo více zakladateli prostřednictvím stanov. Nově jsou stanovy u akciových společností jediným zakladatelským dokumentem. Akciová společnost vzniká zapsáním do obchodního rejstříku (dále jen OR). Firma v názvu využívá celého označení akciová společnost, příp. zkratky „akc. spol.“ nebo „a. s.“.

Nejvyšším orgánem akciové společnosti je valná hromada. Společníci prostřednictvím valné hromady mohou o této korporaci rozhodovat a směřovat ji k nastaveným cílům. Dalšími orgány jsou kontrolní orgán, v případě akciové společnosti se jedná o dozorčí radu a statutární orgán.¹⁰

Zákonem určená minimální hranice základního kapitálu je 2 000 000,- Kč. Práva a povinnosti akcionáře vyplývají z držení cenného papíru (akcie). Akcie je cenný papír, který může mít i zaknihovanou podobu. Cenný papír – akcie vždy obsahuje slovo akcie, název společnosti, nominální hodnotu, formu akcie (zda je vedena na jméno či na majitele, jednoznačnou identifikaci vlastníka a o jaký druh akcie se jedná. Je-li osoba držitelem akcie, stává se z ní akcionář s právy podílet se dle znění stanov společnosti na zisku, na jejím řízení, případně při zániku společnosti na její likvidaci. Akcionářskou

⁹ ŠVARC, Z., a kol. *Základy obchodního práva* Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s. r. o., 2009, s. 66.

¹⁰ HEJDA, J., DIVIŠOVÁ, K. a M. PROSSER. *Akciová společnost*. Olomouc: Nakladatelství Anag, spol. s r. o., 2014, s. 15, 82, 93, 311.

povinností je míněna především povinnost vkladová – řádné splacení emisního kurzu akcií. V případě prodlení jsou vyvozeny důsledky.¹¹

Akciová společnost je rušena dvěma způsoby. Bez likvidace a s likvidací. O rušení společnosti s likvidací rozhoduje soud, a to pouze z důvodů vymezených zákonem. Následně dochází k zániku firmy v okamžiku výmazu z obchodního rejstříku.¹²

1.2.2 SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Společnost s ručením omezeným je nejrozšířenějším druhem obchodních společností v České republice. Firma vedle svého názvu užívá kompletní označení společnost s ručením omezeným, zkratku „spol. s r. o.“ nebo „s. r. o.“. Společnost má zákonnou povinnost vytvoření základního kapitálu, která se vztahuje od 1. ledna 2014 k povinnosti vkladu jednotlivých společníků. Každý společník se podílí na základním kapitálu vkladem minimálně 1,- Kč.

Založení společnosti je doprovázeno uzavřením společenské smlouvy, pokud je zakladatel sám, jedná se o podepsání zakladatelské listiny. Vznik společnosti se datuje ke dni zápisu do obchodního rejstříku.¹³

Orgány společnosti jsou valná hromada, jednatelé a dozorčí rada. Prostřednictvím valné hromady se podílí společníci aktivně na řízení firmy. Jednatel či jednatelé zastupují společnost navenek a obchodně vedou společnost. Dozorčí radu zakládá společnost,

¹¹ ŠVARC, Z., a kol. *Základy obchodního práva*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s. r. o., 2009, s. 147–149 a HEJDA, J., DIVIŠOVÁ, K. a M. PROSSER. *Akciová společnost*. Olomouc: Nakladatelství Anag, spol. s r. o., 2014, s. 134–138.

¹² HEJDA, J., DIVIŠOVÁ, K. a M. PROSSER. *Akciová společnost*. Olomouc: Nakladatelství Anag, spol. s r. o., 2014, s. 435.

¹³ BĚHOUNEK, P. *Společnost s ručením omezeným*. Olomouc: Nakladatelství Anag, spol. s r. o., 2016, s. 13.

určí-li to společenská smlouva nebo jiný právní předpis. Rada dohlíží např. nad činnostmi jednatelů či kontrolou účetních a jiných obchodních knih.

Ke zrušení a zániku společnosti s ručením omezeným dochází na stejném principu jako u akciové společnosti (s likvidací nebo bez likvidace). Následný zánik je doprovázen výmazem z veřejného rejstříku.¹⁴

2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA, KULTURA SPOLEČNOSTI

Organizační struktury podniků dosáhly v rámci dlouhodobého procesu vývoje, charakteru pyramidového uspořádání. Na uvedené uspořádání měly vliv okolnosti vnějšího prostředí, jako jsou technologické, ekonomické nebo sociální stavy.

Mezi základní charakteristiky spadající do klasifikace organizačních struktur patří rozhodovací pravomoci uplatňované ve struktuře a sdružování činností s primární obsahovou náplní, na což navazují doplňkové charakteristiky v podobě centralizace či decentralizace pravomocí, časové trvání sestavené struktury, její plochost nebo strmost, dále členitost struktury a jiné.

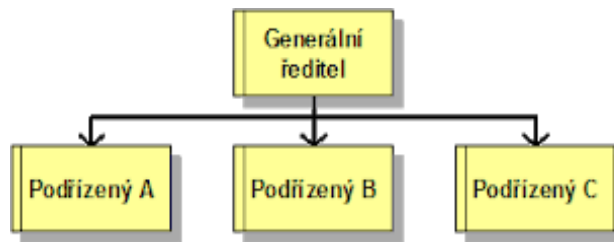
Dle uplatňování pravomocí rozhodování je možné členit organizační struktury na liniové, štábní a kombinované.

Liniová organizační struktura je typická pro malé organizace a byla první útvarovou strukturou, která historicky vznikla.¹⁵

¹⁴ JOSKOVÁ, L. a P. PRAVDA. *Zákon o obchodních korporacích s komentářem*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2014, s. 37–39.

¹⁵ CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, s. 203–204.

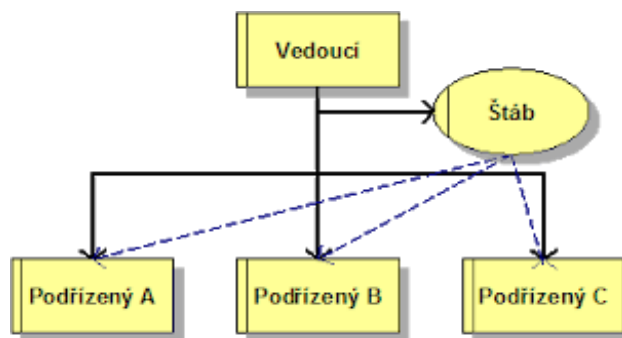
Obrázek 2: Liniová organizační struktura



Zdroj¹⁶

Ve chvíli, kdy se podnik rozroste natolik, že řízení všech podřízených není z jedné pozice manažera možné, lze na přechodnou dobu vytvořit v organizační struktuře specializované štáby. V tomto případě se nazývá struktura podniku liniově štábní. Štáb není jednotka s rozhodovací pravomocí, ovšem zajišťuje koordinaci jednotlivých hierarchických stupňů, vypracovává různé podklady a analýzy činností.

Obrázek 3: Liniově-štábní struktura



Zdroj¹⁷

¹⁶ BPS BUSINESS PROCESS SERVICES *Liniová struktura* [on-line] © 2003–2007, [cit. 2020-12-08]. Dostupné z: <http://bpm-tema.blogspot.com/2007/08/liniov-organizan-struktury.html>

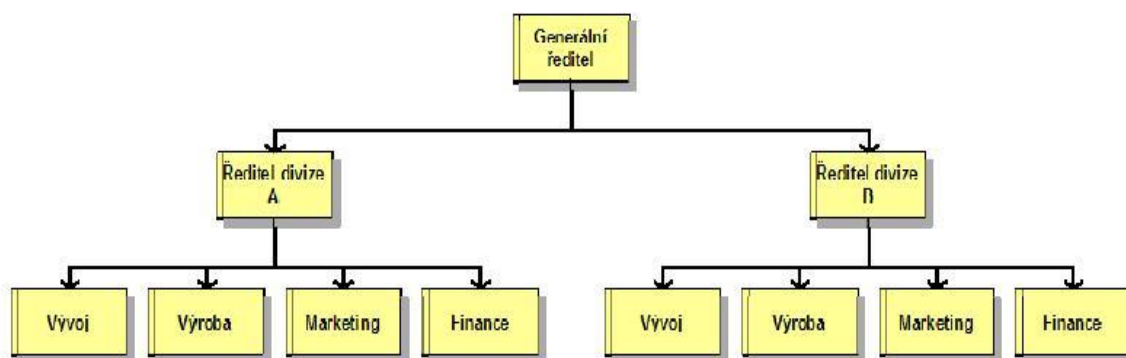
¹⁷ BPS BUSINESS PROCESS SERVICES *Liniově štábní struktura* [on-line] © 2003–2007, [cit. 2020-12-08]. Dostupné z: <http://bpm-tema.blogspot.com/2007/08/liniov-organizan-struktury.html>

S rozvojem podniku se zvyšuje také rozpětí řízení, což má za důsledek nárůst štábních struktur. Štábní struktury je možné dělit na osobní štáby liniových vedoucích a funkční štáby.

Typickými představiteli osobních štábů jsou sekretářky, poradci, asistenti atd. Funkční neboli odborné štáby tvoří specialisté v daných oborech.

Jakmile velikost firmy přesáhne několik set zaměstnanců, štáby rostou, řídicí kompetence se delegují a vznikají víceliniové plně funkční organizační struktury. U rozsáhlých organizací, které působí ve více oblastech, vznikají komplexní jednotky tzv. divize. Jedná se o plně autonomní a decentralizované celky.¹⁸

Obrázek 4: Divizní organizační struktura



Zdroj¹⁹

Dalším typem organizačních struktur je například funkční struktura využívaná zejména středně velkými společnostmi. Sdružuje ve skupinách (úsecích) pracovníky s obdobnými schopnostmi či úkoly. Stejně jako ostatní struktury má své silné a slabé stránky. Za silné je považována efektivnost ve využívání zdrojů, transparentní karierní cesta, jednotné rozvíjení odborných dovedností, zdokonalená koordinace činností na daných odděleních

¹⁸ CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, s. 204–206.

¹⁹ BPS BUSINESS PROCESS SERVICES *Divizní organizační struktura* [on-line] © 2003–2007, [cit. 2020-12-08]. Dostupné z: <http://bpm-tema.blogspot.com/2007/08/liniov-organizan-struktury.html>

nebo strategické rozhodování ve směru TOP – DOWN. Slabými stránkami je nepřesně stanovená otázka odpovědností, neinovativní struktura, pomalejší rozhodování nebo slabší koordinace mezi jednotlivými úseky.

Rozroste-li se společnost natolik, že je obtížné koordinovat jednotlivé funkčně rozdělené úseky, je nasnadě využít výrobkovou organizační strukturu podniku, která napomáhá ucelenému řízení v rámci etap reprodukčního procesu výroby. Tato struktura umožňuje rychlejší reakce na změny poptávky, přibližuje místu výroby strategii daného podnikání, ulehčuje procesy účetnictví atd. I zde se ovšem mohou objevit určitá nebezpečí v podobě nekoordinované politiky prodeje, mezioborového soutěžení o zdroje či problém s celistvostí řízení firmy.

Specifickou formou organizace je i maticová struktura vycházející z kombinace předmětného a funkčního systému vykonávání činností dané společnosti.

Mezi ostatní účelové organizační struktury patří také výrobkové divizní organizační struktury, geografické divizní struktury nebo divizní organizační struktura podle zákazníků. Zde záleží na rozhodujícím klasifikačním hledisku nebo konečném určení.

U velkých společností lze využívat i strukturu strategických podnikatelských jednotek pro rozšíření autonomnosti činnosti podnikání u jednotlivých oborů aj.²⁰

O efektivitě a výkonnosti podniku nevypovídá pouze správně nastavená organizační struktura společnosti s pevně danými řídicími kompetencemi, ale také podnikové organizační klima či podnikové prostředí a firemní kultura. Kultura souvisí s postoji, hodnotami a značně ovlivňuje i systém řízení, koordinaci a rozhodování. Kultura společnosti je trvalou hodnotou a vypovídá o podniku navenek. Klima naopak vypovídá o vnitřním postoji zaměstnanců k podniku a ovlivňuje jejich chování. Týká se především pocitu sounáležitosti, morálky, atmosféry a partnerství.

²⁰ CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, s. 214–222.

Úkolem vedení firmy je vytvářet zdravé podnikové prostředí. Tudiž nejen zajistit organizační strukturu, která je kompatibilní s požadavky celého podnikového systému, ale i pozitivně působit a kladně motivovat zaměstnance k výkonu.

Zdravé podnikové prostředí se vyznačuje například integrací osobních cílů zaměstnanců a organizačních cílů, možností podílení se na rozhodování demokratickým stylem, rovné zacházení se všemi pracovníky, důvěrou, uznáním, vzájemným respektem, spravedlivým odměňováním, loajalitou k podniku a dalšími neméně důležitými faktory.²¹

2.1 MULTI-LEVEL MARKETING

Specifickou organizační strukturou je multi-level marketing zakládající se na síťovém prodeji. *„Jedná se o systém propracovaného tréninku, motivace a odměňování, kde se pracuje se třemi základními úrovněmi lidského bytí (tj. s lidskými životními potřebami) – s potřebou přežít, s potřebou být milován a někam patřit a s potřebou sebehodnoty. Úspěch ve společnosti MLM nabízí svým prodejcům pokrytí všech těchto potřeb a svému majiteli je tak skutečným pokladem, který funguje jako perpetuum mobile na peníze, protože generuje sám neuvěřitelné finanční prostředky.“*²²

Někým je vnímán jako geniální prodejní nástroj, jinými je zatracován pro podobnost s takzvanými „pyramidami nebo letadly“. Na rozdíl od těchto pyramidových struktur fungujících na finančních vkladech výnosných jen pro nejvyšší úroveň pyramidového konceptu, systém MLM nebalancuje na hranici nebo za hranicí zákona a přináší přidanou hodnotu.

²¹ CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, s. 162.

²² HRUBOŠOVÁ, M. *Tahák na úspěšné podnikání*. České Budějovice: OSULE, s. r. o., 2015, s. 76.

3 ŘÍZENÍ PODNIKU

Řízení lze charakterizovat jako činnost účelově směřující k zabezpečení efektivního chodu organizace. Rozhoduje o využití všech dostupných zdrojů podniku, včetně lidského faktoru. Za hlavní procesy řízení podniku je považováno plánování, organizování, motivování a zpětná kontrola. Plánováním manažer volí cestu, kterou je vhodné se ubírat k dosažení přínosného výsledku. Organizování bylo pomocí zvolení vhodné organizační struktury představeno podrobně již v kapitole 2.

Motivováním společnost získává bezproblémovou spolupráci pracovníků dle jejich nejlepších možností a schopností. Specifikováno bude v podkapitole 3.2.

Kontrolování je nezbytná funkce zajišťující nejen prevenci, ale také včasné zjištění případných odchylek od původního záměru.

Komplexní proces řízení je ale zpravidla členěn na další dílčí činnosti napomáhající dosažení stanovených cílů a přispívající k lepší orientaci v problematice.

Rozdíl v terminologii řízení a vedení lidí také nemusí být naprosto zřejmý. Pojem řízení lze využívat ohledně komplexního řízení podniku, tj. dosahování stanoveného cíle pomocí všech zdrojů, kterými společnost disponuje. Oproti tomu pojem vedení se zaměřuje především na jeden z nejdůležitějších zdrojů – lidský faktor.²³

Řízení lidských zdrojů neboli vedení je možné členit různými modely na konkrétní styly vedení. Základním pojetím je klasický model, dle kterého se rozdělují styly vedení na autoritativní, demokratický a laissez-faire. Všechny tyto styly mají svá pozitiva i negativa a záleží pouze na správném vyhodnocení kompetentního vedoucího, pro jaký styl či kombinaci stylů se rozhodne. Autoritativní styl je prospěšný rychlému a řádnému výkonu, ovšem potlačuje jakoukoli iniciativu jedince. Demokratický styl podporuje angažovanost a osobní zaujetí pracovníků, ale z časového hlediska je velice

²³ ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a Leadership*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 16–19.

nákladný. Styl laissez-faire dodává samostatným jedincům potřebný prostor na úkor absence vedoucího, což může způsobit ztracení původního cíle.²⁴

3.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Ve středních a velkých firmách přejímá zpravidla odpovědnost za řízení lidských zdrojů personální oddělení, ovšem funkci specializovaného personalisty se doporučuje zřídit již ve společnostech disponujících 20 a více pracovními pozicemi.

Mezi hlavními úkoly řízení lidských zdrojů patří dohlížet na dodržování veškeré legislativy vztahující se na oblast práce, efektivně formovat pracovní týmy, nastavit žádoucí styl vedení lidí, obsazovat správného člověka na správnou pracovní pozici, optimálně využívat lidské zdroje, realizovat jejich personální a sociální rozvoj a jiné. Realizování rozvoje je pevně spjato s motivováním pracovníků a vytvářením pouta či dobrého vztahu zaměstnance s podnikem.²⁵

3.2 MOTIVACE

Všechny teorie zabývající se motivací souvisí s klíčovými slovy motiv a potřeba doplněnými o motivační prostředky a frustraci. Motiv lze chápat jako pohnutku jednání neboli důvod, který motivovaného jedince směřuje k cíli. Motivy dělíme na: energizující (dodávající energii k činnosti) a řídicí (pomáhající najít cestu ke správnému cíli).

²⁴ BĚLOHLÁVEK, F., KAŠTAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. Praha Computer Press, 2006, s. 600, 601.

²⁵ SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V., a kol. *Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, s. 256–257.

Druhým pojmem je potřeba. Mezi motivem a potřebou existuje jen tenká hranice. Potřebu lze charakterizovat jako stav nedostatku spíše v obecné rovině. Motivace je konkrétnější. I tento stav ovšem vyvolává pohnutky k akci.²⁶

Proces motivace je komplikovaný, jelikož není možné předpokládat existenci přístupu, který bude vyhovovat všem lidem. Různí lidé mají různé potřeby. Na každého jedince mohou pozitivně působit jiné motivační nástroje. Model procesu motivace je pevně svázán s potřebami.

Zjistí-li člověk neuspokojení potřeb, dostane motivující impuls přání dosáhnout. (Stanoví si konkrétní cíle a vynakládá aktivní úsilí, aby potřebu uspokojil.) Zpětně je možné vyhodnotit model uspokojení potřeby jako úspěšný či neúspěšný. Jestliže je úspěšný, v budoucnu bude opětovně využit.

Přístupy k motivování jedinců vychází z motivačních teorií, jejichž nejvlivnějšími zástupci jsou:

Teorie instrumentality – systém cukru a biče. Jedná se o velice hrubou teorii, vycházející z principu vykovávání činnosti zaměstnance výhradně pro peníze. Zaměřuje se především na kontrolu a odměňování. Některé lidské potřeby potírá a nezohledňuje ani neformální vztahy na pracovišti.

Teorie zaměřené na obsah – teorie potřeb. Základem je přesvědčení, že potřeby tvoří obsah motivace. Tyto potřeby je nutné postupně uspokojit, jelikož neuspokojená potřeba na jedince působí negativně a vytváří stav nerovnováhy. Abraham Maslow se jako první opřel o teorii zaměřenou na obsah a vytvořil koncepci hierarchie potřeb. Byl přesvědčen, že hierarchie potřeb je základem osobnosti.²⁷

²⁶ BĚLOHLÁVEK, F., KAŠTAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. Praha Computer Press, 2006, s. 134, 136.

²⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 218–223.

Obrázek 5: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj²⁸

Teorie zaměřené na proces – poznávací neboli kognitivní teorie. Zaměřují se oproti předcházejícím teoriím na vnímání lidí a jejich psychologické procesy. Zkoumají cíle ovlivňující motivaci. Tyto teorie jsou v současnosti nejrealističtější směr, dle kterého je možné lidi motivovat. Konkrétně se jedná o expektační teorii, teorii cíle a teorii spravedlnosti.

Expektační teorie – vychází z očekávání a zkušeností. Zkušenosti vedou automaticky k určitému očekávání, což umocňuje vztah mezi vynaloženým úsilím a odměnou. Jakákoli změna, která vede k potlačení zkušeností, může negativně uvedený vztah ovlivnit. Pokud člověk neví, co bude následovat, snižuje se jeho motivace.

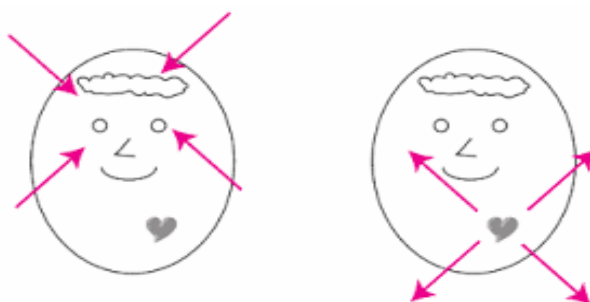
Teorie cíle (dosahování cílů) – opírá se o tvrzení, že výkon a motivace jsou vyšší, pokud každý jednotlivec zná svůj přesně stanovený cíl. Teorie byla propojena s koncepcí řízení dle cílů, ovšem neúspěšně. Prakticky totiž nebyla zabezpečena skutečná podpora pracovníků ze strany manažerů ani zpětná vazba a využití bylo převážně byrokratického charakteru. Aby byla motivace u teorie cíle úspěšná, je nezbytné dbát na průběžnou podporu a kvalifikovaně vyhodnocovat zpětnou vazbu.

