



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH ZMĚN V SYSTÉMU HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ ZABÝVAJÍCÍHO SE EXPORTEM VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

PROPOSAL FOR CHANGES IN THE EVALUATION AND REMUNERATION SYSTEM OF EMPLOYEES IN
THE EXPORT DEPARTMENT OF THE SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Ivo Bureš

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

| | |
|-------------------|-----------------------------------------|
| Ústav: | Ústav managementu |
| Student: | Bc. Ivo Bureš |
| Studijní program: | Ekonomika a management |
| Studijní obor: | Řízení a ekonomika podniku |
| Vedoucí práce: | Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D. |
| Akademický rok: | 2016/17 |

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

Návrh změn v systému hodnocení a odměňování pracovníků obchodního oddělení zabývajícího se exportem ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému, cíle práce a metod zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vymežit problém, jasně stanovit cíle práce, metody a postup řešení. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Analyzovat současný stav systému hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny systému hodnocení a odměňování pracovníků. Ekonomicky zhodnotit navrhované řešení.

Základní literární prameny:

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

HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-14-8-2.

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

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

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

Abstrakt

V této diplomové práci je provedena analýza systému hodnocení a odměňování společnosti Cordoba s.r.o., a to konkrétně jejího oddělení cordoba.de a stanoveny návrhy na jeho změnu. Teoretická část definuje nejdůležitější související pojmy a objasňuje jejich teorii. Praktická část obsahuje samostatnou analýzu a návrhy změn včetně vnitřní směrnice.

Abstract

This thesis includes analysis of the evaluation and remuneration system of employees in the cordoba.de department of the company Cordoba s.r.o. and determines proposal of changes. The theoretical part defines concepts and clarifies theory. The practical part consists of analysis and proposals including internal regulations.

Klíčová slova

Vnitřní předpis, hodnocení pracovního výkonu, odměna, benefit, motivace.

Key words

Internal regulation, evaluation of working performance, remuneration, benefit, motivation.

Bibliografická citace

BUREŠ, I. *Návrh změn v systému hodnocení a odměňování pracovníků obchodního oddělení zabývajícího se exportem ve vybrané společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 102 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D..

Čestné prohlášení

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

V Brně, dne 26. května 2017

.....
Ivo Bureš

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D. za poskytnutí odborné pomoci, cenných rad a ochotného přístupu při psaní této diplomové práce.

Obsah

| | |
|----------------------------------------------------------|----|
| Úvod..... | 11 |
| 1 Vymezení problému, cíle práce a metod zpracování | 12 |
| 2 Teoretická východiska | 13 |
| 2.1 Vnitřní předpis | 13 |
| 2.1.1 Definice vnitřního předpisu | 16 |
| 2.1.2 Druhy vnitřních předpisů | 16 |
| 2.1.3 Tvorba vnitřních předpisů..... | 17 |
| 2.2 Hodnocení pracovního výkonu | 19 |
| 2.2.1 Význam hodnocení | 19 |
| 2.2.2 Kritéria hodnocení | 21 |
| 2.2.3 Postup hodnocení | 22 |
| 2.2.4 Průběh hodnotícího pohovoru..... | 23 |
| 2.3 Koncepce celkové odměny | 24 |
| 2.3.1 Význam celkové odměny..... | 25 |
| 2.3.2 Výhody celkové odměny | 25 |
| 2.3.3 Model celkové odměny..... | 26 |
| 3 Analýza současného stavu | 27 |
| 3.1 Obecné informace o společnosti | 27 |
| 3.1.1 Cordoba s.r.o..... | 27 |
| 3.1.2 Základní údaje..... | 28 |
| 3.1.3 Historie..... | 30 |
| 3.1.4 Sortiment a služby | 30 |
| 3.1.5 Shrnutí..... | 31 |
| 3.2 Hospodářská situace | 31 |
| 3.2.1 Shrnutí..... | 32 |
| 3.3 Systém hodnocení a odměňování pracovníků | 33 |
| 3.3.1 Hodnocení zaměstnanců | 33 |
| 3.3.2 Mzda | 34 |
| 3.3.3 Zaměstnanecké výhody..... | 35 |
| 3.3.4 Shrnutí..... | 36 |

| | |
|----------------------------------------------|----|
| 3.4 Analýza pracovních podmínek | 36 |
| 3.4.1 Shrnutí..... | 38 |
| 3.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření..... | 39 |
| 3.5.1 Shrnutí..... | 57 |
| 3.6 Analýza 7S..... | 58 |
| 3.6.1 Strategie | 58 |
| 3.6.2 Struktura..... | 59 |
| 3.6.3 Systémy..... | 60 |
| 3.6.4 Styl řízení | 60 |
| 3.6.5 Spolupracovníci | 61 |
| 3.6.6 Schopnosti..... | 64 |
| 3.6.7 Sdílené hodnoty | 64 |
| 3.6.8 Shrnutí..... | 65 |
| 3.7 Porterova analýza pěti sil | 65 |
| 3.7.1 Stávající konkurence..... | 65 |
| 3.7.2 Nová konkurence | 66 |
| 3.7.3 Substituční výrobky | 67 |
| 3.7.4 Vliv odběratelů | 67 |
| 3.7.5 Vliv dodavatelů..... | 68 |
| 3.7.6 Shrnutí..... | 68 |
| 3.8 Analýza trhu práce | 68 |
| 3.8.1 Mzdové šetření..... | 70 |
| 3.8.2 Dotace na zaměstnance | 72 |
| 3.8.3 Analýza legislativního prostředí | 73 |
| 3.8.4 Analýza konkurence | 75 |
| 3.8.5 Shrnutí..... | 75 |
| 3.9 SWOT analýza..... | 76 |
| 3.9.1 Vyhodnocení | 77 |
| 3.9.2 Shrnutí..... | 79 |
| 4 Vlastní návrhy řešení | 80 |
| 4.1 Relační odměny | 80 |
| 4.1.1 Pracovní prostředí | 81 |