²⁸ FILOZOFIE ÚSPĚCHU, *Maslowova pyramida potřeb* [on-line] © 2011–2020, [cit. 2020-08-03]. Dostupné z: <https://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>

Teorie spravedlnosti – zabývá se pocity a porovnáváním. Lidé vnímají, jak se s nimi manažeři zachází a srovnávají toto jednání s ostatními. Teorie tvrdí, že motivace je silnější, pokud se se všemi zachází stejně spravedlivě. Nutné je zdůraznit, že spravedlnost zde není považována za rovnost. Naopak. V rámci teorie spravedlnosti je vyžadován diferencovaný přístup. Nebylo by spravedlivé zacházet se všemi stejně bez ohledu na jejich činnost a výkon.²⁹

Kapitola Motivace je ve značné míře věnována motivačním teoriím. V manažerské praxi se oproti uvedenému pohlíží na vytváření kladného vztahu k zadanému úkolu či úloze ze dvou rovin. Jedná se o příčiny přicházející zvenčí spojené například s materiální či finanční odměnou nebo o příčiny ovlivňující naladění člověka k vykonání zadaného úkolu zevnitř. Úkol je tedy plněn pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů) nebo pod vlivem vnějších podnětů (stimulů).³⁰

Obrázek 6: Rozdíl mezi stimuly a motivy



Zdroj³¹

„Stimulace má obrovskou výhodu – je poměrně jednoduchá. Dokud vyplácíme odměnu, dokud krmíme a napájíme, prostě dokud kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat. Ovšem

²⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 221–226.

³⁰ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2015, s. 16.

³¹ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. [on-line] © 2010, [cit. 2020-05-28]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/9735427-Davat-radost-dostavat-vysledky.html>

v okamžiku, kdy takové hodnoty (stimuly) přestaneme poskytovat, se práce zřejmě zastaví. To je nevýhoda stimulace: práce probíhá jen po tu dobu, po kterou působí stimuly. Také motivace je nositelkou obrovské výhody – pokud se dobře trefíte do motivů, které člověk má, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez příkonu vnějších podnětů. Člověk vykonává úlohu, protože jej to baví nebo proto, že to považuje za významné a důležité.“³²

Z uvedeného vyplývá, jak důležité je dané pojmy nezaměňovat a pregnantněji rozlišovat.

3.2.1 MOTIVACE V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ

Oproti předcházejícímu členění bude v následujícím textu věnovanému konkrétně pracovnímu prostředí docházet ke splynutí termínů vnitřních pohnutek a vnějších podnětů v jedno označení: motiv, motivace k pracovnímu výkonu.

Existuje koncept čtyř základních manažerských pravidel, dle kterých lze pozitivně působit na motivaci podřízeného zaměstnance.

1. Motivace je každodenním aktivním úkolem manažera.
2. Z dlouhodobého hlediska je efektivnější využívání pozitivní motivace než motivace negativní.
3. Chování zaměstnance lze odvodit od umění manažera působit na lidi a motivovat je.
4. Co motivuje jednoho podřízeného, nemusí se setkat s pozitivní odezvou u ostatních jedinců.

Pracovní motivaci ovlivňují nejvíce dva základní nástroje. Systém odměn a prostředí.

³² PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2015, s. 17.

System odměn je motivačním systémem organizace. U jeho nastavení je důležité respektovat základní pravidla. Prvním pravidlem je vztah k cílům organizace. U tohoto vztahu se sleduje kompatibilita typu odměn s cílem organizace. Dalším pravidlem je spoluúčast zaměstnanců pojednávající o řádném seznámení pracovníka s odměňovacím systémem. Neméně důležitým nastavením je frekvence odměn a sledování efektivnosti odměn. Díky sledování efektivnosti získá manažer zpětnou vazbu, při které může odstranit nedostatky ze systému, celý systém změnit nebo naopak zachovat.

Pracovní prostředí je faktor obsahující výběr stylu vedení, firemní kulturu a sociální zázemí. Pokud tyto nástroje jsou v praxi správně aplikovány, lze očekávat vliv na možné snížení nákladové položky finančních odměn pro zaměstnance. Důležité je nepodcenit pozornost k úspěchům podřízených a řídit se presumpcí nevinu v případě špatně odvedeného výkonu. Pracovní nedostatky zpravidla bývají neúmyslného charakteru. Manažer by měl také dávat najevo důvěru a respekt ve schopnosti pracovníků, eliminovat jejich obavy z neúspěchu, otevřeně komunikovat a zabývat se jejich rozvojem.³³

3.2.2 MOTIVAČNÍ PROGRAM ORGANIZACE

Motivační program organizace není v manažerské praxi termínem specificky vymezeným. Jedná se buď o jednotlivá opatření, nebo o celé soubory. Na vytvoření programu se podílí oddělení lidských zdrojů v podniku ve spolupráci s manažery ostatních oddělení pro zachování kompatibility motivačního programu s ostatními aktivitami organizace.

Úspěšně realizovaný motivační program podniku nasměřuje zaměstnance k efektivnějšímu vynakládání pracovních činností, firma si získá loajalitu pracovníků, propojí jejich osobní zájmy s cíli organizace a může je zapojit přímo do dalšího procesu vzdělávání.

³³ URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci, personální rozměr managementu*. Praha: Aspi, 2003, s. 89–97.

„Z toho, co bylo řečeno o principech motivace k práci, jednoznačně vyplývá, že opatření ke zvýšení pracovních aktivit v pracovním jednání i skupin nelze proklamovat jako „požadavek systému řízení na zaměstnance“. Aby mohl být proces motivace úspěšný, je nutno všechny vnější podněty tohoto druhu spojit se strukturou vnitřních potřeb a motivů zaměstnance. Proto se předpokládá znalost vnitřní struktury motivů pracovníka a další charakteristiky jeho osobnosti, protože jsou důležité pro formy a postupy jeho aktivizace. Motivační program, má-li být účinný v očekávaném směru, by měl vycházet ze strategie lidských zdrojů organizace a celkové strategie organizace.“³⁴

Tabulka 1: Rámcový postup při tvorbě motivačního programu organizace

Kroky	Výstupy
Čeho chceme dosáhnout? (O jaký stav usilujeme?)	Cíl (reálný, konkrétní)
Proč je to důležité? (Co je na tom závislé?)	Konečný cíl (motivační význam)
Jak to vypadá nyní? (Jaký je výchozí stav?)	Současný stav (klady a zápory)
Kdo a co brání dosažení cíle? (Proč nemáme žádoucí stav už nyní?)	Překážky a jejich příčiny
Jaká jsou možná opatření k odstranění překážek?	Možnosti řešení (teoreticky možná)
Která z nich jsou u nás možná?	Možná řešení (realizovatelná)
Jaká opatření uděláme a v jakém rozsahu?	Plán opatření (průběh a termíny)
Kdo bude komu odpovědný? (Kdo bude spolupracovat?)	Organizace (kompetence a kooperace)
Jak zabezpečíme dosažení cíle?	Způsob kontroly
Čeho jsme dosáhli?	Vyhodnocení činností

Zdroj³⁵

³⁴ DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 181–182.

³⁵ DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 183.

3.2.3 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

„Hodnocení pracovníků (hodnocení pracovního výkonu pracovníků) tj. činnosti mající zjistit, jak pracovník vykonává svou práci, jaké má pro ni předpoklady, jaký je jeho rozvojový potenciál, projednat s ním hodnocení, ocenit jeho úsilí a rozhodnout o opatřeních vyplývajících z hodnocení.“³⁶

Hodnocení pracovníků má podobu neformálního či formálního hodnocení.

Neformální hodnocení je silným motivačním nástrojem k usměrňování práce zaměstnance a nemělo by chybět v každodenním pracovním vztahu. V kladném slova smyslu se jedná o povzbuzení, ocenění či pochvalu za dobře vykonanou práci. Tato forma hodnocení má pouze příležitostnou povahu a nebývá oficiálně zaznamenávána. Rozhodně by ale vedením neměla být opomíjena.

Formální hodnocení je systematické, plánovité, realizované v pravidelných intervalech a má standardizovanou a racionálnější podobu než hodnocení neformální. Zaznamenává se v dokumentech, které jsou dále připojovány k osobní složce pracovníka a jsou z nich vyvozována návazná personální rozhodnutí. Nejčastějšími kritérii pro hodnocení jsou výsledky práce, pracovní a sociální chování, znalosti, dovednosti, vlastnosti a potřeby. Zároveň je nutné definovat také přijatelnost či nepřijatelnost pracovního výkonu a zohlednit faktory nezávislé na pracovníkovi samotném, např. špatně rozvržený čas, nízká úroveň spolupráce od kolegů či nedostatky v pracovním vzdělávání.

Metod hodnocení pracovníků existuje široká škála. U malých a středních firem se osvědčila hodnocení dle stanovených cílů (především v nedělnických odvětvích), hodnocení na základě plnění norem (u dělnických odvětví) nebo hodnocení pomocí

³⁶ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011, s. 18.

stupnice (univerzální hodnocení, ve kterém se využívá stupnice slovního či číselného charakteru).³⁷

Nejčastějším pochybením v oblasti hodnocení pracovníků je posuzování výkonu dle neměřitelných či subjektivních kritérií. Aby firma předešla nepřesným, nespravedlivým a neuchopitelným systémům hodnocení pracovníků, zavádí měřitelná kritéria hodnocení jednotlivých pracovních pozic.

Prvotně identifikuje kompetence potřebné u daného pracovního místa, které vedou k vynikajícímu výkonu, a zároveň definuje očekávanou míru rozvoje těchto kompetencí. Potřeba rozvoje jedince se začlení do rozvojového plánu celé organizace. Dalším krokem je vytvoření modelu celkové koncepce, v níž je zahrnut nejen způsob hodnocení, ale i jeho pravidelné intervaly, formuláře vhodné pro zaznamenání procesu a další podklady pro zajištění funkčnosti kompletního systému. Následuje zaškolení manažerů, kteří se na hodnocení pracovníků podílí, aby realizace byla jednotná. Proces je zakončen propojením systému hodnocení se systémem odměňování.³⁸

Z uvedeného je patrná provázanost jednotlivých personálních procesů. Rozvoj kompetencí na pracovní pozici je přímou úměrou k průběžnému vzdělávání zaměstnanců a pozitivní hodnocení tohoto rozvoje vede k očekávané odměně. Vše je podmíněno motivací, správným výběrem stylu řízení a angažování pracovníků v podniku.

Díky těmto základům je možné vybudovat zdravé podnikové klima a požadovanou firemní kulturu.

³⁷ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011, s. 124–128, 131–132.

³⁸ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D. a KURNICKÝ R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004, s.143–145.

3.2.4 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Odměňování pracovníků plynule navazuje na jejich hodnocení. Jelikož se jedná o proces vyvolávající časté spory, je bezpodmínečně nutné nastavit systém hodnocení efektivně, spravedlivě a přijatelně pro obě zúčastněné strany.

Skládá se ze základních či dodatečných peněžních odměn (mzda, plat), z konkrétních výhod pro zaměstnance, odměn nepeněžního charakteru a procesů řízení výkonu pracovních činností.

Mzda může mít mnoho podob. Jednou z využívaných forem je mzda časová nebo plat. Tento druh mezd ovšem postrádá efektivní účinek pobídky k výkonu oproti odměnám pobídkovým (příkladem mzda úkolová). Mezi další formy mzdy lze zařadit mzdu provizní, mzdu vázanou ke znalostem, schopnostem a dovednostem pracovníka, mzdu očekávanou k provedenému úkonu, mzdu za přínos, dodatkovou mzdu, různé druhy prémie, příplatky za osobní ohodnocení a jiné.³⁹

Za odměnu pro zaměstnance se nepovažuje pouze tradiční vyplacení mzdy či platu. Moderní uchopení odměňování je podstatně širší. S odkazem na výše uvedené obsahuje odměna i zaměstnanecké výhody zahrnující příspěvky na stravování, zčásti či plně hrazenou dovolenou, využívání firemního vozu pro soukromé účely, věcné dary k výročí zaměstnaneckého poměru nebo k životnímu jubileu, příspěvky na pracovní oděv, firemní připojištění, možnost zvýhodněného nákupu produktů a jiné výhody.

Dalšími nepeněžními odměnami jsou vzdělávání pracovníků, formální uznání, povýšení zaměstnance, pověření významným úkolem či vedením lidí, příjemný styl vedení, dobré vztahy na pracovišti, pozvání na oběd, večeři nebo jiné slavnostní akce. Uvedené odměny jsou označovány za odměny vnější. Vnitřní odměny jsou více

³⁹ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, s. 161–163.

individuální a závislé na osobnosti pracovníka, jeho potřebách a hodnotách. Jedná se například o vnitřní pocit štěstí, seberealizace, pocit důležitosti a obdobné.⁴⁰

Každou podnikovou organizaci lze považovat za komplex jedinečných činností přizpůsobujících se jedinečným podmínkám, potřebám a možnostem zdrojů. Tudiž i systém odměňování firma nastavuje specificky, aby odpovídal jedinečným potřebám pracovníkům a celé organizaci. Není možné tedy vycházet z konkrétního návodu. Lze pouze přijmout doporučení na využití osvědčených metod a forem odměňování a přizpůsobit je vlastním nárokům firmy.⁴¹

3.2.5 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Vzdělávání je soustavný proces rozšiřující lidské dovednosti, znalosti i schopnosti. Vzdelávání lze rozlišit na typ instrumentálního vzdělávání (vede ke zlepšení pracovního výkonu), kognitivního vzdělávání (zdokonalení znalostí a chápání), emočního vzdělávání (formuje pocity a postoje člověka) a vzdělání sebereflektující (umožňuje nové sestavení vnitřních vzorců chování).

Rozvoj pracovníků prostřednictvím vzdělávání by měl být součástí komplexní politiky a strategie podniku. V pracovním prostředí se o vzdělávání hovoří jako o tréninku či výcviku, jehož charakteristika spočívá v osvojování si praktických dovedností při konkrétní činnosti nebo při nácvičení simulujícího konkrétní činnosti.⁴²

„Většina nových zaměstnanců potřebuje výcvik, aby byli schopni splnit nároky zaměstnavatelů. Výcvik je důležitý i tehdy, když se jedná o zvládnutí běžných postupů.

⁴⁰ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011, s. 156–157.

⁴¹ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, s. 160.

⁴² KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, s. 169.

V době prudkých změn potřebují výcvik a rekvalifikaci také zaměstnanci, kteří jsou již v organizaci zaměstnání určitou dobu. Účelem výcviku je zvládnout požadavky, které vyžaduje podnikání.“⁴³

Majitele malých firem vede ke vzdělávání pracovníků hned několik konkrétních důvodů. Jedním z prvních je potřeba zaměstnanců širšího odborného profilu. Oproti velkým podnikům, jejichž pracovní pozice jsou výhradně specializované, malé společnosti musí pracovníky na širokospektrou pracovní pozici doškolovat a poskytnout čas k adaptaci na případné zvláštnosti v povaze práce. Dále stejně jako celá menší firma je nucena flexibilně reagovat na požadavky trhu, musí i pracovníci být pružní. Potřeba rozvíjení znalostí a dovedností k plnění jejich různorodých úkolů je nezanedbatelná. V neposlední řadě vzdělávání podněcuje formování pozitivních vztahů na pracovišti, spokojenost zaměstnanců, zvyšování produktivity práce, efektivity práce a podporuje finanční úsporu.

Nejčastějšími interními metodami vzdělávání pracovníků jsou:

- Instruktaž v rámci pracovního výkonu. Jedná se o jednoduchý styl zácviku. Po předvedení úkonu zkušeným zaměstnancem si zaškolený pozorováním a napodobením postup osvojí.
- Koučování. Jde o soustavné podněcování k očekávanému pracovnímu výkonu. Školitel úzce spolupracuje se vzdělávaným, poskytuje mu informace a zpětnou vazbu.
- Counselling. Je moderním trendem ve vzdělávání. Překonává jednosměrnou vztahovou vazbu mezi školitelem a vzdělávaným. Podporuje vzájemné ovlivňování a přímé konzultace.

Další často používanou metodou je asistence. Býti nápomocným zkušenému pracovníkovi umožňuje získávání potřebných zkušeností a dovedností. Také pracovní porady, přímé pověření úkolem či rotace práce přispívají k formování pracovních schopností zaměstnance.

⁴³ MARTIN, D. *Personalistika od A do Z. Výkladový slovník důležitých pojmů*. Brno: Computer Press, a. s., 2007, s. 374.

Zaškolování nových nebo doškolování stávajících pracovníků je možné i mimo organizaci prostřednictvím různých kurzů pořádaných speciálními vzdělávacími institucemi, školami, vývojovými pracovišti atd. Jedná se například o semináře, instruktáže, přednášky, ale také s pomocí PC techniky a o e-learningy.

V jakékoli organizaci patří vzdělávání a výcvik zaměstnanců k důležitým činnostem personální práce. Ze vzdělávání neprofitují pouze zaměstnavatelé. Jedná se také o formu odměňování, při které mohou pracovníci dosahovat pocitu seberealizace, a napomáhá jim při dosažení dalšího kariérního růstu.⁴⁴

3.2.6 DALŠÍ PERSONÁLNÍ ČINNOSTI VEDOUcí K MOTIVACI PRACOVNíKŮ

Vedle základních personálních činností vedoucích k motivaci pracovníků stojí i jiné faktory, které mohou zaměstnance motivovat ke zlepšení pracovního výkonu. Jedná se například o systém výkonných akcií, podíl zaměstnanců na řízení, zapojení do programů Talent management, delegování, Knowledge management, kariérové mapy a jiné.

Výkonné akcie jsou součástí systému, při němž exkluzivní pracovníci drží akcie společnosti takzvaně prozatímně. Jejich uvolnění se odvíjí od zvýšení ceny akcií a dividend podniku i výkonu daného pracovníka v časovém horizontu zpravidla tří až pěti let. Pracuje-li zaměstnanec v podniku v čase uvolnění akcií a splnil-li všechna kritéria pro uvolnění akcií, stává se následně jejich řádným majitelem. Jedná se o odměnu za loajalitu k firmě.⁴⁵

Podíl zaměstnanců na řízení umocňuje pocit sounáležitosti a oddanosti. Jedná se o víru zaměstnance, že je klíčový a jeho názor při rozhodování má svoji váhu. Je-li mu

⁴⁴ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011, s. 138, 150–153.

⁴⁵ ARMSTRONG, M., *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing a. s., 2009, s. 346.

alespoň částečně nasloucháno, vzniká zde pocit „vnitřního vlastnictví“ a daný pracovník se maximálně snaží přispívat k dosažení společně odsouhlaseného dílčího plánu organizace.⁴⁶

Talent management je zaměřen na vyhledávání a další vzdělávání pracovníků s potenciálem do budoucna, vysokým výkonem a se zaměřením na klíčové pozice organizace. Podnik musí tyto pracovníky identifikovat, pečovat o ně a motivovat je. Tito pracovníci mohou cítit jako čest, být vzorem pro ostatní zaměstnance.⁴⁷

Knowledge management neboli *znalostní management* „je úmyslná činnost, jejímž cílem je zajistit, aby praví lidé měli v pravou chvíli pravé znalosti.“⁴⁸ Tato smysluplná činnost zajišťuje motivaci pracovníků z hlediska dispozice potřebných vědomostí k výkonu své činnosti.

Delegování je velmi důležité pro rozvoj pracovníků, zvyšuje jejich kompetence a testuje způsobilost, zda je daný člověk vhodný pro plnění náročných úkolů. Zvládnutí zadaného obtížného úkolu uspokojí seberealizaci daného pracovníka a přinese mu pocit uznání. Díky motivaci delegováním usiluje pracovník o to, aby ukázal, že zvládne více a má perspektivu pro následující pověření.⁴⁹

Kariérové mapy ukazují transparentně zaměstnancům (jistou formou algoritmu), jaké kroky či jednotlivé pozice je potřeba projít, aby mohli usilovat o cílený postup v kariéře. Využívá se především ve velkých organizacích. Zaměstnancům tento náhled poskytuje pocit spravedlnosti.⁵⁰

⁴⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 238.

⁴⁷ VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing a. s., 2011, s. 199–200.

⁴⁸ ČVANČAROVÁ, Z. *Podniková ekonomika B.*, Ostrava: Technická univerzita Ostrava, 2007, s. 234.

⁴⁹ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000, s. 75.

⁵⁰ HORÁK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing a. s., 2007, s. 101–102.

4 METODY VÝZKUMU

U každého výzkumu je důležité stanovení cíle a postupu. Doporučeným postupem u analýz podniku je stanovení vnějších faktorů působících na chod organizace.

Optimální nástroj vnější strategické analýzy nelze obecně určit, vždy je nutné zohlednit charakter společnosti, její zvyklosti a především konkrétní situaci, v jaké se nachází. Lze také více metod výzkumu vnějšího prostředí firmy modifikovat a kombinovat.

Nejčastěji využívanými nástroji makroekonomického výzkumu jsou PESTLE-analýza, delfská metoda nebo teorie scénářů.

Na hranici makro a mikroprostředí se s ohledem na účel uvádí možnost využití výzkumu pomocí SWOT-analýzy, mikroprostředí je nejčastěji zkoumáno prostřednictvím Porterova modelu pěti sil. SWOT-analýze bude věnována kapitola 4.2 a dále bude aplikována do praxe v praktické části práce.

Významným nástrojem vnitřní strategické analýzy je benchmarking. Taktéž jako u vnějších nástrojů výzkumů je nutné dbát na dodržení relevantnosti. Očekávaným výstupem jsou pouze fakta, která společnost využije k následujícímu plánování strategických cílů.

Dalšími nástroji výzkumu v interním prostředí jsou například diagram příčin a důsledků, Paretův diagram, GAP-analýza a jiné.⁵¹

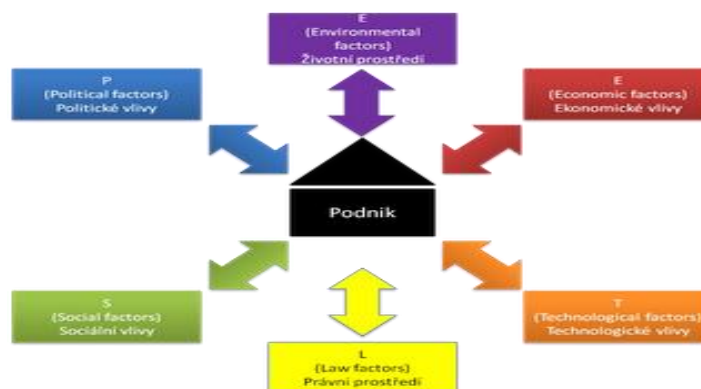
⁵¹ GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. *Analýza v rukou manažera. 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, a. s., 2010, s. 177–178, 213.

4.1 PESTLE-ANALÝZA

„PESTLE-analýza slouží jako metoda zkoumání různých vnějších faktorů působících na organizaci. Metodu využíváme pro strategickou analýzu vnějšího prostředí na základě faktorů, u kterých předpokládáme, že mohou ovlivňovat organizaci a jako podklad pro vypracování prognóz o důsledcích pro další rozvoj.“⁵²

Jedná se jmenovitě o vlivy politické – vycházející z potenciálu působení politiky na podnik. Vlivy ekonomické – na organizaci má významný vliv také místní ekonomická situace, ekonomika státu a nadnárodní ekonomika. Vlivy sociální – i kulturní a sociální působení ovlivňuje chod společnosti na trhu. Vlivy technologické – největší důraz je kladem na vývoj nových technologií. Vlivy legislativní – jedná se o kategorii vysoce ovlivňující podnikání a vlivy ekologické – v současnosti jedna z priorit ohledně řešení environmentálních otázek.⁵³

Obrázek 7: PESTLE-analýza



Zdroj⁵⁴

⁵² GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. *Analýza v rukou manažera. 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, a. s., 2010, s. 178.

⁵³ GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. *Analýza v rukou manažera. 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, a. s., 2010, s. 179.

⁵⁴ CHOVÁNÍ.EU. *PESTLE-analýza*. [on-line] © FormSoft, s. r. o., [cit. 2020-11-03]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/strategie-planovani-analyza-swot/c391>

4.2 SWOT-ANALÝZA

„SWOT-analýza je jednou z nejpoužívanějších a nejznámějších analýz prostředí. Jejím cílem, SWOT-analýzy, je definovat to, do jaké míry jsou současné strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopna se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.“⁵⁵

Obrázek 8: SWOT-analýza

	POMOCNĚ (k dosažení cíle)	ŠKODLIVÉ (k dosažení cíle)
VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	STRENGTHS (silné stránky)	WEAKNESSES (slabé stránky)
VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	OPPORTUNITIES (příležitosti)	THREATS (hrozby)

Zdroj⁵⁶

SWOT-analýza byla původně koncipována jako dvě analýzy. Analýza SW a analýza OT (označení vychází z prvních písmen anglických názvů, viz obrázek č. 8). Při aplikování SWOT-analýzy ve výzkumu je doporučeno začít OT-analýzou, která zohledňuje příležitosti a hrozby přicházející jak z mikroprostředí (od dodavatelů, konkurence a jiných), tak i z makroprostředí zahrnující sociálně-kulturní, ekonomické či politicko-právní faktory. Po řádně provedené OT-analýze je možné směřovat výzkum více do hloubky a zaměřit se na vnitřní prostředí společnosti. SW-analýza se týká interního

⁵⁵ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013, s. 129.

⁵⁶ HANZÍKOVÁ, K., FUCIK.CZ, *SWOT-analýza*. [on-line] © 2020, Grant Tomton [cit. 2020-10-17]. Dostupné z: <https://www.fucik.cz/publikace/swot-analyza/>

prostředí v organizaci. Na základě vyhodnocení různých vnitropodnikových analýz určí firma své silné a slabé stránky. Jedná se například o cíle společnosti, její kulturu, prostředí, strukturu, materiálně-technickou základnu, vztahy, procedury, systémy a další.

SWOT-analýza může obsahovat výsledky mnoha dílčích analýz nebo ji lze také uplatnit jako primární analýzu, která specifikuje další možnosti k využití klíčových firemních kompetencí. Má ovšem i své nevýhody. Je příliš statická a velice subjektivní. Je důležité ji kombinovat s jinými druhý výzkumů.⁵⁷

4.3 PORTERŮV MODEL

Analýza dle Porterova modelu se realizuje v mikrookolí firmy. Jde zejména o detekci konkurence v rámci zkoumaného trhu. Společnost analyzuje pět hybných sil vypovídajících o atraktivitě oboru, kde firma působí. Jelikož se různá odvětví chovají rozdílně, dochází také ke změnám v důležitosti jednotlivých faktorů Porterova modelu.

Obrázek 9: Porterův model



Zdroj⁵⁸

⁵⁷ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013, s. 129–131.

⁵⁸ FISTRO.CZ, *Porterův model*. [on-line] © 2016, [cit. 2020-07-16]. Dostupné z: <https://fistro.cz/aktuality/5-faktoru-kterymi-lze-merit-konkurencni-silu/>

Za pět základních hybných sil jsou považovány hrozby v podobě:

- 1) Nové konkurence na trhu (jsou-li vstupní, případně výstupní bariéry odvětví vysoké, zvyšuje se tímto přitažlivost trhu).
- 2) Intenzity konkurentů (čím méně se na trhu uplatňuje konkurentů, o to více je odvětví přitažlivější).
- 3) Rostoucí vyjednávací síly dodavatelů (zvyšují-li dodavatelé ceny nepřiměřeným způsobem a kvalita jejich dodávek se snižuje, odvětví se stává neatraktivním).
- 4) Rostoucí vyjednávací síly odběratelů (vyjednávají-li zákazníci organizovaně o snižování cen, přitažlivosti trhu to nepřidává).
- 5) Nahraditelnosti produkce (čím méně substitutů na trhu, tím je vyšší atraktivita obchodního prostředí).⁵⁹

4.4 BENCHMARKING

Základem pro pochopení pojmu benchmarking je definování pojmu „benchmark“. Benchmark lze uchopit jako měřítko, určitý ukazatel výkonnosti, ve slovnících často uváděn jako nivelační znak. Toto měřítko se následně firma snaží úspěšně překonat.

Pro benchmarking existuje mnoho definic a interpretací, jelikož se nejedná o normovanou metodu. Jedním ze světově nejrespektovanějších výkladů je proces skládající se z činností identifikování, poznávání, převzetí či přizpůsobení se procesům jakékoli organizaci na světě, která má vynikající praxi. To vše za účelem dosažení zlepšení výkonnosti vlastního podniku.⁶⁰

⁵⁹ GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R. a D. ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera. 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, a. s., 2010, s. 191–193.

⁶⁰ NENADÁL, J., VYKYDAL, D. a P. HALFAROVÁ. *Benchmarking, mýty a skutečnosti. Model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, s. r. o., 2011, s. 13–14.

Výzkum pomocí benchmarkingu má mnoho podob. Z vnitřního pohledu společnosti se jedná o interní benchmarking zkoumající a srovnávající procesy činností mezi jednotlivými podnikovými útvary. Tento způsob čerpání informací je přínosný i vzhledem k získání povědomí o funkčnosti uvedeného výzkumu a jeho následném využití v širším měřítku externího benchmarkingu. Externí benchmarking je šetření na konkurenční úrovni daného odvětví. Jedná se o nejčastěji využívaný typ. Jeho cílem je čerpání zkušeností z praxe od úspěšnější společnosti na trhu či přímo od lídra trhu, které povedou ke zvýšení efektivity v podniku. Šetření lze aplikovat i v rovině meziodvětvového benchmarkingu. Tento výzkum sahá až za hranice oboru podnikání.

Interní, externí i meziodvětvový typ šetření mají obdobný průběh. První fáze se týká vyhodnocení vlastní výkonnosti. Následuje porovnání tohoto ukazatele s druhým subjektem. Jestliže subjekt dosahuje lepších hodnot, je potřeba zjednat nápravu v podobě opatření vedoucích k dosažení stejné či ještě vyšší výkonnosti.

Uvedené napodobování je sice nápomocné ke zvýšení efektivnosti v podniku, ovšem má i své úskalí v podobě časové náročnosti výzkumu a podobnost konkurenci také nemá na podnik pouze pozitivní vliv.⁶¹

4.5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

S dotazníkovým šetřením se lze setkávat v každodenním životě. Nachází se na sociálních sítích, v novinách nebo časopisech. Ne vždy je ovšem jejich forma optimální. Na počátku přípravy pro sestavení dotazníkového šetření je nutné stanovení si konkrétního cíle výzkumu. Existují situace, kdy samotnému dotazníku předchází tzv. pilotní studie za účelem zjištění, zda jsou požadované informace vůbec dosažitelné. Pilotní studie bývá aplikována na malém vzorku formou nestandardizovaného rozhovoru.

⁶¹ RUSELL-WALLING, E. *Management 50 myšlenek, které musíte znát*. Praha: Nakladatelství Slovart, s. r. o., 2012, s. 12–15.

Až následně se stanovuje počet, příp. struktura oficiálních respondentů a formulují se konkrétní dotazníkové otázky.

Při sestavování dotazníku by měla být pozornost věnována nejen typům dotazů, jejich srozumitelnosti, jednoznačné formulaci a zajištění validity a spolehlivosti odpovědí, ale také pořadí dotazů, existenci určitého logického sledu otázek a grafické úpravě.⁶²

Pro dotazníkové šetření se využívá třech typů otázek:

1. Uzavřené – respondenti vybírají z nabízených odpovědí.
2. Polouzavřené (nazývány též polootevřenými) – zde je v rámci možností uvedených odpovědí výběr varianty „jiné“, respondent může svoji volbu zdůvodnit a specifikovat.
3. Otevřené – nabízí respondentům volnou tvorbu odpovědi.

„Použití otevřených otázek v rámci dotazníkového šetření je diskutabilní, tento typ otázek je vhodný v kvalitativním výzkumu. Stejně tak polouzavřené otázky, které se v rámci kvantitativního výzkumu vyhodnocují jen velmi obtížně. Proto se jako nejvhodnější typ jeví uzavřené otázky, které ovšem může vytvářet pouze člověk, který má o zkoumané problematice již nějakou představu a potřebný nadhled.“⁶³

Řádným sestavením dotazníků a výběrem respondentů ovšem dotazníkové šetření nekončí. Odpovědi je nezbytné správně vyhodnotit pro jejich další využití. Je potřeba sestavit strukturu datového souboru obsahující škálu hodnot, názvy a typy proměnných atd. a zohlednit, jak dále bude se získanými daty nakládáno. V úvahu je třeba vzít i programový systém, který bude s hodnotami pracovat, jelikož některé systémy vyžadují zadání pouze číselných hodnot (v podobě kódů), jiné nikoli.⁶⁴

⁶² ŘEZANKOVÁ, H. *Analýza dat z dotazníkového šetření*. Praha: Professional Publishing, 2010, s. 13–14.

⁶³ VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA, *Základy statistiky – skripta* [online] © 2018, Dostupné z: <https://www.vspj.cz/isbn/skripta%20%20v%c5%a0pj/z%c3%a1klady%20statistiky%20-%20jana%20bor%c5%afvkov%c3%a1.pdf>

⁶⁴ ŘEZANKOVÁ, H. *Analýza dat z dotazníkového šetření*. Praha: Professional Publishing, 2010, s. 14.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI COMFORT COMMODITY, A. S.

Společnost COMFORT COMMODITY, a. s. se zabývá prodejem cenných kovů za účelem dlouhodobé investice. Vznikla zápisem do obchodního rejstříku dne 30. května 2017 a její prodejní síť je postavena na systému víceúrovňového marketingu. Firma sídlí na adrese Plaská 2119/54a, Plzeň–Bolevec. Bližší informace o společnosti jsou k dispozici na webové stránce: <https://www.comfort-commodity.cz>.

Akcie firmy jsou v držení jednoho akcionáře pana Radka Kašeho. Jedná se o akcie na jméno se jmenovitou hodnotou 10 000,– Kč. Akcií je vydáno 200 kusů a jejich podoba je listinná.

V současnosti probíhá úprava smlouvy o majetkovém vyrovnání v návaznosti na smlouvu o smlouvě budoucí uzavřenou dne 28. května 2017, dle které mělo postupně docházet k postupnému přepisu akcií na jediného člena dozorčí rady (v maximální výši do 49 %). Jelikož ovšem nedošlo k řádnému splácení, bude od původního ujednání upuštěno.

Obrázek 10: Logo společnosti COMFORT COMMODITY, a. s.



Zdroj⁶⁵

⁶⁵ COMFORT COMMODITY, A. S., web, *Logo společnosti COMFORT COMMODITY, a. s.* [online] © 2015–2020, [cit. 2020-11-04]. Dostupné z: <https://www.comfort-commodity.cz/kontakt>

5.1 ŠÍŘENÍ EKONOMICKÉ A FINANČNÍ GRAMOTNOSTI

Z hlavní obchodní činnosti společnosti vyplývá orientace na trh investic s drahými kovy. Konkrétně se jedná o prodej zlata a stříbra formou jednorázových nákupů či formou spoření. Firma umožňuje svým klientům nejen diverzifikovat riziko uložených úspor a jejich optimální část fyzicky uložit do cenných kovů, ale především je dále vzdělává v ekonomické a finanční oblasti.

V současné době, kdy dochází ke zřetelnému napětí ve vývoji celosvětové ekonomiky, je velice důležité šířit v populaci osvětu ohledně možností ekonomického zajištění i v případě naplnění nepříznivých prognóz.

Šíření ekonomické gramotnosti je sice součástí školního vzdělávání již na základních školách, nikoli ale standardizovaně, a záleží na každé škole, jak uvedenou osvětu pojme. Střední školy přistupují nejčastěji k šíření finanční gramotnosti, zařazením dané tematiky do jiného předmětu, ovšem ani tento přístup není považován za optimální.⁶⁶ Vzdělávací instituce tudíž vpouštějí do reálného a profesního života jedince, kteří nejsou s problematikou řádně seznámeni a činí jim problém se v dané oblasti orientovat.

Společnost COMFORT COMMODITY, a. s. se vedle přímého prodeje cenných kovů zabývá právě uvedeným vzděláváním mezi dospělou populací. Své klienty seznamuje s rizikem držby hotovostních prostředků, s aktuální mírou zadlužení státních ekonomik, s regulacemi bank, inflací, tržními spekulacemi a s riziky spojenými s vývojem úrokové míry.

Klienty s vývojem ekonomik seznamují řádně vyškolení prodejci firmy. Dále jsou informováni prostřednictvím pravidelných e-mailů zaměřených na aktuální dění v oboru a zváni bezplatně na semináře pořádané ve spolupráci s předními českými osobnostmi zabývajícími se danou problematikou.

⁶⁶ ZÁMEČNÍK, P. *Jak učit finanční gramotnost?* [online] © 2008–2020, [cit. 2020-03-04]. Dostupné z: <https://www.investujeme.cz/clanky/jak-ucit-financni-gramotnost/>

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI COMFORT SERVIS PLZEŇ, S. R. O.

Dne 5. prosince 2011 vznikla společnost Comfort servis Plzeň, s. r. o. se sídlem Plaská 2119/54a, Plzeň–Bolevec. Hlavním předmětem podnikání společnosti je obor pojišťovnictví. Firma je konkrétně zaměřena na oblast retailového a korporátního pojištění.

Vedle majitele společnosti (samostatného pojišťovacího zprostředkovatele), který klienty zastupuje, vypracovává analýzy rizika, předběžné kontroly, poskytuje konzultace k pojistným smlouvám atd., pečují o klienty v rámci společnosti i vázaní pojišťovací zprostředkovatelé. Jedná se o prodejce pojistných smluv, kteří spolupracují s firmou na základě živnostenského oprávnění.

V současnosti společnost spolupracuje prostřednictvím uzavřených dohod s dvanácti pojišťovnami. Jedná se například o Allianz pojišťovnu, a. s., Českou podnikatelskou pojišťovnu, a. s., Direct pojišťovnu, a. s. a další.

Bližší informace o činnosti společnosti jsou dostupné na www stránkách: <https://www.comfort-servis.cz/>.

Obrázek 11: Logo společnosti Comfort servis Plzeň, s. r. o.



Zdroj⁶⁷

⁶⁷ COMFORT SERVIS PLZEŇ, S. R. O., web, *Logo společnosti Comfort servis Plzeň, s. r. o.* [online] © 2015–2020, [cit. 2020-11-04]. Dostupné z: <https://www.comfort-servis.cz/>

6.1 PŘEDSTAVENÍ PŘIDRUŽENÉ SPOLEČNOSTI COMFORT ASISTENCE, S. R. O.

Společnost s obchodním názvem Comfort asistence, s. r. o. vznikla 20. dubna 2015. Činnost firmy se odvíjí od škodních událostí motorových vozidel, ke kterým poskytuje asistenční služby v podobě zapůjčení náhradního vozidla poškozenému účastníkovi dopravní nehody, včetně doplňkových služeb. V uvedeném případě firma inkasuje půjčovné od pojišťovny.

Náhradní vozidla společnost nabízí i prostřednictvím aplikace Hoppygo zájemcům o zápujčku vozu mimo škodní událost. Zde se jedná o klasický smluvní akt a úhrada ceny zapůjčení automobilu je řešena přímo ze strany klienta.

Společnost disponuje vozovým parkem především značky Škoda. Původní vozidla z let 2015 jsou rozšířena o novější typy, rok výroby 2017. Na základě odběru vozidel se domovským autosalonem stal salon Porsche Plzeň. Opětovné rozšíření a obměna vozového parku je plánována na první polovinu roku 2021.

Další informace o aktivitách společnosti jsou dostupné na: <http://www.comfort-asistence.cz/>.

Obrázek 12: Logo společnosti Comfort asistence, s. r. o.



Zdroj⁶⁸

⁶⁸ COMFORT ASISTENCE, S. R. O., web, *Logo společnosti Comfort asistence, s. r. o.* [online] © 2015–2020, [cit. 2020-11-04]. Dostupné z: <http://www.comfort-asistence.cz/>

6.2 PŘEDSTAVENÍ PŘIDRUŽENÉ SPOLEČNOSTI COMFORT LIKVIDAČNÍ, S. R. O.

Z legislativní nutnosti vznikla 26. března roku 2018 společnost Comfort likvidační, s. r. o. Věnuje se likvidacím pojistných událostí v oblasti majetkového pojištění, pojištění vozidel a pojištění odpovědnosti.

Společnost vznikla odloučením od společnosti Comfort servis Plzeň, s. r. o. jelikož by její výkon činnosti mohl být vnímán jako střet zájmů. Zastupuje totiž klienty využívající služeb firmy Comfort servis Plzeň, s. r. o. v jednání proti pojišťovnám, které jsou jejími smluvními partnery.

Činnost společnosti je velice specifická. Nezastupuje pouze jednotlivce (klienty), ale i celé konkurenční makléřské společnosti.

Podrobné informace jsou dostupné na: <https://www.comfort-likvidacni.cz/>.

Obrázek 13: Logo společnosti Comfort likvidační, s. r. o.



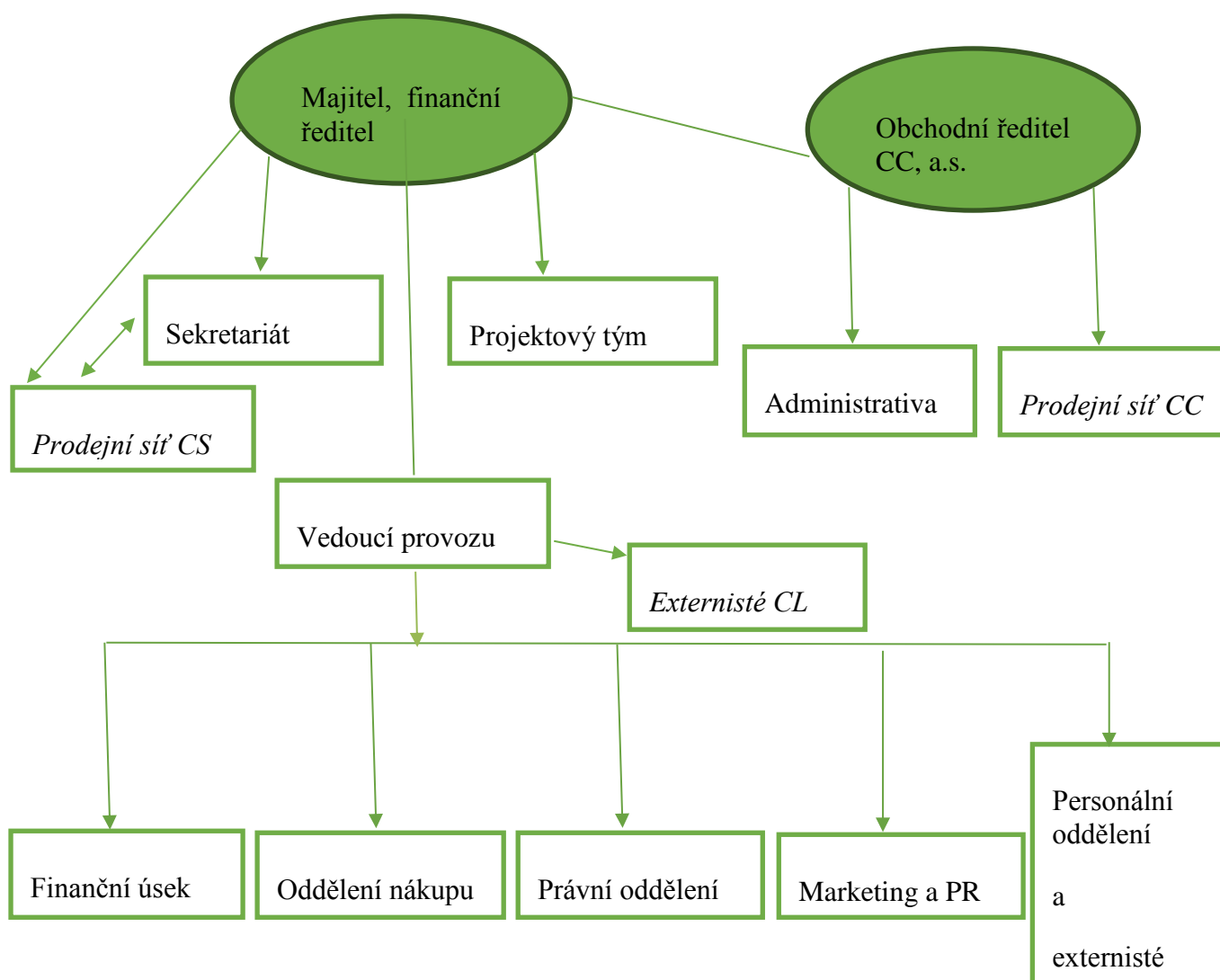
Zdroj⁶⁹

⁶⁹ COMFORT LIKVIDAČNÍ, S. R. O., web, *Logo společnosti Comfort likvidační, s. r. o.* [online] © 2017–2020, [cit. 2020-11-04]. Dostupné z: <https://comfort-likvidacni.cz/>

7 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA A HODNOTY FIREM

Dle nákresu organizační struktury společností viz obrázek 14, je patrná jejich vzájemná provázanost.