| | |
|------------------------------------|-----|
| 4.1.2 Vzdělání a rozvoj | 83 |
| 4.2 Transakční odměny..... | 84 |
| 4.2.1 Zaměstnanecké výhody..... | 84 |
| 4.2.2 Peněžní odměny | 85 |
| 4.3 Návrh vnitřního předpisu | 87 |
| 4.4 Harmonogram změn | 91 |
| 4.5 Ekonomické zhodnocení | 91 |
| 4.6 Přínosy | 92 |
| Závěr | 93 |
| Použité zdroje | 94 |
| Seznam tabulek | 98 |
| Seznam grafů | 100 |
| Seznam obrázků..... | 101 |
| Seznam příloh | 102 |

Úvod

Tématem diplomové práce je systém hodnocení a odměňování pracovníků vybraného oddělení konkrétní společnosti. Vytvoření systému odměňování je v dnešní době nedílnou součástí řízení společnosti. Zabývá se nejen odměňováním, ale také hodnocením a především pomáhá motivaci zaměstnanců, což zvyšuje pracovní výkon. Hodnocení má vliv především na finanční část odměňování pracovníků, které je ovšem tvořeno také nepeněžní formou, která je zpravidla neméně silným motivačním faktorem. Základním úkolem systému hodnocení a odměňování pracovníků je jejich udržení v pracovním poměru pro danou společnost. Systém neslouží pouze stávajícím zaměstnancům, ale může nalákat i nové kvalitní pracovníky, kteří vybírají mezi různými zaměstnavateli.

Předmětem této diplomové práce je systém odměňování ve vybrané společnosti, jejíž jméno bylo změněno na Cordoba s.r.o. Hlavní činností společnosti je obchod se sportovním vybavením a služby s tím spojené.

Teoretická část práce se zabývá problematikou vnitřních předpisů z pohledu sbírky zákonů i z pohledu teoretického. Dále teorií hodnocení pracovního výkonu a koncepce celkové odměny.

Praktická část se věnuje společnosti Cordoba s.r.o., objasnění základních údajů společnosti a jejího fungování. Následující část analyzuje současný stav systému odměňování a hodnocení, stejně jako vnitřní a vnější podmínky společnosti. Důležitou součástí analýzy je dotazníkové šetření, které poskytuje náhled na současný stav z pohledu zaměstnanců a otevírá možnosti pro návrh změn. Poslední část práce přináší návrhy změn odměňování zaměstnanců, jejich ekonomické dopady a přínosy pro organizaci.

1 Vymezení problému, cíle práce a metod zpracování

Diplomová práce se zabývá odměňováním zaměstnanců a analýzou systému hodnocení a odměňování v konkrétní společnosti.

Hlavním cílem je vytvoření návrhu systému odměňování, který by pomohl ke zvýšení motivovanosti zaměstnanců. Součástí návrhu má být vnitřní předpis, který upravuje práva zaměstnanců na pracovní benefity. Tohoto cíle je dosaženo za pomoci dílčích cílů jako například shrnutí teoretických východisek a zákonných předpokladů pro tvorbu vnitřních předpisů, objasnění teorie hodnocení pracovního výkonu a koncepce celkové odměny. Dalším dílčím cílem je zhodnocení systému hodnocení a odměňování pracovníků společnosti a to konkrétně oddělení zabývajícího se exportem. Analýzy vnitřního i vnějšího prostředí organizace, jako je analýza stávajícího systému a podmínek ve společnosti, analýza vnějšího prostředí obecně i v konkrétním regionu jsou další dílčí cíle, které jsou předpokladem pro úspěšné dosažení hlavního cíle práce.

Budou-li k dispozici všechny potřebné podklady, bude v rámci stávající situace ve společnosti zhodnocena také hospodářská situace, která ukáže, zda je možné poskytovat zaměstnancům více benefitů a zda má návrh nového systému odměňování smysl.

Závěrem budou navrženy benefity, které by byly pro zaměstnance společnosti Cordoba s.r.o. vhodné, a také je vytvořen návrh směrnice, která nárok na odměňování zaměstnanců a především na vybrané benefity zakotvuje.

Cílů práce bude dosaženo za pomoci metod analytických i výzkumných. Mezi analytické metody, které budou použity, patří Analýza 7S, Porterova analýza pěti sil, dále analýza trhu práce, mzdové šetření a SWOT analýza. Výzkumnou metodu zastupuje dotazníkové šetření.

2 Teoretická východiska

Teoretická část práce uvádí do problematiky vnitřních předpisů a hodnocení pracovního výkonu, což jsou nejdůležitější součásti této práce, ale také stěžejní součásti pracovního prostředí každého zaměstnance. Teorii těchto pojmů je nutné zpracovat z pohledu zákonného i z pohledu obecného. Poslední kapitoly teoretické části práce se zabývají odměňováním zaměstnanců, a to především teorií celkové odměny.