Obrázek 14: Nákres organizační struktury společností



Zdroj⁷⁰

⁷⁰ Autor práce, 2020 (dle předlohy vypracované 2019 R. Kašem, majitelem firem)

Organizační struktura má pouze dva stupně vedení. Na jejím vrcholu stojí majitel firem, jemu podřízenou vedoucí funkci má obchodní ředitel společnosti COMFORT COMMODITY, a s. a vedoucí provozu. Kompetence a rozhodovací pravomoci jsou striktně určeny a dodržovány. V rámci jednotlivých kanceláří existuje hierarchie postavená především na době trvání spolupráce. Tato hierarchie je neformálního charakteru.

Hodnoty firem jsou postaveny na úctě k lidskému faktoru a k životnímu prostředí. Úctou k lidskému faktoru není myšlen pouze kladně postavený vztah k zaměstnancům a ostatním pracovníkům. Jedná se také o solidní a vstřícné jednání vůči kolegům dodavatelům, zákazníkům i konkurenci.

Snahou společnosti je dosáhnout kompatibility mezi komplexními hodnotami firem a hodnotami jejich jednotlivých pracovníků. Prodejní sítě mají v rámci smlouvy o spolupráci připojen tzv. etický kodex. Jedná se o deset vnitřních pravidel, které by měly provázet obchodní zástupce při reprezentování firmy každý den. Uvedená pravidla se týkají loajality ke společnosti, úctě ke spolupracovníkům a čestnosti ke konkurenci. Nabádají k jednání dle přání klienta a zásadně v jeho prospěch. Dále povzbuzují k aktivitě, vstřícnosti, trpělivosti, vzdělávání a osobnímu růstu.

Z hodnot společností vychází vnitřní podnikové klima a celková firemní kultura.

7.1 MOTIVACE A STIMULACE PRACOVNÍKŮ V PRAXI

Všichni pracovníci společností Comfort servis Plzeň, s. r. o., COMFORT COMMODITY, a. s., Comfort likvidační, s. r. o. a Comfort asistence, s. r. o. jsou k výkonu své činnosti povzbuzováni finančními a nefinančními stimuly. Rozdíly jsou nejvíce patrné v systému finančního ohodnocení zaměstnanců vs. prodejních sítí či externistů. Zaměstnanci mají částku své základní finanční odměny definovanou v pracovní smlouvě. U externistů se vychází ze smluvené finanční odměny v rámci dohody o provedení práce a prodejní sítě mají přesně stanovený provizní systém z prodeje

produktů. Všichni uvedení bývají finančně odměňováni také nad rámec základního ujednání. Jedná se o různé druhy bonusů nebo příplatků.

Za nefinanční stimuly je ve společnostech považováno moderní, čisté a reprezentativní pracovní prostředí. Dále zajištění bezplatného každodenního občerstvení ve formě nealkoholických nápojů, kávy, čaje a drobných pochutin. Svým pracovníkům firmy poskytují i příznivé pracovní klima a možnost podílet se na smysluplných a vnitřně naplňujících akcích – ochrana životního prostředí, účast na sbírkách pro potřebné aj.

Dalšími silnými stimuly jsou odměny formou vstupenek na kulturní akce nebo vouchery na masáže a sportovní vyžití. Na mnohé pracovníky působí povzbudivě i bezplatné vzdělávání či poskytnutí firemních předmětů. Oblíbená stimulace, která se stala tradicí, je pořádání tematických akcí pro rodiny pracovníků (zabíjačkový bál, dětský den, podzimní drakiáda atd.). Zde dochází k navazování přátelských vztahů, stmelování kolektivů a probouzení vnitřní motivace sounáležitosti s firmou. Vyhlášení a ocenění jsou také nejvýkonnější pracovníci z prodejních sítí.

Nejvyšší prioritou vedení firem je dosažení právě vnitřní motivace pracovníků. Jejich ztotožnění se s cíli společností, spokojenost, seberealizace a pocit uspokojení z dobře vykonané práce.

7.1.1 OCHRANA ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ

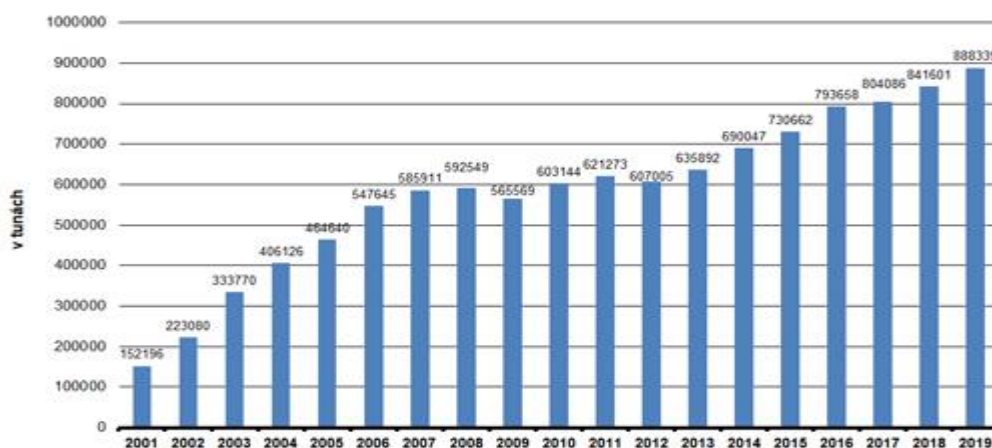
Ochrana životního prostředí je cílem celosvětového měřítko. Společnost Comfort servis Plzeň, s. r. o., COMFORT COMMODITY, a. s., Comfort likvidační, s. r. o. a Comfort asistence, s. r. o. smýšlí v souladu s přírodou a vyhledávají čistě přírodní čisticí prostředky a recyklované kancelářské potřeby. Automatické je striktní dodržování řádného třídění odpadu a omezování užívání produktů v plastových obalech.

Jelikož převážná většina pracovníků uznává obdobné životní hodnoty, stalo se ekologické zaměření společností jedním z motivací ovlivňujících jejich pracovní

nasazení. Za velice pozitivní lze považovat podporu a kladný ohlas ze strany klientů i veřejnosti. Bezděčně tímto došlo k podpoření dobrého jména firmy a ekologický přístup se stal součástí podnikové kultury.

Smysluplnost firemního přístupu lze zhmotnit v níže uvedených rostoucích číslech výsledků množství využitého odpadu v České republice.

Graf 1: Celkové množství využitých odpadů z obalů v letech 2001–2019



Zdroj⁷¹

7.1.2 CHARITATIVNÍ ČINNOST

Již druhým rokem jsou zapojeni obchodní zástupci a zaměstnanci všech čtyřech firem do jisté formy vnitropodnikové nadace, prostřednictvím které lze sponzorovat potřebné. Prozatím bylo finančně podpořeno uhrazení rehabilitačního pobytu pro dívku (6) z Kraje Vysočina potýkající se s dětskou mozkovou obrnou. Druhá finanční podpora byla nasměrována do Karlovarského kraje na úhradu speciální operace očí. Prozatím poslední dar nefinančního charakteru byl poskytnut konkrétně společností Comfort asistence,

⁷¹ EKO-KOM.CZ, *Celkové množství využitých odpadů a obalů*. [online] © 2011–2020, [cit. 2020-11-04]. Dostupné z: <https://www.ekokom.cz/cz/ostatni/o-spolecnosti/system-eko-kom/vysledky-systemu/vyrocnisshrnuti>

s. r. o. Jedno z náhradních vozidel bylo vyčleněno pro nezbytné transporty na potřebné zdravotní vyšetření chlapce trpícího kombinovaným postižením. Aktuálně probíhá sbírka na pomoc mladé rodině, která se ocitla v neřešitelné finanční situaci.

Všichni pracovníci mají možnost navrhnout kohokoli ze svého okolí, pro koho bude pomoc určena a následně se koná průběžná sbírka podpořená každoměsíčně sponzorským darem z vedení. Tato pravidelná částka se odvíjí od produkce a obrátů společností. Uvedená činnost opět velice ovlivnila firemní kulturu. Vnitřně motivuje pracovníky k efektivnějším výkonům, stmeluje kolektiv a nad očekávání vzrostla i loajalita pracovníků k firmě.

7.2 VZDĚLÁVÁNÍ

Nedílnou součástí běžné praxe společností je vzdělávání. V případě zaměstnanců se jedná o prvotní zaškolení po nástupu na pracovní pozici a dále o pravidelné vzdělávací aktivity v podobě kurzů a seminářů týkajících se problematiky příslušného pracovního místa. Zaměstnanci se účastní také společných sezení pořádaných jednou za kalendářní měsíc napříč firmami, kde si navzájem mohou získané informace předávat. Tato sezení mají neformální charakter; přesto jsou vedena manažerem, který dohlíží na efektivitu jednání a je vyhotoven zápis.

V případě prodejců je systém odlišný. Společnost Comfort servis Plzeň, s. r. o. má relativně stálý a neměnný kmen zprostředkovatelů, což svědčí o jejich spokojenosti. Primárním cílem není prodejní strukturu rozšiřovat, ale udržet a zvyšovat efektivnost prodeje struktury stávající. Po úvodním školení je pořádán kvartálně nepovinný dvoudenní seminář. I přes nepovinnost této akce je účast prodejců uspokojivá.

Prodejní síť společnosti COMFORT COMMODITY, a. s. je vzdělávána a vedena k aktivnímu osvojování znalostí obdobným způsobem. Jediným rozdílem je snaha o neustálé rozšiřování prodejního kmenu novými prodejci. Na tomto principu je postaven systém multi-level marketingu. Kromě úvodního zaškolení a dvoudenních seminářů jsou prodejci motivováni k absolvování rozšiřujících seminářů v podobě manažerských

dovedností a umění vést efektivně tým. Účast na uvedených seminářích je podmínkou ke kariéernímu postupu do vyšší prodejní třídy. Tímto postupem se zvyšuje bodové ohodnocení prodeje obchodního zástupce a přímo úměrně roste jeho provize.

Dvoudenní semináře pro prodejce obou společností jsou postaveny na stejném základě. Projednávány jsou změny legislativy, programové či systémové změny, příp. personální změny ve firmě. Obchodní zástupci mohou využít dopoledních vzdělávacích bloků k rozšíření znalostí o produktech a novinkách na trhu (pojišťovnictví nebo cenných kovů) či trénovat rozvoj svých prodejních dovedností, dovedností svolat klienty na schůzky nebo schopností samostatně vést nábor do svého prodejního týmu. Seminář bývá u prodejců oblíben i z důvodu příjemné atmosféry po ukončení vzdělávacích bloků. Čistě neformální večerní část bývá zábavná a slouží především ke stmelování kolektivů a navázání přínosných pracovních vztahů. Jak již bylo uvedeno, seminář je nepovinný a přizpůsobený potřebám časově vytížených distributorů. Jediným povinným setkáním pro všechny pracovníky je novoroční přednáška zaměřená na naplňování cílů firmy (zhodnocení úspěchů předchozího kalendářního roku) a plánování cílů dalších let.

Externisté společnosti Comfort likvidační, s. r. o. (likvidátoři škodních událostí) jsou přijímáni již na základě předchozího vzdělání nebo praxe v oboru. Po uzavření smlouvy absolvují úvodní školení, příp. jsou odkázáni na příslušné instituce k zajištění požadované rekvalifikace. Tito likvidátoři fungují jako samostatné jednotky. Prohlídky škod jsou plánovány do jejich pracovních kalendářů přímo z centrály. Osobní kontakt u vzdálenějších regionů je minimální. V případě jakékoli legislativní či jiné změny jsou likvidátoři informováni prostřednictvím e-mailové nebo telefonní komunikace.

Společnost si skutečně velice váží stávajících pracovníků a chce je i v budoucnu podporovat a dopomáhat jim k osobnímu růstu.

7.3 HODNOCENÍ

Hodnocení zaměstnanců má formální i neformální charakter. Neformálním hodnocením je myšlena každodenní zpětná vazba mezi řadovými zaměstnanci a vedoucí provozu nebo přímo panem ředitelem. Vedení dbá, aby tato neformální kontrola byla zaměstnanci vnímána pozitivně. Pokud je pracovní výkon v pořádku a požadavky úspěšně splněny, je na místě pochvala a poděkování. Naše společnosti si zakládají na interních dobrých vztazích, proto užití slov „děkuji“ a „prosím“ je považováno za automatické.

Hodnocení vázaných pojišťovacích zprostředkovatelů je především finanční dle provizního systému. Na pravidelných setkáních dochází k hodnocení prodejců jako celku. Pouze výjimečně je s prodejcem veden soukromý rozhovor s výtkou. Za poslední čtyři kalendářní roky se tak stalo jednou a spolupráce byla ze strany společnosti ukončena pro hraniční obchodní praktiky. Jelikož se jedná o stabilní obchodní strukturu, spolupráce je dlouhodobá a vysoce profesionální.

Hodnocení obchodních prodejců společnosti COMFORT COMMODITY, a. s. je specifické a dochází k němu prostřednictvím samotné organizační struktury prodejní sítě postavené na multi-level marketingu. V rámci nabyté manažerské úrovně přejímá sám obchodník roli lídra a vede obchodníky ve své prodejní větvi pod ním. Nejen koučování ale také hodnocení a jiné činnosti podporující prodejní aktivity zde probíhají v podstatě přirozeně.

Na základě vzneseného postřehu od nezainteresované strany, že hodnocení by nemělo fungovat pouze směrem TOP – DOWN. Bylo zjištěno, že oboustranný tok hodnocení je řádně zaveden pouze v obchodní struktuře společnosti COMFORT COMMODITY, a. s., kde je zpětná vazba ke každému vedoucímu automatickou součástí fungování víceúrovňovém marketingu. U ostatních firem tato zpětná vazba prozatím chybí a bude postupně zavedena v rámci osobních pohovorů a porad.

7.4 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

Systém odměňování je ve všech společnostech nastaven spravedlivou a transparentní formou. Jedná se ovšem o pobídku, kterou vnímá vedení jako dlouhodobě neaktualizovanou. Změny budou viditelné již v novém pilotním motivačním programu.

7.4.1 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Každý zaměstnanecký pracovní poměr je zastřešen pracovní smlouvou. V pracovní smlouvě je uveden nástupní plat, který je vyplácen zaměstnanci první tři kalendářní měsíce ve zkušební době. Po ukončení zkušební doby je platební výměr většinou aktualizován a postupně systematicky navyšován. U společnosti Comfort servis Plzeň, s. r. o. jsou obsazeny i pracovní pozice, které jsou kromě základního platebního výměru odměňovány doplňkově a provizním systémem.

7.4.2 ODMĚŇOVÁNÍ VÁZANÝCH POJIŠŤOVACÍCH ZPROSTŘEDKOVATELŮ

Odměňování vázaných pojišťovacích zprostředkovatelů se odvíjí od uzavřených smluv samostatného zprostředkovatele s jednotlivými pojišťovnami. Vázaní zástupci jsou tímto na samostatném zprostředkovateli závislí dle zákona č. 170/2018 Sb., zákon o distribuci pojištění a zajištění. Společnost Comfort servis Plzeň, s. r. o. získává 20 % z celkové provize. 80 % provize je rozpuštěno mezi obchodníky.

Provize pojišťovacích zprostředkovatelů se liší v závislosti nejen na pojišťovně, pro kterou je konkrétní pojistná smlouva sjednávána, ale také na druhu pojištění.

V provizním rámci existují dva základní druhy pojistných smluv, a to:

- 1) Majetkové pojištění, odpovědnostní pojištění a pojištění vozidel.
- 2) Životní pojištění osob.

U prvního typu pojistných smluv se odměna nazývá *získatelská provize*. Nárok na její vyplacení vznikne obchodníkovi po zaplacení prvního lhůtního pojistného pojistníkem. Výše provize se stanovuje vynásobením provizní sazby se základem provize, nebo je předem smluvená pevná částka odměny za konkrétní smlouvu.

Základ provize = splacené pojistné lhůtní či jednorázové po všech dohodnutých slevách či přírážkách v rámci prvního roku trvání pojistné smlouvy.

Sazba provize = nastavená speciálně pro jednotlivé typy pojistných produktů. Samostatný pojišťovací zprostředkovatel domlouvá jednotlivé sazby provizí s pojišťovny individuálně ve prospěch svých obchodníků.

Dalším typem odměny je *následná provize*, která je odměnou za správu a péči o pojistný kmen. Vyplácí se obchodníkovi po dobu trvání pojištění.

Provize jsou vypláceny obchodníkům i dva měsíce zpětně z důvodu proplacení nároků na odměnu z pojišťovny samostatnému zprostředkovateli s prodlevou jednoho kalendářního měsíce. Společnost Comfort servis Plzeň, s. r. o. vyplácí provize obchodníkům každého 20. v kalendářním měsíci neprodleně.

Značnou nepříjemností je storno provize nebo nevyplacení provize. Pokud klient ukončí pojistnou smlouvu do dvou měsíců od uzavření, storno provize je v plné výši. Po dvou měsících se jedná o výpočet alikvótní výše odpovídající „nespotřebovanému“ pojištění.

Získatelská provize u životního pojištění osob je odměnou za uzavření smlouvy, ale automaticky také za pomoc při péči a správě pojistného kmenu v prvním roce běhu

smlouvy. Nárok na její vyplacení vzniká po zaplacení lhůtního pojistného v kompletní výši, po jeho spárování s předpisem pojistného a po počátku pojistné smlouvy.

Pro výpočet ziskatelské provize lze tudíž využít následující vzorec:

$$V = sP \times ZP$$

V = ziskatelská provize

sP = sazba provize

ZP = základ provize

Na odměňování pojistných zprostředkovatelů ovšem nelze nahlížet jednotvárně. Každá smlouva je individuální zohledňující vlastní podmínky a výjimky.

7.4.3 ODMĚŇOVÁNÍ OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ COMFORT COMMODITY, A. S.

Obchodní struktura multi-level marketingu má svůj vlastní odměňovací systém. Prodejci jsou odměňováni na základě více faktorů.

Součástí každé smlouvy o obchodním zastoupení společnosti COMFORT COMMODITY, a. s. je provizní ceník. Na základě tohoto ceníku je obchodníkovi měsíčně a bezhotovostně proplácena finanční odměna. Provize je prodejci vyplácena až po připsání peněžní částky za zakoupené zboží klientem na účet společnosti, a to pravidelně k 15. dni v měsíci (zpětně). Podmínkou pro vyplacení odměny je částka za prodeje přesahující 1 000,- Kč, pokud má obchodník nárok na vyplacení částky nedosahující 1 000,- Kč, bude připočítána k výplatě provizí následující měsíc.

Rozdíly vyplacení odměn jsou patrné také v druhu prodaného produktu. Jedná-li se o jednorázový nákup, vyplácí se provize na základě výpočtu nastavené hodnoty kreditu produktu. V případě prodeje spoření (postupného nákupu) vzniká nárok na vyplacení odměny při splacení vstupního poplatku do spoření klientem. Hodnoty slitků se v tomto případě ještě přepočítávají do systému kreditů spoření.

Celková odměna prodejci je stanovena vynásobením počtu kreditů s hodnotou příslušnou stupni kariéry obchodníka. U postupného nákupu je provizní systém odvozen od kreditu každého dospořené kovu (dle spořicí smlouvy).

Tabulka 2: Hodnota kreditů jednorázového nákupu a spoření + hodnota stupně kariéry prodejce

Zlato	Kredit	Kredit spoření	Stříbro	Kredit	Kredit spoření	Kariérní pozice	Hodnota kreditu
Zlatý slitek 250 g	14	-	Stříbrný slitek 1000 g	6	3	VII.	175 Kč / kredit
Zlatý slitek 100 g	9	-	Stříbrný slitek 500 g	4	2	VI.	168 Kč / kredit
Zlatý slitek 50 g	6	3	Stříbrný slitek 250g	2,5	1,25	V	168 Kč / kredit
Zlatý slitek 1 OZ	5	2,5	Stříbrný slitek 100g	1	-	IV.	150 Kč / kredit
Zlatý slitek 20 g	5	2,5	Stříbrný slitek 5 OZ	2	-	III.	135 Kč / kredit
Zlatý slitek 10 g	4	2	Stříbrný slitek 2 OZ	1	-	II.	115 Kč / kredit
Zlatý slitek 5 g	3	1,5	Stříbrný slitek 1 OZ	0,75	0,375	I.	85 Kč / kredit
Zlatý slitek 2 g	2	-	Stříbrný slitek ½ OZ	0,5	-		
Zlatý slitek 1 g	1	-	Stříbrný slitek ¼ OZ	0,2	-		
Zlatá mince 1 OZ	5	2,5					

Zdroj⁷²

⁷² Autor práce, 2020 (vlastní šetření)

8 APLIKOVANÉ METODY VÝZKUMU V PRAXI

Společnosti COMFORT COMMODITY, a. s., Comfort servis Plzeň, s. r. o. a jí přidružené firmy využily ke zlepšení povědomí o svém výkonu a působnosti na trhu primárně SWOT-analýzu, při které bylo aplikováno šetření z makroprostředí – PESTLE-analýza a z mikroprostředí – Porterův model. Výsledky silných a slabých stránek se opírají o interní šetření, řízené rozhovory se zainteresovanými osobami, pozorování a benchmarking. Celý koncept práce je dále zastřešen třífázovým dotazníkovým šetřením. Všechny metody byly zkoumány nezávisle na sobě převážně v období kalendářních měsíců prosince 2019 – května 2020, dále pokračovalo pozorování od června do září 2020 a dotazníkové šetření následně v říjnu až listopadu 2020. U společnosti Comfort asistence, s. r. o. byla využita také výzkumná metoda ABC-analýzy v souvislosti s pronajímáním jednotlivých typů vozidel. Analýza byla provedena z pohledu nákladovosti a ziskovosti (náklady na parkování, servis, údržbu a opravy, v porovnání k intervalu vypůjčování a denní taxou). Optimálním náhradním vozidlem z pohledu společnosti se staly vozy typu Škoda Fabia, rok výroby 2018. Závěr tohoto šetření bude využit pro akci rozšiřování vozového parku plánovaného na první polovinu roku 2021. Dílčí výsledky analýzy nebudou součástí celkového šetření, jelikož se nejedná o výzkum relevantní pro zadání práce na téma: Vliv optimalizace vybranných personálních procesů na motivaci pracovníků společností.