2.1 Vnitřní předpis

Vyjma obecně závazných právních předpisů se zaměstnanci různých institucí či obchodních společností řídí také předpisy vnitřními. Zákoník práce č. 262/2006 Sb. opravňuje společnost k tomu, aby vnitřním předpisem upravila práva zaměstnanců nad rámec tohoto zákona. Vydaný vnitřní předpis se vztahuje na zaměstnance pracující na základě pracovní smlouvy i na zaměstnance na základě jedné z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr.¹

Zákon práce uvádí následující: *„Zaměstnavatel může vnitřním předpisem stanovit práva v pracovněprávních vztazích, z nichž je oprávněn zaměstnanec, výhodněji, než stanoví tento zákon. Zakazuje se, aby vnitřní předpis ukládal zaměstnanci povinnosti nebo zkracoval jeho práva stanovená tímto zákonem. Odchýlí-li se zaměstnavatel od tohoto zákazu, nepřihlíží se k tomu.“*²

„Vnitřní předpis musí být vydán písemně, nesmí být v rozporu s právními předpisy ani být vydán se zpětnou účinností, jinak je zcela nebo v dotčené části neplatný. Nejde-li o pracovní řád, vydá se vnitřní předpis zpravidla na dobu určitou, nejméně však

¹ ČESKO. Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006 Zákoník práce [online]

² tamtéž

na dobu 1 roku; vnitřní předpis týkající se odměňování může být vydán i na kratší dobu.“³

„Vnitřní předpis je závazný pro zaměstnavatele a pro všechny jeho zaměstnance. Nabývá účinnosti dnem, který je v něm stanoven, nejdříve však dnem, kdy byl u zaměstnavatele vyhlášen.“⁴

Následující odstavce pojednávají o tom, že vnitřní předpis musí být zaměstnancům přístupný a zaměstnavatel musí oznámit vydání, změnu nebo zrušení nejpozději do 15 dnů. Zároveň je nutné předpis alespoň 10 let archivovat. Dále zákon uvádí, že vnitřním předpisem se rozumí také Pracovní řád, který jsou povinny vydávat správní úřady, samosprávné celky a další vybrané státní instituce.⁵

Z výše uvedeného vyplývá, že vnitřní předpis může sice práva zaměstnanců upravovat, ale pouze výhodněji, než jak stanoví vlastní znění Zákoníku práce. Pokud práva zaměstnanců nestanoví, nejedná se o vnitřní předpis pro pracovněprávní účely. Práva stanovená zaměstnanci vnitřním předpisem jsou v krajním případě vymahatelná u soudu. Vydání takového předpisu ovšem není pro zaměstnavatele povinné. Pokud vnitřní předpis stanoví práva mzdová, či jakékoliv jiná, odlišně od pracovní smlouvy, může si zaměstnanec vybrat jednu z variant, která bude pro jeho případ platná.⁶

Pravidla, která mohou být obsažena ve vnitřním předpisu, jsou například taková, která zaměstnanci zkracují pracovní dobu bez negativního dopadu na mzdu nebo zvyšují nárok na dovolenou nad zákonem stanovené minimum 4 týdnů. Obdobně bývá vnitřní předpis používán na stanovení mzdových práv, například úpravou mzdových nároků nad minimální hodnotu. Takové ustanovení benefitů ovšem musí být platné pro všechny zaměstnance stejně, není možné určitěmu okruhu pracovníků takto stanovené právo upřít.⁷

³ ČESKO. Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006, Zákoník práce, [online]

⁴ tamtéž

⁵ tamtéž

⁶ tamtéž

⁷ VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Zákoník práce – komentář*, s. 558

Z pohledu daňových nákladů lze říci, že všechny práva zaměstnanců vyplývající z vnitřního předpisu, jako například stanovení mzdy, odstupného, příplatku za práci přesčas nebo také náklady na rekvalifikaci, jsou pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem.⁸

I přes vše uvedené ale platí, že interní směrnice mají pouze interní charakter, nejsou prameny práva. Organizace je vydávají pouze pro své zaměstnance, případně pro podřízené složky organizace, a pouze pro ně jsou také závazné. Hlavním úkolem interních předpisu je konkretizace povinností a hlavně oprávnění zaměstnanců, které stanoví Zákoník práce. Ministerstvo práce a sociálních věcí vnitřní předpis konkretizuje následujícím způsobem:

- *„Vnitřní předpis musí být vydán písemně.*
- *Nesmí být v rozporu s právními předpisy.*
- *Nesmí být vydán se zpětnou účinností, jinak je zcela nebo v dotčené části neplatný. Vydává se zpravidla na dobu určitou, ale může být i na dobu neurčitou.*
- *Vnitřní předpis je závazný pro zaměstnavatele (pro tvůrce vnitřního předpisu) a pro všechny jeho zaměstnance (adresáty vnitřního předpisu).*
- *Nabývá účinnosti dnem, který je v něm stanoven, nejdříve však dnem, kdy byl u zaměstnavatele vyhlášen (tedy vhodným způsobem publikován).*
- *Zaměstnavatel je povinen zaměstnance seznámit s obsahem nebo zrušením vnitřního předpisu. Je vhodné přímo stanovovat platnost (tedy datum vydání) a i účinnost (je možnost i spojení, ovšem jako přínosné se jeví, zejména z důvodu lhůty na seznámení se s interním předpisem, stanovit určitou dobu. Adekvátní je lhůta 15 dnů od vydání (od platnosti) interního předpisu.*
- *Vnitřní předpis musí být všem zaměstnancům zaměstnavatele přístupný.*
- *Zaměstnavatel (vydavatel vnitřního předpisu) je povinen uschovat vnitřní předpis, a to i po dobu skončení jeho platnosti.“⁹*

⁸ ČESKO. Zákon č. 586 ze dne 20. listopadu 1992, Zákon o daních z příjmu, [online]

⁹ MPSV. Vnitřní předpisy ve zkratce, [online]

2.1.1 Definice vnitřního předpisu

Zákoník práce je pouze základním východiskem pro definování, co to vnitřní předpis je. Jednu z definic tak nabízí Nález Ústavního soudu České republiky: „*Vnitřní předpis je hromadným pokynem zaměstnavatele, kterým specifikuje povinnosti zaměstnanců, obecně stanovených kogentními právními normami, se zřetelem na zvláštní podmínky konkrétního zaměstnavatele. Jde o projev práva znamenajícího realizaci iuris disponendi. Vnitřní předpisy jsou považovány za lokální prameny pracovního práva.*¹⁰ Odborná literatura se také pokouší nalézt vhodnou definici: *Vnitřní předpis je jednostranný akt aplikace práva vydávaný zaměstnavatelem, který hromadně upravuje práva zaměstnanců v pracovněprávních vztazích u zaměstnavatele, který jej vydává.*“¹¹

Jako shrnutí výše uvedeného je možné uvést, že vnitřní předpis je interním normativním aktem, který je vydáván zaměstnavatelem jako jednostranné právní jednání a jehož obsahem je úprava práv a popřípadě také povinností zaměstnanců.