8.1 BENCHMARKING

Šetření metodou benchmarkingu bylo komplikované z pohledu navázání přínosné spolupráce s konkurenty.

Společnost COMFORT COMMODITY, a. s. absolvovala daný výzkum již v první polovině roku 2019, kdy jí bylo umožněno učit se od lídra na trhu obchodování s drahými kovy. Tento vztah byl navázán díky stále trvajícím dobrým vztahům mezi

společnostmi vycházející z obchodně propojené minulosti. Pro účely diplomové práce bylo šetření v zásadních bodech aktualizováno v měsíci březnu 2020.

Společnost Comfort servis Plzeň, s. r. o. nebyla v prvním pokusu o navázání spolupráce ohledně benchmarkingu úspěšná. Po 10 dnech strávených v nejmenované firmě bylo zřejmé, že šetření nebude zdárně dokončeno. Akce byla zrušena pro nedostatek důvěry ze strany spolupracující firmy. Druhým pokusem se stala spolupráce se společností ALLFIN PRO Holding, a. s. Benchmarking byl uskutečněn ve vší otevřenosti a důvěře díky finanční účasti majitele firmy ALLFIN PRO Holding, a. s. v nově založené firmě AC SOLUTIONS, s. r. o., zabývající se školeními a vzděláváním dospělých, jejímž spolumajitelem je také majitel našich firem.

8.1.1 BENCHMARKING COMFORT SERVIS PLZEŇ, S. R. O.

V kalendářním měsíci únoru 2020 se díky dobrým obchodním i osobním vztahům mezi majiteli zúčastněných firem otevřela možnost absolvovat šetření benchmarkingu ve společnosti ALLFIN PRO Holding, a. s. Společnost poskytla pro výzkum kompetentní osobu, která byla ochotna zodpovídat veškeré dotazy a poskytovat dokumenty potřebné ke získání relevantních informací. Nechyběl ani prostor věnovaný řízenému rozhovoru s majiteli společností ALLFIN PRO Holding, a. s., panem a paní Nejezchlebovými.

Firmy byly k sobě porovnávány a posuzovány z různých hledisek, například dle investic do budoucího rozvoje, ziskovosti, zadluženosti, dostupnosti sídla pro klienty, objemu nabízených služeb, produktů atd. Ke zveřejnění konkrétních dat ale nebyl dán souhlas ani jednoho z majitelů společností.

Za největší přínos je považováno získání informací ohledně aktivity na sociálních sítích a následky sfúzování se silnou konkurencí. Společnost Comfort servis Plzeň, s. r. o. je již několik měsíců nenásilnou formou směřována do fúze s jednou ze dvou silných makléřských společností na trhu pojišťovnictví. Od obou společností dostala nabídky, ale vyhodnotila je jako hrozbu ztráty suverenity. Výsledkem šetření benchmarkingu je zásadní obrat v daném přístupu. ALLFIN PRO Holding, a. s. funguje

pod záštitou velké společnosti nyní již více než 14 kalendářních měsíců a oceňuje přínosy s tímto úkonem spojené. Široké spektrum výhod kompenzuje poplatky, čímž se fúze stává efektivním krokem s úsporou v nákladových položkách. K fatální ztrátě suverenity nedošlo. Firma Comfort servis Plzeň, s. r. o., tudíž reálně zvažuje přijetí nabídky.

Pro téma práce bylo ovšem nejzásadnější porovnání pracovních úseků a rozmístění pracovních míst, odměn zaměstnanců, jejich pracovního vytížení, pracovní doby, náplně práce a objemu proplácených provizí prodejcům.

Rozmístění pracovních míst a úseků (dle pracovního zařazení) odpovídalo seskupením v kancelářích naší centrály. V porovnání co do odměn zaměstnanců se společnost Comfort servis Plzeň, s. r. o. liší. Základní platové výměry jsou nižší, ovšem pohyblivá složka tuto ztrátu více než kompenzuje. Zaměstnankyně našich firem mohou být tudíž po stránce odměn spokojenější. Ohledně pracovního vytížení však nikoli. Firma ALLFIN PRO Holding, a. s. má jedno konkrétní zaměření na finanční a pojišťovací produkty. V každém měsíci jsou proto cyklicky opakující se dny plné vytíženosti a dny tzv. úlev. Zaměstnankyně společnosti Comfort servis Plzeň, s. r. o. mají provázané své činnosti napříč firmami a stále je jejich vytížení maximální. V případě potřeby vypomáhají i společnosti COMFORT COMMODITY, a. s. Nemohou si na rozdíl od zaměstnankyň ALLFIN PRO Holding, a. s. korigovat svůj pracovní čas. Po daném porovnání bude tuto situaci řešit majitel společností v rámci Nového motivačního programu.

Proplácené provize pojišťovacím zprostředkovatelům odpovídají standardům na obou stranách, i když zajímavostí byl pro výpočet provize odlišný vzorec. I zde majitel plánuje změny (v pozitivním slova smyslu) v nastavení Nového motivačního programu.

Další rozdíly jsou spatřovány v přístupu k prodejní struktuře. Společnost ALLFIN PRO Holding, a. s. cílí především na rozšiřování struktury na úkor fluktuace. Firma Comfort servis Plzeň, s. r. o. se zaměřuje na spokojenost a udržení si dlouhodobě stabilní obchodní struktury.

8.1.2 BENCHMARKING COMFORT COMMODITY, A. S.

Již při prvním benchmarkingovém šetření v roce 2019 pochopilo vedení společnosti COMFORT COMMODITY, a. s. důležitost aktivního spravování webových stránek a dle vzoru porovnávané firmy se taktéž vydalo cestou e-shopového prodeje. Zřízení přístupu pro nákupy klientů z pohodlí domova lze hodnotit vzhledem k nárůstu tržeb velice pozitivně. Oproti tomu se neosvědčilo následovat úspěšnou společnost v rozšíření sortimentu prodeje o netradiční formy investic. Prodej palladia či platiny nebyl úspěšný. K zavedení obchodu s bitcoiny ani nedošlo.

O rok později bylo navázáno na původní šetření s rozšířeným zaměřením na lidský kapitál společnosti. Mimo jiné se otevřela také tematika aktivních sociálních sítí, kde společnost COMFORT COMMODITY, a. s. okamžitě zjedнала nápravu. Zaměření na spokojenost lidského kapitálu je patrný v obou společnostech. Obě firmy se v rámci svých možností věnují pomoci potřebným i podpoře svých zaměstnanců a prodejců v osobní rovině. Odměny jsou nastaveny úměrně lokalitám, kde působí centrály. Provize a kariérní systém byl taktéž v porovnání shledán jako optimální.

Jediný rozdíl je spatřován v aktivitě rozvíjet zaměstnance a prodejce v oblasti meditací a jógy. Tímto směrem společnost COMFORT COMMODITY, a. s. nemá ambice firmu následovat.

Hodnocení výzkumu benchmarkingu je pozitivní, společnost COMFORT COMMODITY, a. s. je v porovnání co do velikosti malou firmou, ovšem personální i jiné procesy jsou evidentně nastaveny úměrně a optimálně.

8.2 SWOT-ANALÝZA

Samotnému sestavení SWOT-analýzy předcházela detailní výzkum makro a mikro prostředí firmy. Uvedená data posloužila k pochopení příležitostí, kterých je potřeba využít či hrozeb, které je nutné naopak eliminovat.

Pro finální přehled silných a slabých stránek bylo nápomocné především šetření benchmarkingu, interní analýzy a řízené rozhovory s vybranými zaměstnanci a prodejci.

Tabulka 3: Aplikovaná SWOT-analýza Comfort servis Plzeň, s. r. o.

Silné stránky	Slabé stránky
Dobré jméno Kvalifikovaní pracovníci Flexibilní systém řešení sporů	Spolupráce mezi distribuční sítí a kanceláři Slabé zastoupení na sociálních sítích
Příležitosti	Hrozby
Nový IT program Prodejní pokrytí dalších regionů Ekologické smýšlení firmy Tlak velkých konkurentů	Ztráta prodejců Legislativní změny Všeobecná ekonomická situace

Zdroj⁷³

Tabulka 4: Aplikovaná SWOT-analýza COMFORT COMMODITY, a. s.

Silné stránky	Slabé stránky
Dobré jméno Kvalifikovaní pracovníci Spolupráce mezi distribuční sítí a kanceláři Vysoké bariéry pro vstup nové konkurence	Nedořešená situace držení akcií
Příležitosti	Hrozby
Pilotní provoz zdokonaleného IT programu Nový aktivní profil na sociálních sítích Ekologické smýšlení firmy Všeobecná ekonomická situace	Síla stávající konkurence Ztráta prodejců Nízká diferenciací dodavatelů

Zdroj⁷⁴

⁷³ Autor práce, 2020 (vlastní šetření)

⁷⁴ Autor práce, 2020 (vlastní šetření)

8.2.1 STANOVENÍ PŘÍLEŽITOSTÍ A HROZEB

Vzhledem k různorodosti trhů, na kterých se společnosti Comfort servis Plzeň, s. r. o. a COMFORT COMMODITY, a. s. uplatňují, dochází v nějakých případech u příležitostí a hrozeb k diametrálním odlišnostem. Dá se říci, že i tento fakt (jistá diverzifikace rizika bussinessu), ovlivnila majitele firem k jejich založení a souběžnému podnikání.

Vyhodnocení PESTLE-analýzy:

Politická situace – daňová politika a vládní stabilita působí na všechny společnosti jednotně. V současnosti není považována za příležitost ani hrozbu.

Ekonomická situace – zde dochází k významné diferenciaci působení na jednotlivé společnosti. Z pohledu společnosti Comfort servis Plzeň, s. r. o. jde o hrozbu ovlivněnou nepříznivým vývojem celosvětových ekonomik. Především se jedná o funkce fyzických peněz (bankovek), zadlužení státních ekonomik, tržní spekulace, regulace bank, rizika spojená s úrokovými mírami, inflací a podobné. Poslední celosvětová ekonomická krize z roku 2007, která se plnohodnotně projevila v České republice v kalendářním roce 2008, způsobila kritické existenční následky pro některé malé a střední podnikatele. V této době ještě společnost Comfort servis Plzeň, s. r. o. neexistovala, založena byla až do období opětovné mírné ekonomické expanze. Vzhledem k prognózám, které uvádí následující ekonomický vývoj ovlivněný pandemií COVID-19 jako nástup intenzivní krize s dalekosáhlými následky, lze pouze v teoretické rovině nasimulovat vývoj společnosti Comfort servis Plzeň, s. r. o. a jejich přidružených firem. Nejedná se o optimistickou předpověď i přes skutečnost, že předmětem podnikání je především pojišťovací činnost.

Oporou a kompenzací úspěšnosti na trhu v recesi by mohla být pro majitele firem působnost společnosti COMFORT COMMODITY, a. s. právě vzhledem k jejímu zaměření – zajištění se proti hospodářským krizím diverzifikací finančních prostředků do cenných kovů, které uvedené riziko eliminují. Špatná ekonomická situace totiž otevírá

trh obchodování s cennými kovy a tímto současnou ekonomickou situací posouvá mezi její příležitosti.

Sociální faktory – působnost obou firem obdobně ovlivňuje osvěta a vzdělání klientů v daném oboru, jejich životní hodnoty a mentalita. V České republice se finanční gramotnost veřejnosti v posledních letech postupně zvyšuje, není tudíž nutné zahrnout tento faktor mezi hrozby. Do příležitostí ještě ovšem také nespadá ani u jednoho oboru vzhledem k určité všeobecné nedůvěře k nabídkám finančních produktů v jakékoli podobě.

Technologie – obě společnosti nyní prochází významnými změnami v oblasti IT programů. Nový IT program je jednou z velkých příležitostí společnosti Comfort servis Plzeň, s. r. o. Je vytvářen na zakázku externí IT firmou ve spolupráci s interním IT specialistou na základě smlouvy o dílo. Spolupráce trvá od měsíce listopadu roku 2018. Od té doby byla spuštěna ostrá verze stránek společnosti COMFORT COMMODITY, a. s., jejich interního komunikačního programu i webových stránek ostatních společností. IT program společnosti Comfort servis Plzeň, s. r. o. je již plně v provozu s občasnými korekcemi, které se zdokonalují až v reálné praxi. Je zde zakomponována provázanost činností se společnostmi Comfort asistence, s. r. o. a Comfort likvidační, s. r. o. Program je nápomocný především prodejcům. Časová úspora je patrná zejména v rámci komunikace s centrálou a s pražskou společností VšeKolemAut.cz, s. r. o. IT program společnosti COMFORT COMMODITY, a. s. je stále ve stádiu vývoje. Pilotní provoz byl spuštěn v srpnu 2020, prozatím s kladnými ohlasy. I pro společnost COMFORT COMMODITY, a. s. se jedná o příležitost lépe zhodnotit svůj potenciál.

Legislativa – společnost COMFORT COMMODITY, a. s. nevnímá legislativní změny ani jako příležitost, ani jako hrozbu. V současné době vše řádně splňuje a dodržuje dle zákonů a prozatím žádné negativní zkušenosti s překotnými legislativními změnami v daném oboru nezaznamenala. Firma Comfort servis Plzeň, s. r. o. ovšem legislativní změny do hrozeb zařadila na základě aktuálních zkušeností se změnami v oblasti proškolení prodejních pojišťovacích zprostředkovatelů, ale také vzhledem k obavě omezování kompetencí malých a středních pojišťovacích společností. Zde není tvrzení jakkoli podložené, zakládá se pouze na intuici majitele vzhledem k průběžným legislativním opatřením oboru pojišťovnictví.

Ekologie – Ekologický styl hospodaření podniků se zdá být v současnosti určitým trendem vzbuzujícím zájem stejně smýšlejících potenciálních klientů či zákazníků. Nezáleží na důvodu, z jakého se firmy, domácnosti nebo jedinci rozhodnou ochranu životního prostředí podporovat. Důležitý je výsledek. Každý je totiž schopen přispět svojí troškou a zachránit alespoň nepatrnou část přírody pro další generace. Ekologické zaměření obou společností spadá jednoznačně do příležitostí uplatnění se na trzích.

Vyhodnocení Porterova modelu:

Konkurenční prostředí – společnost COMFORT COMMODITY, a. s. vnímá negativně rozrůstání obchodních struktur ze strany lídra trhu obchodu s cennými kovy, proto je síla konkurence přirozeně zařazena mezi potenciální hrozby. Největším překvapením celého šetření se ovšem stalo umístění tlaku velkých konkurentů do příležitostí, a nikoli do hrozeb u společnosti Comfort servis Plzeň, s. r. o. Tento posun zajistilo šetření benchmarkingu. Společnost ALLFIN PRO Holding, a. s. je s fúzí s velkou makléřskou společností spokojená, nedošlo k naplnění obav o ztrátě suverenity a jiných negativních očekávání Benchmarking Comfort servis Plzeň, s. r. o. (viz kapitola 8.1.1).

Dodavatelé – u společnosti Comfort servis Plzeň, s. r. o. se jedná o pojišťovny, u společnosti COMFORT COMMODITY, a. s., o slévárny. V prvním případě se jedná o naprosto bezproblémovou komunikaci. Po dlouholeté spolupráci se vztah k některým smluvním pojišťovnám, konkrétně k jejich příslušným manažerům změnil z čistě pracovního na přátelský. Ani u společnosti COMFORT COMMODITY, a. s. nelze pochybovat o správně nastavených obchodních vztazích. Zde je ovšem problém v nedostatečné diverzifikaci dodavatelů. V současnosti má firma pouze jednoho smluvního dodavatele, a to ze dvou důvodů. Prvním důvodem je typické nastavení sléváren ohledně minimálního objemu odebíraných kovů v měsíčních intervalech. Pro menší společnost je tímto nemožné uzavřít dodací smlouvu s více slévárnami. Druhým důvodem je zachování kvality Good delivery, kterou evropská švýcarská slévárna nabízí. Přes dosavadní bezproblémovou spolupráci je uvedená nízká diference dodavatelů považována za hrozbu společnosti.

Odběratelé – jak se v obchodním světě říká: „Spokojenost klienta je až na prvním místě“. Obě společnosti vychází svým klientům maximálně vstříc. Vzhledem

ke specifické struktuře společnosti COMFORT COMMODITY, a. s. v podobě multi-level marketingu a striktně specifikovaných kompetencích o rozhodování, lze považovat přístup ke klientům za přímý a nadstandardní, ovšem ne vždy je možno o nastalém problému rozhodnout obratem. Již je patrná určitá nutná byrokracie na základě kostry struktury. V tomto případě nebude v tabulce SWOT-analýzy uvedeno uspokojení odběratele ve sloupci pozitiv ani negativ. Oproti tomu společnost Comfort servis Plzeň, s. r. o. a její přidružené firmy jsou co do velikosti malé a velmi pružné. Jakýkoli problém je možno řešit ihned z pozice majitele firem. Odběratel je v tomto ohledu nadmíru spokojen a uvedená flexibilita je považována za nikoli příležitost, ale přímo za silnou stránku společnosti.

Nově vstupující – pojišťovací trh umožňuje po získání souhlasu České národní banky vykonávat pojišťovací činnost dle legislativy komukoli vhodnému. Záleží na dotyčném, jak se svými možnostmi naloží. Naprosto jiná situace nastává při vstupu na legální trh obchodování s cennými kovy na území ČR. Zde jsou nastaveny pro vstup velmi vysoké zákonné bariéry nehledě na stávající konkurenci. Společnost COMFORT COMMODITY, a. s. splnila všechny zákonné normy a úspěšně se zapojila do prodeje. I zde tedy nejsou vysoké bariéry pro vstup do odvětví vnímány jako příležitost, ale přímo jako silná stránka firmy vzhledem k náročnosti procesů (legislativní, daňové, účetní, bezpečností a jiné), které musela překonat.

Substituty a komplementy – ani jedna firma je nepovažuje za příležitost či hrozbu. Ať se jedná o pojistné smlouvy nebo stříbrné/zlaté slitky a mince, v prvopočátku jde vždy o naprosto totožný produkt od všech společností na trhu. Až v rámci konkurenčního boje nastává odlišnost v ceně, podmínkách, doprovodném servisu atd. Ve výsledku je u našich společností nastavena prodejní politika akurátně a konkurenceschopně, nelze ji ovšem využít přímo jako příležitost ani se obávat hrozby.

Individuálně uvedené příležitosti a hrozby vycházející z interních možností společnosti Comfort servis Plzeň, s. r. o.:

Prodejní pokrytí dalších regionů – příležitost, další potenciální příležitostí kalendářního roku 2021 je plánovaný projekt rozvoje společnosti. Uvedeným projektem se rozumí otevření nové pobočky v hlavním městě České republiky Praze. Otázkou

zůstává, jakou formou bude rozvoj realizován. Společnost kalkuluje se třemi možnostmi uskutečnění projektu. Otevření nové kanceláře v rozšířeném centru města čistě pro potřeby společnosti Comfort servis Plzeň, s. r. o., otevření nové kanceláře mimo centrum města s možností bezproblémového parkovacího stání (tato varianta by byla zvažována v případě využití kancelářských prostor i pro společnost Comfort asistence, s. r. o. a Comfort likvidační, s. r. o.) nebo rozšíření stávajících prostor administrativního zázemí společnosti VšeKolemAut.cz, s. r. o., kde je také možnost uplatnění využití všech přidružených společností. Finanční analýza je prozatím nakloněna všem uvedeným možnostem, v případě otevření prostor v rozšířeném centru, bude potřeba využít doplňkové financování cizími zdroji.

Ztráta prodejců – hrozba, společnou hrozbou vyhodnocenou v obou společnostech je ztráta lidského kapitálu.

Graf 2: Výsledky výzkumu 10/2019 – spokojenost pracovníků v zaměstnání



Zdroj⁷⁵

⁷⁵ JOBS NETWORK NEWS. *Více než 37 % pracujících uvažuje o odchodu ze zaměstnání.* [online] © 2019, [cit. 2020-10-21]. Dostupné z: <https://www.jobs-nn.com/vice-nez-37-pracujicich-uvazuje-o-odchodu-ze-zamestnani/>

Dle výsledků výzkumu uvedeném v grafickém vyobrazení grafu č. 2 je patrné, že přibližně 37 % pracovníků reálně uvažovalo před zasažením ekonomiky COVID-19 o změně a odchodu od zaměstnavatele. Nyní je pandemií proces fluktuace ovlivněn, ovšem po ustálení situace bude potřeba stále vývoj sledovat a předcházet potenciálním odchodům kvalifikovaných pracovníků.

Zda pracovníci spolupracující na základě živnostenského oprávnění, a nikoli na základě pracovní smlouvy byli průměrně spokojenější nebo ne, výsledky výzkumů nezohledňují. Pro podnikání firem jsou ale nezbytným faktorem a je nutné fluktuaci zamezit.