2.1.2 Druhy vnitřních předpisů

Z důvodu, že vydavateli vnitřních právních předpisů jsou zaměstnavatelé, kterých je velké množství a kteří jsou navzájem velmi odlišní, jsou i vnitřní předpisy poměrně různorodé. Všechny vydané právní předpisy je ale možné rozdělit podle obsahu, tedy problematiky, co upravují.

„*Řády lze rozlišovat dle okruhu působnosti na:*

- *organizační (organizační řád)*
- *zaměstnanecké (pracovní řád, mzdový a prémiový řád)*
- *technické (spisový a skartační řád)*
- *ekonomické (vnitřní pravidla hospodaření).*“¹²

¹⁰ ÚSTAVNÍ SOUD ČR. Nález - Pl.ÚS 83/06, [online]

¹¹ VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Zákoník práce – komentář*, s. 558

¹² JAKUBKA, J. *Vnitřní předpisy zaměstnavatele*, s. 23

Dále je možné směrnice či řády rozdělit podle vztahu k zaměstnancům, zda upravují jejich vzdělávání či výchovu, mzdy a finanční ohodnocení, bezpečnost práce nebo jiné aspekty související s pracovním procesem.¹³

2.1.3 Tvorba vnitřních předpisů

Pokud neuvažujeme pracovní řád, který je vymezenou skupinou zaměstnavatelů vydáván povinně, je nutné pamatovat, že vydání vnitřního předpisu je možnost, nikoliv povinnost. Mnoho zaměstnavatelů takovou možnost nevyužije, zpravidla jsou vnitřní předpisy vydávány středně velkými či velkými společnostmi, nikoliv malými zaměstnavateli co do počtu zaměstnanců.¹⁴

Má-li zaměstnavatel více zaměstnanců, kteří vykonávají různé profese, často i na různých místech, je vhodné vnitřní předpis vydat. Takový předpis slouží k usnadnění organizace práce a řízení činnosti zaměstnanců, zvyšují bezpečnost práce a pracoviště a také vyjasňují práva, která zaměstnancům náleží.¹⁵

Samotné tvorbě vnitřního předpisu by měla předcházet analýza současného stavu, zejména z pohledu zaměstnanecké politiky organizace. V analýze je třeba se zaměřit také na důvody vzniku jeho vydání a také na dopady, které vydání bude mít. Tvorbě konkrétního předpisu může předcházet také vytvoření dokumentu s pokyny pro vydávání vnitřních předpisů zaměstnavatele, který zakotví postup pro všechny další předpisy budoucí.¹⁶

„Struktura řídicích aktů by se měla dodržovat v tomto pořadí:

- *název zaměstnavatele (firma) a jeho adresa*
- *identifikační údaje (název, pojmenování)*
- *uvozovací věta*

¹³ JAKUBKA, J. *Vnitřní předpisy zaměstnavatele*, s. 25

¹⁴ tamtéž

¹⁵ tamtéž

¹⁶ tamtéž, s. 26

- *úvodní ustanovení*
- *vlastní text řídicího aktu*
- *přechodná ustanovení*
- *závěrečná ustanovení*
- *podpis oprávněného zaměstnance*
- *seznam příloh.*“¹⁷

Při tvorbě vnitřních předpisů není rozhodující, zda je označen jako vnitřní předpis, interní směrnice, pokyn, interní normativní akt nebo jinak, ale zásadní roli hraje jeho srozumitelnost a dodržení výše uvedených zákonných předpokladů.¹⁸

Vnitřní předpis nemusí být pouze textový dokument, v mnoha případech bude vhodné doplnění tabulkou, která se může zabývat pokyny pro jednotlivé úkoly ve výrobě nebo na skladu, často také různými stupni finančního ohodnocení. Dalšími vhodnými doplněními mohou být různé seznamy a také nákresy, které zaměstnancům usnadní práci.¹⁹

Podobně jako právní předpis je vhodné členění vnitřního předpisu do kapitol a odstavců, případně členění podle jiného klíče, ale členění jednotné pro celý dokument a všechny ostatní předpisy. Důležité pro účelnost vnitřního předpisu je také použitý jazyk, který musí být srozumitelný a měl by se vyvarovat používání cizích výrazů, pokud to není z hlediska problematiky nutné, a také používání mnohovýznamových slov, pokud zcela jasně nevyplývá správný význam.²⁰

„Mezi vlastnosti vnitřních předpisů můžeme řadit:

- *racionalita normativní úpravy*
- *srozumitelnost*
- *věcnost a stručnost*
- *jednoznačnost*

¹⁷ JAKUBKA, J. *Vnitřní předpisy zaměstnavatele*, s. 29

¹⁸ tamtéž, s. 30

¹⁹ tamtéž

²⁰ tamtéž, s. 32

- *komplexnost*
- *soulad s právními předpisy*
- *návaznost na ostatní předpisy*
- *vnitřní nerozpornost*
- *relativní stabilita*
- *reprezentativnost*
- *určitost.*²¹

Vydaný vnitřní předpis by měl být řádně evidován spolu s ostatními předpisy na jednom místě ve společnosti.²²

2.2 Hodnocení pracovního výkonu

Jedním z významných motivačních nástrojů je hodnocení pracovního výkonu zaměstnance. Tento nástroj je plně v rukou řídicích pracovníků a je-li dobře připraven, je vhodnou a efektivní metodou řízení pracovního výkonu. Hodnocení přináší výstupy pro zaměstnance, vedoucího pracovníka i celou společnost.²³

2.2.1 Význam hodnocení

Zaměstnavatel může hodnocení využít pro zvýšení výkonnosti jednotlivých pracovníků, lepší využití jejich potenciálu a také pro plánování personálních změn, především vhodné doplnění kolektivu pracovníků, v neposlední řadě také pro vylepšení komunikace mezi zaměstnanci. Vedoucí pracovník používá výsledky hodnocení pro lepší motivaci zaměstnanců díky lepšímu pochopení zájmů a přání pracovníků, umožní rozvoj zaměstnaneckých aktivit a také poskytuje zpětnou vazbu. Zaměstnanec

²¹ JAKUBKA, J. *Vnitřní předpisy zaměstnavatele*, s. 35

²² *tamtéž*

²³ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*, s. 59

by si měl odnést podnět k dalšímu úsilí díky ocenění jeho práce, zjistí názor vedoucího pracovníka a také může prezentovat své potřeby, cíle a nároky.²⁴

„V praxi je možné rozlišit čtyři úrovně hodnocení výkonu:

- 1) každodenní styk,*
- 2) hodnocení při dosažení výsledků,*
- 3) finanční hodnocení,*
- 4) systematické hodnocení,*
- 5) hodnocení v 360°.“²⁵*

Každodenní styk je myšlen jako běžné setkávání se podřízených s nadřízením v rámci plnění každodenních pracovních povinností. Toho hodnocení probíhá, i když nemusí být chápáno jako hodnocení, jedná se také o odsouhlasení nějakého návrhu nebo potvrzení o dokončení úkolu. Časté chyby v tomto typu hodnocení jsou opomenutí ohodnocení práce a také postoj, že neudělení negativního hodnocení znamená hodnocení pozitivní.²⁶

Zakončení dlouhodobějších činností je dosažením výsledku a bývá provázeno hodnocením. Hodnocení může být negativní nebo pozitivní a mělo by brát ukončenou činnost jako celek, ale také jako soubor jednotlivých součástí. Dlouhodobou činností může být zkonstruování letadla, dokončení auditu nebo ostříhání stáda ovcí. Ať je to jakýkoliv obor, je hodnocení výkonu vhodným krokem nadřízeného po dokončení činnosti.²⁷

Finanční hodnocení se kromě stanovení pravidelné mzdy věnuje především výši prémie, tedy pohyblivé složky mzdy. Takzvané prémie bývají důležitým motivačním faktorem zaměstnanců. Výši prémie je nutné zdůvodnit a ještě lépe předem, před předmětným obdobím nebo úkolem, oznámit zaměstnanci klíč, na základě kterého bude postupovat

²⁴ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*, s. 59

²⁵ tamtéž, s. 60

²⁶ tamtéž

²⁷ tamtéž

stanovení finančního ohodnocení. Pokud chybí zdůvodnění ze strany vedoucího pracovníka, může pohyblivá složka mzdy ztratit hodnotu motivačního faktoru.²⁸

Systematické hodnocení je takové, které probíhá v pravidelných intervalech, zpravidla je provázeno hodnotícím pohovorem a mělo by být písemně zaznamenáno do předem připraveného formuláře nebo dle stanovených kritérií. Rozhovor s tématem pracovních výsledků zaměstnance by mělo probíhat nejméně jednou ročně.²⁹

Pátý stupeň mezi čtyřmi úrovněmi hodnocení je: „*Hodnocení v 360° pracuje nejen s názory nadřízeného, ale zachycuje také pohled kolegů na stejné úrovni a mínění vybraných podřízených. Hodnocení kolegů a podřízených zůstává anonymní, je zpracováváno pouze odborným útvarem a hodnocenému se dostává do rukou jen celkový výsledek. Smyslem takového hodnocení je zpětná vazba od spolupracovníků pro hodnoceného, jiné závěry se nevyvozují. V některých firmách je toto hodnocení organizováno dobrovolně jako hodnocení pro odvážné vedoucí pracovníky.*“³⁰

2.2.2 Kritéria hodnocení

Hodnocení zaměstnanců musí být nastaveno tak, aby bylo možné jednoznačné srovnání výsledků s požadovaným výkonem, či plánovanými hodnotami.³¹

Objektivními kritérii hodnocení jsou ukazatele jako počet vyrobených kusů, počet zabalených a odeslaných balíků, počet zmetků a chyb, množství nehod nebo poruch, dále také počet získaných zakázek, stejně jako počet nových zákazníků a v neposlední řadě hospodářské výsledky jako výše obrátu nebo marže. Tato objektivní kritéria ovšem také mají svá úskalí, kterými jsou aspekty, neovlivnitelné ze strany pracovníka. Například prodej zboží bude v bohatším regionu vyšší než v regionu chudším, ale zaměstnanec nemůže ovlivnit, do kterého regionu bude zaměstnavatelem vyslán, stejně

²⁸ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*, s. 60

²⁹ tamtéž

³⁰ tamtéž, s. 61

³¹ tamtéž

jako zmetkovitost bude vyšší, pokud nakoupený materiál není dostatečné kvality, což ovšem zaměstnanec výroby, hodnocený podle zmetků nemůže nijak ovlivnit.³²

Další kritéria, která jsou poměrně objektivní, jsou navázána na splnění zadaného úkolu. Hodnocení probíhá na základě toho, zda a jak byl svěřený úkol dokončen a zejména zda odpovídá předem očekávanému výsledku. Úkolem může být například zapojení nového stroje či technologie, oslovení skupiny zákazníků nebo nachystání podkladů pro účetní uzávěrku.³³