Tabulka 5: Analýza příležitostí dle přitažlivosti, hrozeb dle síly následků a stanovení pravděpodobnosti jejich vzniku pro společnost Comfort servis Plzeň, s. r. o.

Příležitost	Nový IT program	Prodejní pokrytí jiných regionů	Ekologické smýšlení firmy	Tlak velkých konkuren-tů	Hrozba	Ztráta prodejců	Legislativa	Všeobecná ekon. situace
Pravděpod. vzniku					Pravděpod. vzniku			
minimální	1	1	1	1	minimální	1	1	1
slabá	2	2	2	2	slabá	2	2	2
neutrální	3	3	3	3	neutrální	3	3	3
silná	4	4	4	4	silná	4	4	4
maximální	5	5	5	5	maximální	5	5	5
Přitažlivost					Síla následku			
minimální	1	1	1	1	minimální	1	1	1
slabá	2	2	2	2	slabá	2	2	2
neutrální	3	3	3	3	neutrální	3	3	3
silná	4	4	4	4	silná	4	4	4
maximální	5	5	5	5	maximální	5	5	5
SUMA	16	10	16	9	SUMA	15	12	12

Zdroj⁷⁶

⁷⁶ Autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Dle výpočtů z tabulky č. 5 své největší příležitost firma shledává v novém IT programu a ekologickém zaměření. Oproti tomu nejsilnější hrozbou je ztráta prodejců.

Individuálně uvedené příležitosti a hrozby vycházející z interních možností společnosti COMFORT COMMODITY, a. s.:

Nový aktivní profil na sociálních sítích – příležitost. Při banchmarketingovém šetření byl zjištěn nedostatek v podobě slabého zastoupení na sociálních sítích. Po okamžitém zjednání nápravy se tento tah začal jevit jako neomezená příležitost komunikace s klienty a potenciálními zákazníky. Počet sledujících každý den roste. Od nového roku 2021 je záměrem vyčlenit jednu pracovníci (pro všechny společnosti) s hlavní pracovní náplní: komunikace s klienty na sociálních sítích.

Tabulka 6: Analýza příležitostí dle přitažlivosti, hrozeb dle síly následků a stanovení pravděpodobnosti jejich vzniku pro společnost COMFORT COMMODITY, a. s.

Příležitost	Zdokon. IT program	Aktivní profil na sociální síti	Ekologické smýšlení firmy	Všeobecná ekon. situace	Hrozba	Ztráta prodejců	Síla stávající konkurence	Nízká diferenciace dodavatelů
Pravděpod. vzniku					Pravděpod. vzniku			
minimální	1	1	1	1	minimální	1	1	1
slabá	2	2	2	2	slabá	2	2	2
neutrální	3	3	3	3	neutrální	3	3	3
silná	4	4	4	4	silná	4	4	4
maximální	5	5	5	5	maximální	5	5	5
Přitažlivost					Síla následku			
minimální	1	1	1	1	minimální	1	1	1
slabá	2	2	2	2	slabá	2	2	2
neutrální	3	3	3	3	neutrální	3	3	3
silná	4	4	4	4	silná	4	4	4
maximální	5	5	5	5	maximální	5	5	5
SUMA	12	25	16	16	SUMA	15	12	8

Zdroj⁷⁷

⁷⁷ Autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Z výsledků tabulky je patrná maximální atraktivita příležitosti v podobě aktivní účasti na sociálních sítích.

Ovšem stejně jako u společnosti Comfort servis Plzeň, s. r. o. se i zde projevila jako fatální hrozba ztráta prodejců. Správné uchopení a nastavení personálních procesů směřujících k motivaci pracovníků je tedy pro stabilní chod firem zásadní.

8.2.2 STANOVENÍ SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK

Při stanovení silných a slabých stránek byl společností nápomocný benchmarking spolu s interními analýzami a řízenými rozhovory. Interní analýzy probíhaly především formou finančních analýz ve spolupráci s účetárnou. Detailní informace výsledků šetření finančních analýz neumožnil majitel společností v práci prezentovat. I zde se mezi společnostmi projevují rozdíly, kdy se silná stránka jedné firmy stala slabou stránkou firmy druhé.

Dobré jméno firmy – silná stránka. V dnešní době je silným nástrojem konkurenceschopnosti. Potenciální klienti jsou přesyceni reklamou, různorodými produkty a zbožím, které jim trhy nabízí. Získat si jejich náklonost a dále udržet jejich přízeň je velmi těžký úkol marketingu společnosti. Dobré jméno společnosti nelze vytvořit kampaní nebo zaplatit si reklamou. Buduje se dlouhodobě a naše společnosti neopomněly tento kladný vztah s klienty a veřejností utvářet již od svého založení. Dobré jméno společnosti COMFORT COMMODITY, a. s., Comfort servis Plzeň, s. r. o. a jejich přidružených společností je postaveno především na proklientském přístupu. Jsou případy, kdy jsou ochotny potlačit vlastní zájmy a upřednostnit zájmy svého klienta.

Dnes je zřejmé, jak dobře byla v prvopočátku komunikační politika nastavena a přinesla své zúročení. Společnosti získávají stále nové klienty, a to především na základě doporučení klientů stávajících, nikoli nově vynaložených aktivit propagace.

Kvalifikovaní pracovníci – silná stránka. Kvalifikované pracovníky firmy považují za lidský kapitál podniku. Jedná se o nenahraditelnou složku. V případě obou společností lze hovořit o dvou rovinách pracovní spolupráce. Na jedné straně jsou zaměstnanci, na straně druhé stojí zprostředkovatelé neboli prodejci. V obou případech se jedná o nadstandardně kvalifikované pracovníky, kteří se ve svém oboru orientují, pracují efektivně a precizně. Takovýchto pracovníků si musí vedení vážit a podporovat je v dalším rozvoji.

Spolupráce mezi distribuční sítí a kanceláři – zde nastávají zásadní rozdíly. Společnost COMFORT COMMODITY, a. s. funguje naprosto bezproblémově. I přes občasné vypjaté situace zachovávají kolegové mezi sebou příjemné pracovní klima a týmového ducha. V uvedeném případě je spolupráce považována za silnou stránku firmy.

U společnosti Comfort servis Plzeň, s. r. o. se vztah mezi obchodní sítí a back office stal původním impulsem pro nutnost optimalizace vybraných personálních procesů a pro motivaci pracovníků společnosti. Krizové situace jsou v posledních měsících každodenní součástí. Při jejich hlubším rozboru je nasnadě si položit otázku, zda jsou či nejsou tyto konflikty uměle vytvářeny a vyvolávány naprosto účelně z jedné či druhé strany. Jedná se tudíž o slabou stránku.

Slabé zastoupení na sociálních sítích – slabá stránka společnosti Comfort servis Plzeň, s. r. o. Situace je nyní již v řešení. Při zjištění nedostatků se primárně nastolila změna u společnosti COMFORT COMMODITY, a. s. s velmi pozitivním ohlasem, následovat bude zastoupení na sociálních sítích i v oblasti pojišťovnictví. Aktuálně je ovšem vedeno stále jako nedostatek.

Nedořešená situace držení akcií – slabá stránka společnosti COMFORT COMMODITY, a. s. Dne 28. května 2017 byla sepsána smlouva o smlouvě budoucí společně se smlouvou o majetkovém vyrovnání. Dle těchto smluv mělo docházet k postupnému přepisu akcií, a to za předpokladu jejich řádného splacení do maximální výše 49 %. Jediný člen dozorčí rady, kterému byly tyto smlouvy směřovány, ale stále neuhradil své finanční závazky vůči firmě. Situace je v řešení za asistence právních

zástupců, konečné datum vyřešení je stanoveno na 1. března 2021. Nyní to negativně působí na vztahy ve vedení společnosti.

Tabulka 7: Silné a slabé stránky – semikvantitativní rating pro společnost Comfort servis Plzeň, s. r. o.

Faktor	Hodnota				
	+2	+1	0	-1	-2
Dobré jméno					
Kvalifikovaní pracovníci					
Flexibilní systém řešení sporů					
Spolupráce mezi distribuční sítí a back office					
Slabé zastoupení na sociálních sítích					
Celkem	+4	+1	0	-1	-2
Bilance		+5	0		-3

Zdroj⁷⁸

Z výsledků vyplývá bilanční převaha silných stránek nad slabými. Vedle dobrého jména firmy lze vyzdvihnout lidský kapitál společnosti, oproti tomu je nutné dle slabých stránek tento kapitál lépe vést, kompetenčně ukotvit a motivovat.

Také u společnosti COMFORT COMMODITY, a. s., viz tabulka č. 8, je patrné ocenění kvalifikované pracovní síly.

Z uvedeného je zřejmá důležitost lidského kapitálu v daných odvětví.

⁷⁸ Autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Tabulka 8: Silné a slabé stránky – semikvantitativní rating pro společnost COMFORT COMMODITY, a. s.

Faktor	Hodnota				
	+2	+1	0	-1	-2
Dobré jméno					
Kvalifikovaní pracovníci					
Spolupráce mezi distribuční sítí a back office					
Vysoké bariéry pro vstup nových konkurentů na trh					
Nedořešená situace držení akcií					
Celkem	+4	+2	0	-1	0
Bilance		+6	0		-1

Zdroj⁷⁹

8.3 SOUHRNNÉ VYHODNOCENÍ ŠETŘENÍ

Komplexní šetření prokázalo mnoho uspokojivých zjištění. Silné stránky společnosti jsou obsáhlejší než slabé, příležitostí je více než hrozeb. Pokud již byly zjištěny nějaké nedostatky, společnost je schopná operativně reagovat a tyto nedostatky eliminovat, případně nastavit systém společnosti tak, aby bylo možné předcházet potenciálním hrozbám.

Vedení společnosti si z výsledků výzkumu zároveň silně uvědomuje nenahraditelnost lidského faktoru napříč firmami a nutnost optimalizace personálních procesů vedoucích k motivaci zaměstnanců a pojišťovacích zprostředkovatelů společnosti Comfort servis Plzeň, s. r. o. Zde je situace ohledně napjatosti pracovních

⁷⁹ Autor práce, 2020 (vlastní šetření)

vztahů alarmující. Výstupem směřujícím ke stabilizaci vnitřních procesů je projekt Nového motivačního programu.

Původní verze Nového motivačního programu byla v návaznosti na COVID-19 značně zredukována, a to na čtyři hlavní pilíře. S politováním je nutné zmínit, že kompletní motivační program není možné aplikovat vzhledem k omezeným finančním možnostem společností ovlivněných karanténami a jinými zdravotními bezpečnostními omezeními, stejně jako nepříliš optimistickými prognózami na poslední kvartál kalendářního roku 2020 a první kvartál roku 2021.

Program je připraven na zkušební nastavení do praxe v termínu od 1. června 2020 do 30. září 2020. Během daného časového intervalu bude aplikováno pozorování za účelem plynulého zjišťování změn působících na spokojenost zaměstnanců, jejich chování a celkové podnikové klima. Po uplynutí této doby bude kvantitativním dotazníkovým šetřením zkoumána reakce všech zainteresovaných osob.

Souběžně s Novým motivačním programem budou optimalizovány také vybrané personální procesy.

Hodnocení zaměstnanců bude probíhat individuálně každý sudý týden s časovým prostorem k osobnímu rozhovoru s vedením. Oběma stranám bude tudíž umožněno operativně řešit případné nesrovnalosti či podněty na zlepšení v obou rovinách. Vedoucího směrem k pracovníkovi i pracovníka směrem k vedoucímu.

Odměňování zaměstnanců je upraveno prostřednictvím zřízení nové aplikace FINCOM, viz Nový motivační program. Jedná se o stimulaci v podobě zajištění spravedlivé pohyblivé finanční složky k platu. Pojišťovací zprostředkovatelé a obchodníci s cennými kovy nemohou být prozatím lépe finančně ohodnoceni vzhledem k omezeným rozpočtům společností.

Možnosti průběžného vzdělávání se ovšem otvírají. Vedení společnosti je nakloněné individuálním požadavkům pracovníků, kteří mají nyní možnost sami předložit požadavek na vzdělávací kurzy či certifikace nebo předložit doklad již o absolvovaném kurzu, a vedení vyhodnotí, zda kurz schválí či zpětně pracovníkovi proplatí.

9 PROJEKT NOVÉHO MOTIVAČNÍHO PROGRAMU

Projekt Nového motivačního programu má vést k celkovému pracovnímu uspokojení zaměstnanců prostřednictvím intenzivnějších vnějších pozitivních stimulů a benefitů podněcujících vnitřní motivaci k činnosti a sounáležitosti s firmou.

Původní projekt byl obsahově finančně náročnější a v současné covidové době nerealizovatelný. Obsahoval zvýšení kreditů k vyplacení provizí prodejců společnosti COMFORT COMMODITY, a. s. a příspěvky na pohonné hmoty pro pojišťovací zprostředkovatele firmy Comfort servis Plzeň, s. r. o. Realizovaný Nový motivační program je finančně dostupnější.

Vedení společnosti věří, že i přes omezenější možnosti nákladových položek bude program směřovat k dosažení cíle.

Tabulka 9: Rámcový postup při tvorbě motivačního programu organizace v praxi

Kroky	Výstupy
Čeho chceme dosáhnout? <i>Příjemné podnikové klima</i>	Cíl <i>Zamezení fluktuace pracovníků. Upravení pracovních vztahů mezi back office a prodejci společnosti Comfort servis Plzeň, s. r. o.</i>
Proč je to důležité? <i>Ovlivňuje to každodenní činnosti směřující k ziskovosti společnosti</i>	Konečný cíl <i>Správná motivace a stimulace pracovníků, posílení jejich pocitu spravedlivého ocenění a vnitřního naplnění</i>
Jak to vypadá nyní? <i>Pracovníci neplánují žádné změny ve svém pracovním životě (případný odchod) Je ovšem patrná nevráživost mezi zaměstnankyněmi kanceláře a pojišťovacími zprostředkovateli</i>	Současný stav <i>Pozitiva – hrozba fluktuace je nízká Negativa – konfliktních situací mezi zainteresovanými osobami přibývá</i>

<p>Kdo a co brání dosažení cíle?</p> <p><i>Prozatím nebyla ze strany vedení situace řádně řešena</i></p>	<p>Překážky a jejich příčiny</p> <p><i>Časová vytiženost vedení, dosud nebylo vnímáno jako priorita</i></p> <p><i>Špatně nastavené smýšlení pracovníků o sobě navzájem jako o konkurenci, ne jako o jednotném týmu (pojišťovací zprostředkovatelé vs. zaměstnanci centrály)</i></p>
<p>Jaká jsou možná opatření k odstranění překážek?</p> <p><i>Věnování dostatečného časového prostoru k řešení situace na úrovni jednotlivců a zjištění jejich potřeb</i></p>	<p>Možnosti řešení</p> <p><i>Osobní pohovory se všemi pracovníky společnosti</i></p> <p><i>Navýšení finančních i nefinančních benefitů</i></p> <p><i>Zainteresování pracovníků do úkolů týmovým způsobem se spravedlivým ohodnocením vázaným na splnění jejich dílčích částí</i></p>
<p>Která z nich jsou u nás možná?</p> <p><i>Věnování dostatečného časového prostoru k řešení situace na úrovni skupin.</i></p>	<p>Možná řešení (realizovatelná)</p> <p><i>Sjednání hromadné porady za účasti zainteresovaných pracovníků</i></p> <p><i>Navýšení benefitů ve formě úspor pro pracovníky</i></p> <p><i>Zainteresování pracovníků do úkolů týmovým způsobem</i></p> <p><i>Možnost kapitálové účasti ve společnosti COMFORT COMMODITY, a. s.</i></p>
<p>Jaká opatření uděláme a v jakém rozsahu?</p> <p><i>Okamžité naplánování společné porady za přítomnosti vedení společnosti</i></p> <p><i>Již na setkání budou projednávány možnosti sjednání nápravy:</i></p> <p><i>1) Nová IT aplikace FINCOM</i></p> <p><i>2) Sjednání tarifů k jednomu mobilnímu operátorovi pod rámcovou smlouvu</i></p> <p><i>3) Možnost firemních půjček</i></p> <p><i>4) Po dosažení nejvyššího kariérního stupně a splnění zadaných kritérií, možnost odkoupení podílové spoluúčasti společnosti COMFORT COMMODITY, a. s.</i></p>	<p>Plán opatření</p> <p><i>Viz Ganttův diagram, kapitola 9.5</i></p>

<p>Kdo bude komu odpovědný?</p> <p><i>Pracovníci budou odpovědni vedoucí provozu a personalistice, budou odpovědni řediteli společnosti.</i></p> <p><i>V případě podílové spoluúčasti spadá odpovědnost přímo pod ředitele a obchodního ředitele CC.</i></p>	<p>Organizace (kompetence a kooperace)</p> <p><i>Navýšení benefitů a půjčky – kompetence personální odd.</i></p> <p><i>Zainteresování pracovníků do úkolů týmovým způsobem – kompetence vedoucí provozu</i></p> <p><i>Podílová spoluúčasť – kompetence vedení společnosti CC</i></p>
<p>Jak zabezpečíme dosažení cíle?</p> <p><i>Průběžným pozorováním situace, dotazováním a zjišťováním potřeb pracovníků</i></p>	<p>Způsob kontroly</p> <p><i>Třífázové kvantitativní dotazníkové šetření po čtyřměsíčním procesu v praxi</i></p>
<p>Čeho jsme dosáhli?</p> <p><i>Zlepšení situace</i></p>	<p>Vyhodnocení činností</p> <p><i>Nové nastavení lze ohodnotit jako úspěšné</i></p>

Zdroj⁸⁰

9.1 NOVÁ IT APLIKACE FINCOM

Počátkem června 2020 se spustila v pilotním programu aplikace FINCOM mající za úkol transparentnost celého procesu uzavření pojistné smlouvy, její kontroly, zajištění kompletnosti dokumentace, spolupráce s pojišťovny, zajištění servisu pro klienta a jakékoli činnosti s tímto spojené i nad rámec pracovní doby zaměstnankyň.

Aplikaci lze popsat jako vlákno počínající u prodejce při sjednání pojistné smlouvy, za kterou získává pojišťovací zprostředkovatel svoji provizi. Jakákoli další činnost spojená s touto smlouvou a klientem je zaevidována jako činnost následná ohodnocená bodovým systémem. Čili pracuje-li se smlouvou zaměstnankyně a řádně ji kompletuje pro odeslání do pojišťovny, tuto činnost do vlákna zapíše, včetně časové

⁸⁰ Autor práce, 2020 (vlastní šetření)

náročnosti. Benefit získávají obě strany. Pojišťovací zprostředkovatel v rámci úspory svého času, který může být vynaložen na sjednávání další produkce, nikoli na doplňování administrativních náležitostí pojistné smlouvy, a zaměstnankyně back office, která je za svůj výkon obodována, a ve výplatním termínu jsou tyto body přepočítány na finanční ohodnocení. V systému není opomenut ani servis běžících dříve založených smluv. Čísla smluv založených od roku 2017 byla do systému exportována automaticky. V případě starších smluv zaměstnankyně založí vlákno smlouvy do aplikace FINCOM sami.

Ze strany prodejců je systém hodnocen velmi kladně, v případě zaměstnankyň je potřebné na odpovídající recenze vyčkat a dotazovat se po uplynutí stanovené zkušební doby 4 kalendářních měsíců. V back office je totiž zvykem každou inovaci prvotně považovat za zbytečnou a komplikovanou, než objeví realitu její přidané hodnoty.

Celkový náklad společnosti na pořízení a zprovoznění aplikace FINCOM je v časovém horizontu únor 2020 – červen 2020 cca 420 000,- Kč, uvedená částka není konečná. Průběžně je navyšována během pilotního provozu o doprogramované moduly, které vyplývají z požadavků uživatelů.

9.2 SJEDNOCENÍ TARIFŮ K JEDNOMU MOBILNÍMU OPERÁTOROVI POD RÁMCOVOU SMLOUVU

Vedení společnosti nabídlo všem zaměstnancům, prodejcům i externistům možnost sjednocení tarifů pod jednoho mobilního operátora. Jedná se o rámcovou smlouvu, ze které by vycházel benefit hrazení měsíčních poplatků za osobní/pracovní využití telefonu firmou.

Standartní nabídkou je neomezené volání po České republice a v rámci celé Evropské unie, neomezené SMS, data do výše tarifu 5 GB. V případě extrémního navýšení poplatku (teoreticky např. volání na zpoplatnění linky nebo do třetích zemí) by bylo o doplatku jednáno s majitelem příslušného telefonního čísla individuálně. Nabídka od mobilního operátora je zobrazena v příloze A.

Finálně využilo přechod na uvedený tarif 75,55 % oslovených pracovníků, kteří kladně hodnotili soukromou finanční úsporu.

Po zvážení byla do rámcové smlouvy přidána i telefonní čísla třech brigádníků, jelikož se jedná o rodinné příslušníky stávajících pracovníků.

Finanční náročnost benefitu je minimální měsíční plnění ve výši 5 500,- Kč na 24 měsíců, reálné náklady pak dle zvolených tarifů k jednotlivým telefonním číslům.

9.3 MOŽNOST FIREMNÍCH PŮJČEK

V rámci současné složité ekonomické situace se vedení společnosti rozhodlo poskytnout potřebným pracovníkům zaměstnanecké půjčky do výše 30 000,- Kč. V období prvního kvartálu roku 2020, kdy došlo v ČR k lockdownu, přišly některé domácnosti o značné příjmy potřebné k jejich standardnímu chodu. Právě těmto domácnostem je finanční výpomoc směřována jako překlenutí následků uvedeného období.

Po předchozím jednání s externími specialisty v oblasti práva, kdy nebyl shledán problém v poskytnutí uvedeného druhu financování, byly poskytnuty již dva bezúročné zaměstnanecké úvěry během prvního týdnu spuštění nabídky.