Poslední skupina kritérií je spíše subjektivního charakteru. Jedná se o hodnocení z pohledu nadřízeného, které je sice použitelné v jakékoliv činnosti jakéhokoliv oboru, ale je takřka vždy zkresleno. Zkreslení často není vědomé, ale je ovlivněno mírností či přísností, sympatiemi, či náladou a rozpoložením vedoucího pracovníka. Z toho důvody by měly být nastaveny parametry i pro tento typ hodnocení.³⁴

2.2.3 Postup hodnocení

Mezi doporučované postupy hodnocení pracovníků patří i následující postup:

- 1) **Uložení úkolů** – vedoucí pracovník zadá úkoly na následující období.
- 2) **Sledování plnění úkolů** – v průběhu sledovaného období si vedoucí pracovník dělá poznámky k postupu plnění úkolů a poznamenává úroveň a nedostatky úkolů dokončených.
- 3) **Výzva k hodnocení a příprava hodnocení** – termín a místo hodnocení by mělo být sděleno nejlépe týden předem. Pracovník má čas se na hodnotící pohovor připravit, a pokud dostal od vedoucího nějaký formulář či dotazník, má čas ho vyplnit.

³² BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*, s. 61

³³ tamtéž

³⁴ tamtéž

- 4) **Hodnotící rozhovor** – zabývá se odvedenou a prováděnou prací, silnými i slabými stránkami. Je nutné ponechat v rámci pohovoru prostor pro vyjádření zaměstnance. Ke konci pohovoru by měly být stanoveny cíle na příští období.³⁵

2.2.4 Průběh hodnotícího pohovoru

Průběh hodnotícího pohovoru by měl být ukotven v rámci vnitřního předpisu o hodnocení pracovníka případně předpisu o hodnotícím pohovoru. Doporučený průběh je následující:

- 1) **Objasnění významu pohovoru** – ač by měl být pracovníkovi předem jasný, je vhodné připomenout účel a cíle pohovoru.
- 2) **Pozitivní úvod** – pro odstranění nervozity je vhodné hned na začátku dát najevo, že hodnocení bude pozitivní. Účelem pohovoru nejsou obavy a nervozita zaměstnance.
- 3) **Dotaz na pracovníka** – předmětem dotazu je práce zaměstnance, problémy s ní spojené a časová náročnost. Odpověď také může být rekapitulací předchozího období a zjišťuje pohled zaměstnance, který může být odlišný od pohledu vedoucího.
- 4) **Pozitivní hodnocení** – uznání pozitivních výsledků práce. Je vhodné začít vyzdvižením pracovníkových zásluh a vědět, že věci neběží samy od sebe.
- 5) **Kritika** – negativní hodnocení a problémy následují až po pozitivní části. Kritika musí být konkrétní a založena na konkrétních údajích a faktech.
- 6) **Hodnocení ukazatelů a cílů (úkolů)** – postupně jsou probírány jednotlivé úkoly a související ukazatele. Součástí je také hledání příčin v případě nesplnění.
- 7) **Hodnocení kompetencí (osobních kvalit)** – toto hodnocení může vycházet z předchozích splněných a nesplněných cílů. Vyzdvižení pozitivních schopností a upozornění na negativní vlastnosti pracovníka.
- 8) **Závěr** – shrnutí úkolů ke zlepšení práce a odstranění nedostatků, shrnutí hodnocení, stanovení odměny a stanovení cílů.³⁶

³⁵ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*, s. 62

³⁶ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*, s. 68

2.3 Koncepce celkové odměny

Značný vliv na strategii odměňování má pojetí celkové odměny. Celková odměna je soubor všech typů a odměn. Všechny stránky odměňování tvoří rozdělení odměny vnitřní a vnější a také odměny přímé a nepřímé. Mezi vnitřní odměny patří například mzda, stejně jako různé zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny. Hlavní kategorie odměn jsou dvě, a to: **transakční odměny** – hmotné, hmatatelné odměny plynoucí z transakce mezi zaměstnavatelem a pracovníky a **relační (vztahové) odměny** – nehmotné odměny, které tvoří vzdělávání, zkušenosti a rozvoj zaměstnance a zážitky z práce.³⁷

Tabulka 1: Složky celkové odměny

| | | | |
|---------------------------|----------------------------|-------------------------------------------------|----------------|
| Transakční odměny | Základní mzda/plat | Celková v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna | Celková odměna |
| | Zásluhová odměna | | |
| | Zaměstnanecké výhody | | |
| Relační (vztahové) odměny | Vzdělání a rozvoj | Nepeněžní/vnitřní odměny | |
| | Zkušenosti/zážitky z práce | | |

Zdroj: ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*, s. 42

Celková odměna je definována různými způsoby, zásadně ale obsahuje nejen tradiční, kvantifikovatelné odměny, kterými jsou mzda, prémie a různé zaměstnanecké výhody jako slevy na zboží nebo služební mobilní telefon, ale také odměny nekvantifikovatelné, spíše kvalifikovatelné, jako je vzdělání a zkušenosti.³⁸

Pokud jsou odměny vzájemně provázány, tvoří nějaký soubor, který se navzájem doplňuje, je možné hovořit o celkové odměně. Strategie celkového odměňování musí být v souladu s celkovou strategií společnosti i jejími jednotlivými součástmi.³⁹

³⁷ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*, s. 42

³⁸ tamtéž

³⁹ tamtéž, s. 43

2.3.1 Význam celkové odměny

Koncepce celkové odměny říká, že odměňování není jen o finančních prostředcích. Získávání a udržení zaměstnanců je třeba chápat z širšího pohledu a je třeba zahrnout více druhů odměn, které uspokojují potřeby pracovníků a zároveň je motivují a povzbuzují k lepším pracovním výkonům. K plnému využívání schopností zaměstnanců přispěje takové prostředí, kde zaměstnanec pobírá hmatatelné odměny, ale také má možnost vzdělání, rozvoje a dostává se mu uznání.⁴⁰

2.3.2 Výhody celkové odměny

Výhodami strategie celkové odměny je:

- **Větší vliv** – hlubší a dlouhodobější vliv na motivaci a loajalitu zaměstnanců má systém odměn, kde je sdruženo více typů.
- **Zlepšení zaměstnaneckých vztahů** – v pozitivním směru ovlivňují pracovníky také zaměstnanecké vztahy, které jsou ve společnosti vytvořené pomocí koncepce celkové odměny.
- **Flexibilita v uspokojování individuálních potřeb** – je pravděpodobné, že zvláštním individuálním potřebám pracovníků budou vyhovovat vztahové odměny, díky kterým bude zaměstnanec spokojenější a nebude chtít opustit organizaci.
- **Úspěch ve válce o talenty** – „skvělým místem pro práci“ a „atraktivním zaměstnavatelem“ se může stát společnost, která se díky pozitivnímu psychologickému naladění zaměstnanců odlišuje od ostatních. Zásadní význam v takovém pohledu mají relační odměny, které doplňují odměny transakční.⁴¹

⁴⁰ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*, s. 43

⁴¹ tamtéž

2.3.3 Model celkové odměny

Tabulka 2: Model celkové odměny

| | | | |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| | Transakční | | |
| Individuální | Peněžní odměny | Zaměstnanecké výhody | Společné |
| | <ul style="list-style-type: none"> • základní mzda/plat • zásluhová odměna • peněžní bonusy • dlouhodobé pobídky • akcie • podíly na zisku | <ul style="list-style-type: none"> • penze • dovolená • zdravotní péče • jiné funkční výhody • flexibilita | |
| | Vzdělání a rozvoj | Pracovní prostředí | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • učení se na pracovišti • vzdělávání a výcvik • řízení pracovního výkonu • rozvoj kariéry | <ul style="list-style-type: none"> • základní hodnoty organizace • styl a kvalita vedení • právo pracovníků se vyjádřit • uznání • úspěch • vytváření pracovních míst a rolí • kvalita pracovního života • rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem • řízení talentů | |
| | Relační | | |

Zdroj: ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*, s. 44

Kvadranty Peněžní odměny a Zaměstnanecké výhody představují transakční odměny. Jejich povaha je finanční nebo kvantifikovatelná. Tyto výhody nejsou zpravidla vlastní pouze prostředí jedné konkrétní společnosti, není problém je vytvořit jinde. Kvadranty Vzdělání a rozvoj a Pracovní prostředí jsou naopak vlastní pouze jedné konkrétní společnosti a doplňují odměny transakční.⁴²

⁴² ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*, s. 44

3 Analýza současného stavu

Analytická část práce seznamuje nejprve se společností, se vztahy a poměry uvnitř společnosti a její charakteristikou. Zvolené společnosti bylo pozměněno jméno, a to na fiktivní název Cordoba s.r.o. a internetové stránky cordoba.cz, stejně jako v případě cordoba.de a cordoba.sk.

Důkladnější analýza se věnuje pouze jednomu oddělení společnosti. Zvoleným oddělením je cordoba.de, což je součást obchodního úseku společnosti, která se zabývá zahraničními trhy.

3.1 Obecné informace o společnosti

Cordoba.de je součástí společnosti Cordoba s.r.o., které se zabývá prodejem sortimentu do zahraničí, především do Německa a německy mluvících zemí.

3.1.1 Cordoba s.r.o.

Cordoba s.r.o. je dynamicky se rozvíjející obchodní společnost, která se zabývá prodejem sportovního vybavení a dalšího příslušenství prostřednictvím internetových obchodů a také dvou kamenných prodejen. Sortiment tvoří především sportovní vybavení renomovaných značek.

Společnost podniká na několika trzích, především je to trh český, kde se prezentuje jako cordoba.cz a nabízí zboží nejen koncovým zákazníkům, tedy oblast B2C, ale také obchodním společnostem na bázi B2B.⁴³

⁴³ OBCHODNÍ ŘEDITEL. *Rozhovor*

Jako příklad je možné uvést vybavení pro hokej, fotbal, florbal a další míčové sporty, běh či raketové sporty jako tenis nebo badminton. Sortiment dále rozšiřuje funkční i volnočasové oblečení především pro sportovce, koloběžky, ortézy, sportovní výživa a v neposlední řadě také střešní nosiče a různé ostatní produkty jedné z nejlepších značek v oboru.⁴⁴

Na ostatních trzích, hlavně v Německu, ale také v Rakousku, Švýcarsku, Itálii a zemích Beneluxu se společnost prezentuje jako již zmíněná cordoba.de.

Dalším trhem je trh slovenský, kde se organizace prezentuje pod obchodní značkou cordoba.sk.

3.1.2 Základní údaje

Obchodní společnost zaměstnává necelých 45 pracovníků.