Rozsah pomoci není plošný. Ke každé žádosti je přistupováno individuálně i vzhledem k vyčerpatelným možnostem celkového budgetu. Jedna výpomoc byla přesto poskytnuta naprosto nestandardně v podobě konsolidace čtyř úvěrů ve výši několikrát přesahující nastavený limit půjček. K této zaměstnanecké půjčce se ale přistoupilo oficiálně s úrokem doporučeným Českou národní bankou pro zaměstnanecké úvěrování 4,5 %.

Hlavním přínosem pro pracovníky je využití neúročeného financování v případě, že se dostali do fáze, kdy financování cizími zdroji je jediné řešení jejich situace.

Společnost naopak získá vnitřně motivované zaměstnance či prodejce zavázané vděčností, u kterých fluktuace v daném případě nepřichází v úvahu.

Zároveň byli všichni zaměstnanci a pracovníci ujištěni, že v případě druhé vlny COVID-19 nebudou jejich pracovní pozice jakkoli ohroženy a k propouštění docházet nebude. Zaměstnavatel vypracoval pro zaměstnance tzv. nouzový plán, kdy technicky zajistil propojení IT programů pro home office a dojde-li k výraznému poklesu pracovních povinností, budou vykonávány činnosti určené běžně pro brigádníky aj.

Ač to nebylo prvoplánově nastaveno, uvedené oznámení se stalo jedním z nejsilnějších vnitřních motivátorů. Zpětná vazba proběhla okamžitě při osobním kontaktu, případně s časovou prodlevou, oceněním takového postoje e-mailovou komunikací.

9.4 ODKOUPENÍ PODÍLOVÉ SPOLUÚČASTI V COMFORT COMMODITY, A. S.

Ředitelé firmy se rozhodli na speciální formě stimulace prodejců společnosti COMFORT COMMODITY, a. s. Jedná se o řádný odkup podílů firmy mající ale přísná pravidla.

Kritéria vedoucí k možnosti podílové spoluúčasti jsou následující:

- 1) Dosažení karierního stupně VII
- 2) Minimálně čtyři přímé podřízené na karierní pozici VI
- 3) V rámci celé struktury dvanáct manažerů na pozici V
- 4) Měsíční produkce 10.000 kreditů a více

Splní-li obchodní prodejce daná kritéria, je mu umožněno v následujícím kalendářním měsíci zažádat u vedení společnosti o odkup 2 % akcií. Akcie jsou v listinné podobě znějící na jméno svého majitele v nominální hodnotě 10 000, – Kč. Jestliže vedení žádost schválí, proces nabyde právního charakteru po zaplacení hodnoty akcií a z obchodního prodejce se stane spolumajitel společnosti.

Uvedenou příležitost odkupu získá ovšem pouze prvních 5 obchodních poradců splňujících zadaná kritéria a podíl jednotlivce nesmí překročit daná 2 %.

Daná stimulace cílí na vnitřní pohnutky prodejců stát se akcionářem. Tímto motivuje pracovníky k maximálním dosažitelným pracovním výkonům s vidinou nabytí postu spolumajitele firmy.

9.5 ČASOVÉ VYMEZENÍ PROJEKTU NOVÉHO MOTIVAČNÍHO PROGRAMU

Projekt Nového motivačního programu je zahájen spuštěním pilotní verze aplikace FINCON 1. června 2020. Ostrá verze bude nasazena 1. října 2020 a dále využívána jak zaměstnanci, tak pojišťovacími zprostředkovateli.

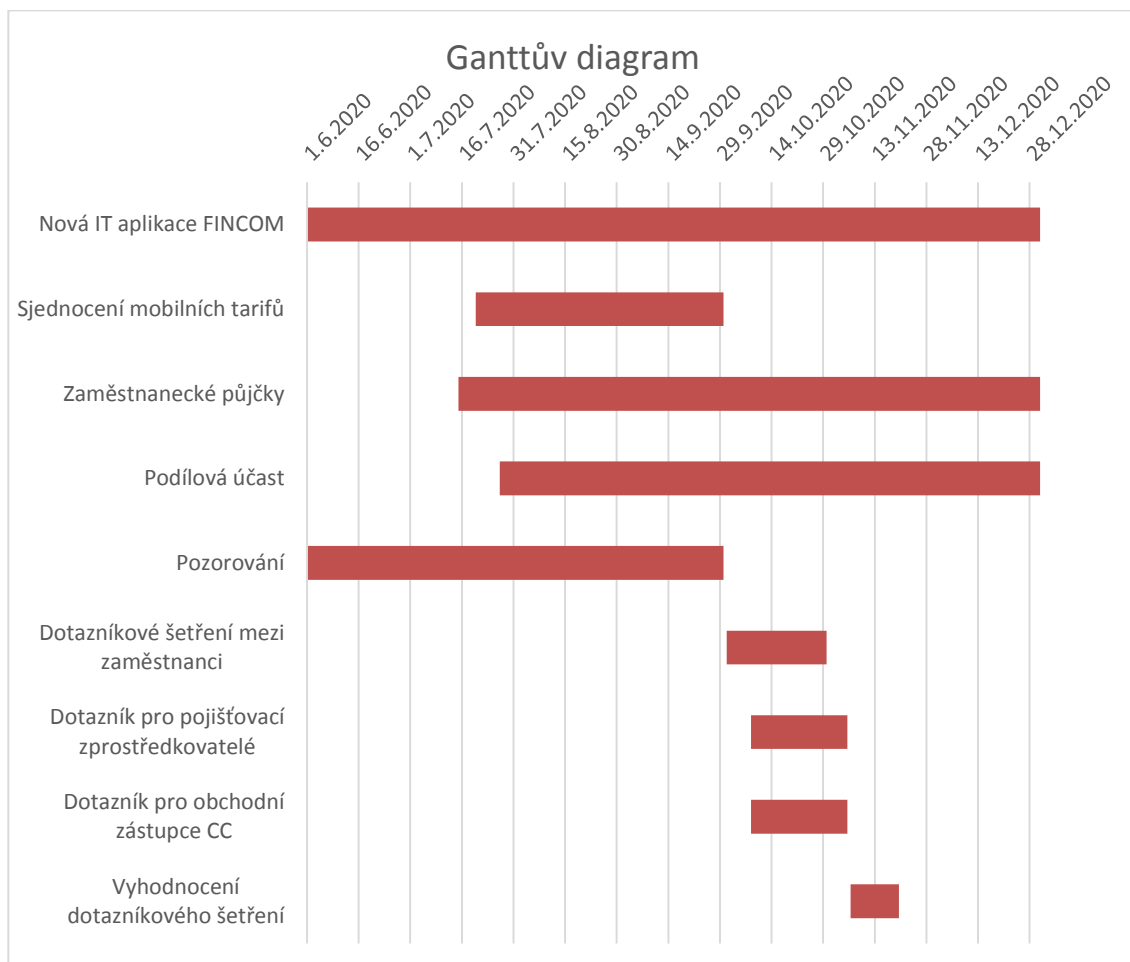
Sjednocení tarifů u mobilního operátora je plánováno v termínu od 20. července 2020 do 30. září 2020 vzhledem k nejednotnosti vypovídání jednotlivých stávajících smluv. Přidávání dalších telefonních čísel pod rámcovou smlouvu bude umožněno po předchozím schválení vedení společnosti.

Vzhledem k čekání na vyjádření specialistů v oblasti práva byla možnost sjednání zaměstnanecké půjčky poprvé nabídnuta až 15. července 2020, časově omezen tento benefit není. Omezení spočívá pouze ve vyčerpání celkové částky uvolněné k pokrytí úvěrů.

Nabídka podílové spoluúčasti na společnosti COMFORT COMMODITY, a. s. se zahájila k 27. červenci 2020, prozatím žádný z obchodních prodejců nesplnil požadavky pro podání žádosti. Potenciál je spatřován u dvou zprostředkovatelů, kteří by mohli kritéria splnit během příštího kalendářního roku.

Za plynulý přechod na využívání nového motivačního programu zodpovídá primárně vedoucí provozu za asistence personalistky. Přehledně je časové rozvržení programu znázorněno v Ganttově diagramu.

Obrázek 15: Ganttův diagram



Zdroj⁸¹

Průběžné pozorování situace vývoje při zavedení Nového motivačního programu v termínu červen–září 2020 přineslo pozitivní ohlasy. Nejzazší pozitivní ohlas byl zaznamenán od zaměstnanců vůči aplikaci FINCOM. Zde přišly pozitivní ohlasy až s více než měsíčním zpožděním. Je tak prisuzováno výplatnímu termínu 15. v kalendářním měsíci a zjištění, že zvýšená administrativa v podobě zápisu činnosti do aplikace pro ně může být finančně zajímavá. S tímto bodem zlomu se upravily částečně i vztahy s prodejci.

⁸¹ Autor práce, 2020 (vlastní šetření)

10 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření probíhalo ve třech fázích. V první fázi byli dotazováni zaměstnanci, ve druhé vázaní pojišťovací zprostředkovatelé a ve třetí obchodní zástupci společnosti COMFORT COMMODITY, a. s. Dotazníky byly sestaveny polostrukturovaně. Součástí každé otázky byla jednoznačná možnost odpovědi ANO či NE. Na uvedenou odpověď navázalo otevřenou formou individuální zdůvodnění vybrané varianty. Dotazník byl koncipován pouze do čtyřech otázek v rámci zachování časové nenáročnosti spolupráce na tomto šetření. 123krát bylo vyhotovení odesláno elektronickou formou, zbylých 12 kusů bylo předáno k vypracování osobně. Velice pozitivní zpětnou vazbou bylo obdržení 117 řádně zodpovězených dotazníků, které mohly být použity pro výzkum.

Uvedená vysokoprocentuální spolupráce s kvalitními odpověďmi je přisuzována zejména zvýšené frekvenci dotazníkového šetření během předchozích dvou let u zmiňovaných respondentů. Během let 2019–2020 bylo uskutečněno 8 šetření, při nichž docházelo postupně k nezanedbatelnému navyšování nejen kvantitativního měřítka v počtu zpětně odevzdaných vyplněných dotazníků, ale především kvality odpovědí. S největší pravděpodobností se sami respondenti ujistili o skutečnosti, že z žádných odpovědí nejsou vyvozovány jakékoli negativní důsledky a že účast je skutečně dobrovolná.

Oproti výše uvedenému se vyskytly i komplikace v podobě přání zachovat anonymitu. Za normálních okolností by se o komplikace nejednalo, ale v době přísných protipandemických opatření doručit na centrálu vyplněný dotazník v papírové podobě nebylo snadné.

Některé skupiny dotazovaných zaslaly vyplněné dotazníky hromadně poštou, jiné je přidávaly mezi šanony s produkcí, které se pravidelně na centrálu sváží (zde nebylo prvotně snadné je ani objevit), jiní je posílali po kolezích, kteří měli shodnou cestu apod. Extrémním řešením, které vzbudilo nejen údiv, ale i pobavení bylo obdržení vyplněného dotazníku prostřednictvím paní ve vyšším věku dobívající se na centrálu špatným vchodem přes kancelář ředitele. Zde paní předala jeden vyplněný dotazník od svého

vnuka, kterého jmenovala; anonymita tudíž zachována nebyla a vynaložené úsilí bylo nesrovnatelné s možností zaslat zpět vyplněný dotazník e-mailem.

Výsledkem bylo obdržení pouze 3 dotazníků se zpětnou vazbou elektronickou formou.

10.1 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU PRO ZAMĚSTNANCE

Řádně vyplněné dotazníky odevzdalo 100 % respondentů. Všechny byly v papírové podobě. Ve dvou případech se objevily odpovědi pouze formou ANO x NE, které nebyly jakkoli zdůvodněny.

10.1.1 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 1

Na otázku, zda vnímají zaměstnankyně od počátku června letošního roku v pracovním kolektivu lepší atmosféru, bylo jednotně odpovězeno kladně. Pět zaměstnankyň uvedlo, že dobrá atmosféra na back office byla vždy. Několik zdůvodnění se opíralo v jádru věci o nově nabytou vděčnost, která vyplývá z jistoty pracovního místa i přes nevyzpytatelnou ekonomickou situaci. Za zmínku stojí i jedna odpověď diametrálně se lišící od ostatních: *„Ano, protože jsem přestala dělat dusno“*.

Vedení společnosti přijalo odpovědi na první otázku jako pozitivní zpětnou vazbu.

10.1.2 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 2

Odpovědi na otázku č. 2 nebyly pouze kladné. Jednalo se o dotaz: Mělo spuštění nové aplikace FINCOM vliv na zvýšení Vaší spokojenosti? Dle zdůvodnění ovšem nelze považovat odpověď NE za striktně negativní, spíše se jedná o neutrální postoj, jelikož

jsou v administrativě i pozice, na které spuštění aplikace vliv nemělo. Našel se zde i případ, který považuje aplikaci za přínosnou z pohledu možnosti lepšího výdělku, ale považuje ji za „další a další navyšující se administrativu“. Zbytek respondentek odpověděl ANO s převážným odkazem na finanční přínos.

10.1.3 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 3

Ovlivnily Vás v pozitivním slova smyslu i jiné možnosti, které byly nově pro zaměstnance v letních měsících zřízeny?

ANO – 66,6%, ve většině těchto případů se jednalo o sjednocení telefonních tarifů pod rámcovou smlouvu na náklady firmy, v jednom případě o zaměstnaneckou půjčku.

NE – 33,4 %, dvě respondentky své rozhodnutí nezdůvodnily, zbytek nemá zájem o nabízené výhody.

10.1.4 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 4

Na dotaz, zda a čím by společnost mohla vyjít ještě svým zaměstnancům vstříc, a zvýšit tak jejich spokojenost, 58,3 % oslovených reagovalo na podnět kladně. Konkrétní představy byly ovšem různorodé. Jednalo se například o flexibilní pracovní dobu, zajištění parkovacího stání, speciální kávu, nafukovací míče místo židlí nebo zajištění podložek pod nohy, aby bylo zajištěno správné držení těla při práci u počítače. 16,6 % nevědělo a 25,1 % odpovědělo NE ve smyslu, že již od společnosti snad ani víc žádat nemohou. Výsledky jsou znázorněny následujícím grafem.

Graf 3: Vyhodnocení otázky: Je možné ještě něčím zvýšit spokojenost zaměstnanců?



Zdroj:⁸²

10.2 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU PRO POJIŠŤOVACÍ ZPROSTŘEDKOVATELE

Úspěšnost vrácených a řádně vyplněných dotazníků pro pojišťovací zprostředkovatele činila rovných 75 % (36 ze 48 kusů). Jednalo se o nejnižší procentuální úspěšnost ze všech tří dotazníkových šetření. Zdůvodnění odpovědí bylo ve většině případů strohé, pokud nějaké vůbec bylo. Na druhou stranu se jednalo o reakce čistě pozitivní až humorného charakteru.

10.2.1 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 1

Na dotaz, zda vnímáte přibližně od počátku června letošního roku zlepšení ochoty ze strany administrativní podpory, reagovali někteří zprostředkovatelé, obdobně jako

⁸² Autor práce, 2020 (vlastní šetření)

zaměstnankyně, že situace byla v pořádku i před stanoveným červnovým termínem. Zbýlých 72,2 % reagovalo čistě kladně. Důvody směřovaly k aplikaci FINCOM nebo k celkové situaci na trhu práce v době pandemie.

10.2.2 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 2

U otázky, zda mělo spuštění nové aplikace FINCOM vliv na zvýšení jejich spokojenosti, proběhla 100% shoda. Všichni respondenti reagovali kladně. Převážná většina s vysvětlením úbytku následné administrativy či „restů“ u nových i běžících pojistných smluv.

10.2.3 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 3

Na dotaz, co pozitivně z dalších benefitů zavedených v letních měsících zprostředkovatele ovlivnilo, reagovala většina hlasováním pro sjednocení tarifů do rámcové smlouvy. U 18 odpovědí se ale objevil i benefit, které vedení společnosti nepovažovala za natolik důležitý zmínit ho ve čtyřech pilířích nového motivačního programu.

Jedná se o možnost vypůjčení si vozidla za symbolické nájemné z vozového parku společnosti Comfort asistence, s. r. o. Tento benefit je omezený počtem vozů s prioritou zápůjčky pro řádné klienty firmy. V letních měsících si vypůjčili vozidlo na určitý časový interval pouze 2 zprostředkovatelé. Zjištění, že tuto možnost vnímají obchodní prodejci takto pozitivně, je potěšující.

10.2.4 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 4

Čtvrtý dotaz směřoval, stejně jako u dotazníku směřovaném zaměstnancům, na další nápady, jak by mohla být společnost nápomocna k dalšímu navýšení spokojenosti. Většina byla již nyní naprosto spokojena. Pouze 5 respondentů vyjádřilo určitou možnost v lepší dostupnosti firemních předmětů, převážně originál desek ke smlouvám. Tuto připomínku vedení společnosti naprosto chápe, jedná se o dočasný nedostatek, který bude v nejbližší době eliminován.

10.3 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU PRO PRODEJCE COMFORT COMMODITY, A. S.

Příjemným překvapením dotazníkového šetření mezi prodejci společnosti COMFORT COMMODITY, a. s. byla skutečnost aktivní účasti 92 % oslovených. Tato skupina reagovala nejen zpětnou vazbou v podobě řádně vyplněných dotazníků, ale i telefonními hovory na dané téma.

10.3.1 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 1

Na otázku, zda se prodejcům dostává ze strany back office maximální podpory a pokud ano, zda mají prostor pochválit své spolupracovníky z centrály jmenovitě, všichni odpověděli jednohlasně ANO. Více než polovina respondentů ovšem nevyužila možnost jmenovité pochvaly. Přesto byly ze specifikovaných odpovědí interně vyhodnoceny formou stupňů vítězů pozice nejčastěji zmiňovaných pracovníků.

Na prvním místě se umístila se čtrnácti „hlasy“ slečna Jana, na druhém místě paní Palina s osmi „hlasy“ a velkým překvapením se stalo umístění slečny Katky K. s šesti

„hlasy“. Překvapení by to nebylo, kdyby slečna Kateřina nepracovala již od března 2020 pro jinou kapitálově přidruženou společnost. Po okamžitém osobním pohovoru se slečnou Katkou se zvláštnost vysvětlila. Tato pracovnice i dále přijímala hovory ze sítě prodejců a těmto obchodníkům pomáhala s jejich dotazy a problémy. Na údiv vedení reagovala pouze slovy, že se to neděje často a není pro ni problém přejít z kanceláře do kanceláře a nahlédnout do šanonů či PC programu. Vedení tento přístup nadměru ocenilo.

Všechny tři uvedené pracovnice obdržely finanční bonus v následujícím výplatním termínu.

10.3.2 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 2

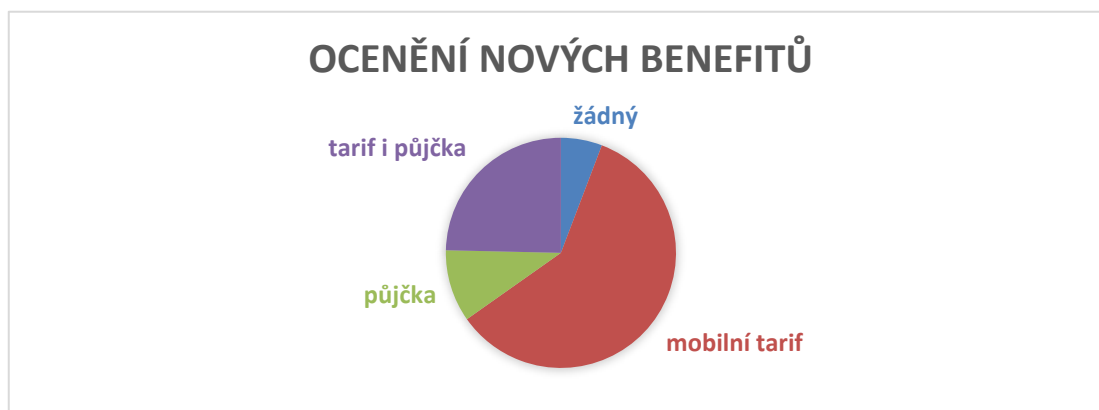
Odpovědi na druhý dotaz ohledně smýšlení o karierním postupu při možnosti dosáhnout na kapitálovou spoluúčasť ve firmě CC nebyly očekávané, ovšem na druhou stranu, po zpětném zamyšlení, byly logické. Benefit v podobě možnosti odkoupení akcií společnosti pobídnul ke zvýšení výkonnosti pouze 7 respondentů. Zdůvodnění bylo, že těchto 7 respondentů cítí reálnost dosáhnout požadovaných kritérií, ostatní tyto ambice nemají nebo je nepovažují za reálné dosáhnout mezi prvními pěti.

10.3.3 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 3

Otázka, zda prodejce ovlivnily v pozitivním slova smyslu i jiné možnosti, které byly nově pro všechny pracovníky v letních měsících zřízeny, měla pozitivní ohlas. Velmi kladně bylo ohodnoceno sjednocení mobilních tarifů pod firemní rámcovou smlouvu, a dokonce i možnost zaměstnaneckého úvěrování. Žádné z uvedených možností neovlivnilo jen 4 respondenty.

Přehledně jsou odpovědi znázorněny v následujícím grafu.

Graf 4: Ocenění nových benefitů obchodními prodejci



Zdroj⁸³

10.3.4 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 4

Dotaz směřující na další podněty, s čím by vedení společnosti mohlo být nápomocno, byl skutečně inspirativní. Někteří oslovení vyjmenovali i pět, šest nápadů, které by jim usnadnily jejich činnost. Většina z respondentů ale doplnila, že se nejedná o nedostatky společnosti. Jedná se pouze o návrhy pro další zlepšování. Mezi nejčastěji uváděnými podněty bylo například výdejní místo v Praze, lepší bodové ohodnocení kreditu, rychlejší postup v kariérních pozicích, častější setkání „Zlaťák“, lepší kvalita semišových pytlíčků na mince, cenově výhodnější zprostředkování úložných bezpečnostních schránek atd.

10.4 SHRUTÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření vůči všem skupinám respondentů proběhlo úspěšně s vysokou procentuální účastí. Tato zpětná vazba poslouží vedení společnosti k vyhodnocení aktuální situace nastavení personálních procesů a případnému dalšímu zlepšování.

⁸³ Autor práce, 2020 (vlastní šetření)

ZÁVĚR

Závěrem diplomové práce na téma: Vliv optimalizace vybraných personálních procesů na motivaci pracovníků společností COMFORT COMMODITY, a. s. a Comfort servis Plzeň, s. r. o. bych chtěla velmi ocenit spolupráci zúčastněných osob z pracovního prostředí, které byly poskytnutím relevantních informací nápomocni k úspěšnému dokončení komplexního šetření.

Původní pobídkou ke zpracování uvedeného tématu bylo prošetření důvodu napjaté atmosféry mezi dvěma skupinami pracovníků firmy Comfort servis Plzeň, s. r. o. a nastavení personálních procesů takovou formou, kterou budou pracovníci motivováni a stimulováni zmiňované chování eliminovat.

Personální procesy jsou ovšem mezi všemi kapitálově propojenými společnostmi provázané, bylo tudíž nutné řešit celkovou situaci a provést šetření napříč firmami.

Výzkum byl proveden prostřednictvím benchmarkingu, SWOT-analýzy a na ni navázaných příslušných analýz, interního šetření, pozorování a zpětného uplatnění dotazníkového šetření. Relevantní informace získané výzkumem poskytly vedení společnosti ucelený pohled na interní i externí prostředí organizace a do jisté míry byly nápomocny také při sestavování Nového motivačního programu.

Nový motivační program značně ovlivnila současná ekonomická situace způsobená pandemií COVID-19, a nemohl být tudíž realizován v plné síle. Vedení muselo ponížít nákladovou položku a kompromisem vyhodnotit, které složky programu by mohly nejvíce ocenit pracovníci a které jsou pro společnost finančně dostupné. Finálně postavilo program na čtyřech pilířích. Pro všechny nerozdílně je nově k dispozici úspora v podobě převedení tarifů mobilních operátorů pod rámcovou smlouvu firmy, která je s výjimkami plně hrazená, dále možnost využití zaměstnanecké půjčky k překlenutí případné těžké životní situace.

Pro obchodní síť společnosti COMFORT COMMODITY, a. s. byla představena nabídka odkoupení akcií nejúspěšnějšími prodejci. Nejvíce očekávanou změnou se stalo spuštění nové aplikace FINCOM v rámci společnosti Comfort servis Plzeň, s. r. o.

K aplikaci FINCOM se upínalo vyřešení problémů mezi pojišťovacími zprostředkovateli firmy a administrativní podporou, kde byla prvotně pocíťována uváděnými pracovníky rozdílnost v přístupu ze strany vedení.

Vyhodnocení současně nastavené situace personálních procesů vůči zaměstnancům a ostatním pracovníkům proběhlo řádně. Na základě provedených šetření vedení představilo optimálně vypracovaný Nový motivační program a po ukončení tříměsíčního pilotního režimu nového stimulačního a motivačního nastavení došlo k úspěšnému vyhodnocení situace.

Pracovníci společnosti ohodnotili nové nastavení za přínosné a primární problém ve společnosti Comfort servis Plzeň, s. r. o. byl eliminován díky transparentnosti jednotlivých činností v aplikaci FINCOM a spravedlivému finančnímu ohodnocení zaznamenaných pracovních úkonů.

Nárůst vnitřní motivace pracovníků, podílet se na chodu firem a řádně plnit své pracovní povinnosti s cílem zajištění prosperity společností, je aktuálně nepřehlédnutelný. Na danou motivaci měly vliv tři faktory a jejich neplánovaný souběh. Jedná se o všeobecné negativní ekonomické dopady pandemie COVID-19, ubezpečení pracovníků o jistotě jejich pracovních pozic i příjmů a spuštění nového motivačního programu. Vnitřní pohnutky pracovníků vedoucí k motivovanosti nemusí být totožné. Každého jednotlivce mohl upoutat jiný stimul či oslovit jiný motiv. Důležitý je ovšem pozitivní výsledek a naplnění cíle.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- [1] BĚHOUNEK, P. *Společnost s ručením omezeným*. Olomouc: Nakladatelství Anag, spol. s r. o., 2016. ISBN 978-80-7554-037-9.
- [2] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F., KAŠTAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. Praha: Computer Press, 2006. ISBN 802510396X.
- [4] CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [5] ČVANČAROVÁ, Z. *Podniková ekonomika B*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2007. ISBN 978-80-248-1422-3.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck., 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [7] ELIÁŠ, K. a M. SVATOŠ. *Nový občanský zákoník*. Ostrava-Hrabůvka: Sagit, a. s., 2012. ISBN 978-80-7208-920-8.
- [8] GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. *Analýza v rukou manažera. 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, a. s., 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [9] HEJDA, J., DIVIŠOVÁ, K. a M. PROSSER. *Akciová společnost*. Olomouc: Nakladatelství Anag, spol. s r. o., 2014. ISBN 978-80-7263-891-8.
- [10] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [11] HRUBOŠOVÁ, M. *Tahák na úspěšné podnikání*. České Budějovice: OSULE, s. r. o., 2015. ISBN 978-80-906017-0-3.

- [12] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [13] JOSKOVÁ, L. a P. PRAVDA. *Zákon o obchodních korporacích s komentářem*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2014. ISBN 978-80-247-4834-4.
- [14] KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [15] KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [16] KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004. ISBN 80-247-0698-9.
- [17] MARTIN, D. *Personalistika od A do Z. Výkladový slovník důležitých pojmů*. Brno: Computer Press, a. s., 2007. ISBN 978-80-251-1496-4.
- [18] NENADÁL, J., VYKYDAL, D. a P. HALFAROVÁ. *Benchmarking, mýty a skutečnosti. Model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, s. r. o., 2011.
- [19] PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.
- [20] ŘEZANKOVÁ, H. *Analýza dat z dotazníkového šetření*. Praha: Professional Publishing.. 2010. ISBN 978-80-7431-019-5.
- [21] SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V., a kol. *Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [22] SYNEK, M., a kol. *Manažerská ekonomika*. Praha: Nakladatelství Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

[23] ŠVARC, Z., a kol. *Základy obchodního práva*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s. r. o., 2009. ISBN 978-80-7380-144-1.

[24] URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci, personální rozměr managementu*. Praha: Aspi, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

[25] VEBER, J., SRPOVÁ, J., a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

[26] VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

SEZNAM POUŽITÝCH ZAHRANIČNÍCH ZDROJŮ

[1] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

[2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

[3] ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a Leadership*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

[4] RUSELL-WALLING, E. *Management 50 myšlenek, které musíte znát*. Praha: Nakladatelství Slovart, s. r. o., 2012.

SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

[1] VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA, *Základy statistiky – skriptá*
[online] © 2018. Dostupné z:

<https://www.vspj.cz/isbn/skripta%20%20v%c5%a0pj/z%c3%a1klady%20statistiky%20-%20jana%20bor%c5%afvkv%c3%a1.pdf>

- [2] HOSPODÁŘSKÉ NOVINY, *Podnikání*. [online] © 2014, [cit. 2020-01-07]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-61508270-jak-pojmenovat-firmu-nove-maji-podnikatele-vetsi-volnost-pri-vyberu-nazvu>
- [3] BPS BUSINESS PROCESS SERVICES. *Liniová struktura* [online] © 2003–2007, [cit. 2020-12-08]. Dostupné z: <http://bpm-tema.blogspot.com/2007/08/liniov-organizan-struktury.html>
- [4] BPS BUSINESS PROCESS SERVICES. *Liniově štábní struktura* [online] © 2003–2007, [cit. 2020-12-08]. Dostupné z: <http://bpmtema.blogspot.com/2007/08/liniov-organizan-struktury.html>
- [5] BPS BUSINESS PROCESS SERVICES. *Divizní organizační struktura* [online] © 2003–2007, [cit. 2020-12-08]. Dostupné z: <http://bpmtema.blogspot.com/2007/08/liniov-organizan-struktury.html>
- [6] FILOZOFIE ÚSPĚCHU, *Maslowova pyramida potřeb* [online] © 2011–2020, [cit. 2020-08-03]. Dostupné z: <https://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>
- [7] PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. [online] © 2010, [cit. 2020]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/9735427-Davat-radost-dostavat-vysledky.html>
- [8] CHOVÁNÍ.EU. *PESTLE-analýza*. [online] © FormSoft, s. r. o., [cit. 2020-11-03]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/strategicke-planovani-analyza-swot/c391>
- [9] HANZÍKOVÁ, K., FUCIK.CZ, *SWOT-analýza*. [online] © 2020, Grant Tomton [cit. 2020-10-17]. Dostupné z: <https://www.fucik.cz/publikace/swot-analyza/>
- [10] FISTRO.CZ, *Porterův model*. [online] © 2016, [cit. 2020-07-16]. Dostupné z: <https://fistro.cz/aktuality/5-faktoru-kterymi-lze-merit-konkurencni-silu/>
- [11] COMFORT COMMODITY A. S., web, *Logo společnosti COMFORT COMMODITY, a. s.*, [online] © 2015–2020 [cit. 2020-11-04]. Dostupné z: <https://www.comfort-commodity.cz/kontakt>

- [12] COMFORT SERVIS PLZEŇ S. R. O., web, *Logo společnosti Comfort servis Plzeň, s. r. o.*, [online] © 2015–2020 [cit. 2020-11-04]. Dostupné z: <https://www.comfort-servis.cz/>
- [13] COMFORT ASISTENCE S. R. O., web, *Logo společnosti Comfort asistence, s. r. o.* [online] © 2015–2020, [cit. 2020-11-04]. Dostupné z: <http://www.comfort-asistence.cz/>
- [14] COMFORT LIKVIDAČNÍ S. R. O., web, *Logo společnosti Comfort likvidační, s. r. o.* [online] © 2017–2020, [cit. 2020-11-04]. Dostupné z: <https://comfort-likvidacni.cz/>
- [15] EKO-KOM..CZ, *Celkové množství využitých odpadů a obalů.* [online] © 2011–2020, [cit. 2020-11-04]. Dostupné z: <https://www.ekokom.cz/cz/ostatni/o-spolecnosti/system-eko-kom/vysledky-systemu/vyrocní-shrnutí>
- [16] JOBS NETWORK NEWS. *Více než 37 % pracujících uvažuje o odchodu ze zaměstnání.* [online] © 2019, [cit. 2020-10-21]. Dostupné z: <https://www.jobs-nn.com/vice-nez-37-pracujících-uvazuje-o-odchodu-ze-zamestnani/>
- [17] ZÁMEČNÍK, P., *Jak učit finanční gramotnost?* [online] © 2008–2020, [cit. 2020-03-04]. Dostupné z: <https://www.investujeme.cz/clanky/jak-ucit-financni-gramotnost/>

SEZNAM ZKRATEK

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
akc. spol.	akciová společnost
a. s.	akciová společnost
CC	COMFORT COMMODITY, a. s.
CS	Comfort servis Plzeň, s. r. o.
CL	Comfort likvidační, s. r. o.
MLM	multi-level marketing
např.	například
OR	obchodní rejstřík
spol s. r. o.	společnost s ručením omezeným
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
tj.	to je
tzv.	takzvaně

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Podnikání (ilustrační)	12
Obrázek 2: Liniová organizační struktura.....	18
Obrázek 3: Liniově-štábní struktura	18
Obrázek 4: Divizní organizační struktura	19
Obrázek 5: Maslowova pyramida potřeb	25
Obrázek 6: Rozdíl mezi stimuly a motivy	26
Obrázek 7: PESTLE-analýza	38
Obrázek 8: SWOT-analýza	39
Obrázek 9: Porterův model	40
Obrázek 10: Logo společnosti COMFORT COMMODITY, a. s.....	44
Obrázek 11: Logo společnosti Comfort servis Plzeň, s. r. o.....	46
Obrázek 12: Logo společnosti Comfort asistence, s. r. o.....	47
Obrázek 13: Logo společnosti Comfort likvidační, s. r. o.....	48
Obrázek 14: Nákres organizační struktury společností	49
Obrázek 15: Ganttův diagram.....	84

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rámcový postup při tvorbě motivačního programu organizace.....	29
Tabulka 2: Hodnota kreditů jednorázového nákupu a spoření + hodnota stupně kariéry prodejce.....	59
Tabulka 3: Aplikovaná SWOT-analýza Comfort servis Plzeň, s. r. o.	64
Tabulka 4: Aplikovaná SWOT-analýza COMFORT COMMODITY, a. s.	64
Tabulka 5: Analýza příležitostí dle přitažlivosti, hrozeb dle síly následků a stanovení pravděpodobnosti jejich vzniku pro společnost Comfort servis Plzeň, s. r. o.	70
Tabulka 6: Analýza příležitostí dle přitažlivosti, hrozeb dle síly následků a stanovení pravděpodobnosti jejich vzniku pro společnost COMFORT COMMODITY, a. s.	71
Tabulka 7: Silné a slabé stránky - semikvantitativní rating pro společnost Comfort servis Plzeň, s. r. o.	74
Tabulka 8: Silné a slabé stránky - semikvantitativní rating pro společnost COMFORT COMMODITY, a. s.	75
Tabulka 9: Rámcový postup při tvorbě motivačního programu organizace v praxi.	77

Seznam grafů

Graf 1: Celkové množství využitých odpadů z obalů v letech 2001–2019	52
Graf 2: Výsledky výzkumu 10/2019 – spokojenost pracovníků v zaměstnání.....	69
Graf 3: Vyhodnocení otázky: Je možné ještě něčím zvýšit spokojenost zaměstnanců?	88
Graf 4: Ocenění nových benefitů obchodními prodejci.....	92

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Nabídka ke sjednocení tarifů k jednomu mobilnímu operátorovi pod rámcovou smlouvu.....	I
Příloha B – Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci.....	II
Příloha C – Dotazníkové šetření určené vázaným pojišťovacími zprostředkovatelům....	V
Příloha D – Dotazníkové šetření pro obchodní zástupce firmy COMFORT COMMODITY, a. s.	VIII

NABÍZENÉ ŘEŠENÍ

DĚKUJEME VÁM, ŽE JSTE NÁS OSLOVILI PŘI VÝBĚRU DODAVATELE TELEKOMUNIKAČNÍCH SLUŽEB PRO VAŠI SPOLEČNOST. VĚŘÍME, ŽE BUDETE S NAŠÍ NABÍDKOU SPOKOJENI.

Základní údaje o nabídce

Délka kontraktu	24 měsíců
Minimální měsíční plnění	5 500 Kč
Platnost nabídky	do 23.1.2021

Cenová nabídka

MOBILNÍ HLASOVÉ TARIFY

Název tarifu	Pausařl se závazkem	Pausařl bez závazku
Tarif 4 Pro Firmu	330 Kč	330 Kč
Tarif 5 Pro Firmu	410 Kč	410 Kč
Tarif 6 Pro Firmu	559 Kč	559 Kč
Tarif 3 Pro Firmu	230 Kč	230 Kč
Tarif 1 Pro Firmu	59 Kč	59 Kč
Tarif 2 Pro Firmu	125 Kč	125 Kč

Příloha B – Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci

DOTAZNÍK

Milé kolegyněky a přátelé, opět se na vás obracím, nyní především jménem firmy Comfort servis Plzeň, s. r. o., s žádostí o vyplnění dotazníku, který poslouží v praxi ke zjištění aktuálního stavu na pracovišti a zároveň k mým studijním účelům jako podklad pro diplomovou práci na téma: Vliv optimalizace základních personálních procesů na motivaci pracovníků společností COMFORT COMMODITY, a. s., a Comfort servis Plzeň, s. r. o.

Vaše účast na výzkumu je dobrovolná. Předem vám děkuji za pravdivé vyplnění dotazníku. Odevzdejte jej prosím nejdéle do 30. října 2020 buď ve vytištěné podobě řediteli, takto může být zachována vaše anonymita, nebo e-mailem přímo na moji osobní adresu jana.franz84@gmail.com.

Vybrané tvrzení zakroužkujte a dále zdůvodněte.

- 1) Vnímáte přibližně od počátku června letošního roku v pracovním kolektivu lepší atmosféru?

ANO x NE

Čemu tak přisuzujete?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2) Mělo spuštění nové aplikace FINCOM vliv na zvýšení Vaší spokojenosti?

ANO x NE

Z jakého důvodu?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3) Ovlivnily Vás v pozitivním slova smyslu i jiné možnosti, které byly nově pro zaměstnance v letních měsících zřízeny?

ANO x NE
a proč?

Své rozhodnutí prosím zdůvodněte, pokud ano, které konkrétně

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4) Máte nápad, čím bychom Vám ještě mohli vyjít vstříc? Co by mohlo zvýšit Vaši spokojenost?

ANO x NE V případě kladné odpovědi popište svoji představu.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Děkuji za spolupráci a za Váš čas strávený nad vyplněním uvedeného dotazníkového šetření. Budete-li mít zájem, ráda poskytnu bližší informace o výsledcích e-mailovou komunikací nebo se můžete obracet přímo na pana ředitele v období od poloviny listopadu 2020.

Jana Kašová

Příloha C – Dotazníkové šetření určené vázaným pojišťovacím zprostředkovatelům

DOTAZNÍK

Vážení pojišťovací zprostředkovatelé, opět se na vás obracím jménem firmy Comfort servis Plzeň, s. r. o., s žádostí o vyplnění dotazníku, který poslouží v praxi ke zjištění aktuálního stavu vaší spokojenosti a zároveň k mým studijním účelům jako podklad pro diplomovou práci na téma: Vliv optimalizace základních personálních procesů na motivaci pracovníků společností COMFORT COMMODITY, a. s., a Comfort servis Plzeň, s. r. o.

Vaše účast na výzkumu je dobrovolná. Předem vám děkuji za pravdivé vyplnění dotazníku. Odevzdejte jej prosím nejdéle do 5. listopadu 2020 buď ve vytištěné podobě paní Matouškové, takto může být zachována vaše anonymita, nebo e-mailem přímo na moji osobní adresu jana.franz84@gmail.com.

Vybrané tvrzení zakroužkujte a dále zdůvodněte.

- 1) Vnímáte přibližně od počátku června letošního zlepšení ochoty ze strany administrativní podpory?

ANO x NE

Čemu to přisuzujete?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2) Mělo spuštění nové aplikace FINCOM vliv na zvýšení Vaší spokojenosti?

ANO x NE

Z jakého důvodu?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3) Ovlivnily Vás v pozitivním slova smyslu i jiné možnosti, které byly nově pro pracovníky společnosti Comfort servis Plzeň, s. r. o., v letních měsících zřízeny?

ANO x NE
a proč?

Své rozhodnutí prosím zdůvodněte, pokud ano, které konkrétně

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4) Máte nápad, čím bychom Vám ještě mohli vyjít vstříc? Co by mohlo zvýšit Vaši spokojenost?

ANO x NE V případě kladné odpovědi popište svoji představu.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Děkuji za spolupráci a za Váš čas strávený nad vyplněním uvedeného dotazníkového šetření. Budete-li mít zájem, ráda poskytnu bližší informace o výsledcích e-mailovou komunikací nebo se můžete obracet přímo na pana ředitele v období od konce listopadu 2020.

Jana Kašová

DOTAZNÍK

Vážení obchodní zástupci, opět se na vás obracím jménem firmy COMFORT COMMODITY, a. s., s žádostí o vyplnění dotazníku, který poslouží v praxi ke zjištění aktuálního stavu vaší spokojenosti a zároveň k mým studijním účelům jako podklad pro diplomovou práci na téma: Vliv optimalizace základních personálních procesů na motivaci pracovníků společností COMFORT COMMODITY, a. s., a Comfort servis Plzeň, s. r. o.

Vaše účast na výzkumu je dobrovolná. Předem vám děkuji, za pravdivé vyplnění dotazníku. Odevzdejte jej prosím nejdéle do 5. listopadu 2020 buď ve vytištěné podobě slečně Konopíkové, takto může být zachována vaše anonymita, nebo e-mailem přímo na moji osobní adresu jana.franz84@gmail.com.

Vybrané tvrzení zakroužkujte a dále zdůvodněte.

- 1) Chápeme, že letošní rok je velmi pracovně náročný, dostává se Vám ze strany back office maximální podpory?

ANO x NE Pokud je Vaše odpověď kladná, máte zde možnost pochválit konkrétní kolegyni či kolegyně z centrály, se kterými se Vám dobře spolupracuje. Je-li Vaše odpověď záporná, specifikujte s čím Vám můžeme více pomoci.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....
.....
.....
.....

2) Změnil Vaše smýšlení o kariérním postupu fakt, že lze dosáhnout na kapitálovou spoluúčast ve firmě?

ANO x NE

Z jakého důvodu?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3) Ovlivnily Vás v pozitivním slova smyslu i jiné možnosti, které byly nově pro všechny pracovníky v letních měsících zřízeny?

ANO x NE
a proč?

Své rozhodnutí prosím zdůvodněte, pokud ano, které konkrétně

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....

4) Máte nápad, čím bychom Vám ještě mohli vyjít vstříc? Co by mohlo zvýšit Vaši spokojenost?

ANO x NE V případě kladné odpovědi popište svoji představu.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Děkuji za spolupráci a za Váš čas strávený nad vyplněním uvedeného dotazníkového šetření. Budete-li mít zájem, ráda poskytnu bližší informace o výsledcích e-mailovou komunikací nebo se můžete obracet přímo na obchodního ředitele v období od konce listopadu 2020.

Jana Kašová

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jana Kašová

Obor: Andragogika

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Vliv optimalizace vybraných personálních procesů na motivaci pracovníků společností COMFORT COMMODITY, a. s. a Comfort servis Plzeň, s. r. o.

Rok: 2021

Počet stran textu bez příloh: 82

Celkový počet stran příloh: 10

Počet titulů českých použitých zdrojů: 26

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 4

Počet internetových zdrojů: 17

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Barták Jan, DrSc.