NACE – kódy: 4778, 582, 731, 73200, 581, 18130, 46900, 47990, 47790, 63, 702, 8559, 93290, 931.⁴⁵

Předběžný výsledek hospodaření za rok 2016 je 4 700 tis Kč.⁴⁶

Předběžné tržby za prodej zboží za rok 2016 je 219 000 tis Kč.⁴⁷

⁴⁴ OBCHODNÍ ŘEDITEL. *Rozhovor*

⁴⁵ ČSÚ. Registr ekonomických subjektů, [online]

⁴⁶ CORDOBA s.r.o. *Výkaz zisku a ztrát*

⁴⁷ tamtéž

Tabulka 3: Výpis z obchodního rejstříku

| Cordoba | |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Datum zápisu | 2003 |
| Obchodní firma | Cordoba s.r.o. |
| Sídlo | Brno |
| Právní forma | Společnost s ručením omezeným |
| Předmět podnikání | <p>specializovaný maloobchod</p> <p>poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software</p> <p>reklamní činnost a marketing</p> <p>vydavatelské a nakladatelské činnosti</p> <p>grafické práce a kresličské práce</p> <p>velkoobchod</p> <p>maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny</p> <p>maloobchod použitým zbožím</p> <p>zpracování dat, služby databank, správa sítí</p> <p>činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců</p> <p>agenturní činnost v oblasti kultury a umění</p> <p>pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí</p> <p>organizování sportovních soutěží</p> |
| Statutární orgán | <p>Ing. Jednatel 1</p> <p>Ing. Jednatel 2</p> |
| Společníci | <p>Ing. Společník 1</p> <p>Ing. Společník 2</p> <p>Mgr. Společník 3</p> <p>Ing. Společník 4</p> |
| Základní kapitál | 1 000 000 Kč |

Zdroj: MINISTERSTVO SPRÁVEDLNOSTI. Obchodní rejstřík, [online]

3.1.3 Historie

Společnost Cordoba s.r.o. byla založena 16. 9. 2003 třemi společníky. Původně byl jiný názvem společnosti a zaměření bylo užší. Z počátku se jednalo o malou formu prodávající převážně hokejové vybavení. V roce 2007 již vzniká Cordoba s.r.o., která se dále rozvíjí, a rozšiřuje působnost na více oblastí trhu se sportovním vybavením. Dalším logickým krokem bylo rozšíření obchodních aktivit na území Slovenské republiky založením tamního internetového obchodu a v roce 2013 pokračoval rozvoj naopak západním směrem do Spolkové republiky Německo.⁴⁸

Cordoba.de tedy vznikla jako součást obchodního oddělení společnosti Cordoba s.r.o., a to původně v síle pouhého jednoho člověka. Vzhledem k neustálému růstu prodeje a obratu se i oddělení cordoba.de rozrůstá a to až do současné podoby, kdy ho tvoří celkem 6 lidí.⁴⁹

3.1.4 Sortiment a služby

Jak již bylo zmíněno, sortiment společnosti tvoří především sportovní vybavení. Sortiment není natolik široký, aby pokryl veškerá sportovní odvětví, chybí vybavení pro většinu zimních sportů, které jsou zastoupeny jen hokejem a bruslením. Dalšími důležitými sporty v nabídce jsou sporty raketové, tedy tenis, badminton a squash, sporty míčové jako fotbal, basketbal nebo házená. Nechybí vybavení pro cyklisty, především pro ty menší, jízdní kola pro dospělé nejsou v současné době v nabídce, ale zdárně je nahrazují koloběžky. Aby bylo sportovní vybavení jak převážet, rozšířil se sortiment o výrobky švédského renomovaného výrobce nosičů a nejrůznějších doplňků.⁵⁰

Sortiment doplňují doprovodné služby, a to především z oblasti logistiky, které jsou pro prodej přes internet zcela nezbytné. Navíc je poskytován doplňkový servis jako

⁴⁸ OBCHODNÍ ŘEDITEL. *Rozhovor*

⁴⁹ *tamtéž*

⁵⁰ CORDOBA s.r.o. Internetový obchod [online]

například vyplétání raket nebo servis koloběžek a to jak na kamenných prodejnách, tak na centrálním skladu.⁵¹

3.1.5 Shrnutí

Společnost Cordoba s.r.o. má celkem 45 zaměstnanců, kteří pracují na zmíněných úsecích organizace na několika místech v České republice. Vybrané oddělení cordoba.de má 6 lidí a vedoucího pracovníka, a tito všichni jsou v kanceláři v budově, kde pracuje většina lidí společnosti. Společnost je na trhu sportovního vybavení již dobře zavedena a stále se rozvíjí, zdokonaluje své služby a rozšiřuje sortiment.

3.2 Hospodářská situace

Přesné údaje o finanční situaci společnosti jsou k dispozici od roku 2011 do roku 2015. Za rok 2016 se jedná o údaje předběžné.

Výsledek hospodaření společnosti za celé sledované období roste. Pokud se srovnají roky 2012 a 2013 vyjde, že výsledek hospodaření roku 2013 je asi 220 % hodnoty roku 2012 a dosahuje 2 968 tis Kč. Následující růst není již tolik výrazný, ale pohybuje se okolo 30 % za rok až po hodnotu přesahující 4 700 tis Kč v roce 2016.⁵²

Na rostoucí výsledky hospodaření má vliv rostoucí obchodní marže, jejíž růst dosahuje za sledované období rok od roku vyšších hodnot. Mezi lety 2011 a 2012 narostla přibližně o 10 %, mezi lety 2012 a 2013 už o 22 %, následující rok nevykazuje tak velký procentuální růst, ale již srovnání let 2014 a 2015 nabízí zvýšení hodnoty o více než 30 % a předpokládá se, že v roce 2016 dosáhne hodnoty přes 67 000 tis Kč, což činí nárůst oproti roku 2015 o více než 40 %. Tržby za prodej zboží vykazují obdobný růst, který umožňuje zvyšování obchodní marže uvedeným tempem. Výrazný nárůst je

⁵¹ OBCHODNÍ ŘEDITEL. *Rozhovor*

⁵² CORDOBA s.r.o. *Výkaz zisku a ztrát*

možné zaznamenat mezi roky 2012 a 2013, a to téměř o 22 %, kdy stouply v roce 2013 na 108 240 tis. Kč. Nejvýraznější nárůst za celé sledované období se předpokládá v roce 2016, kdy tržby přesáhnou 210 000 tis Kč, což by mělo znamenat růst přesahující 30 %.⁵³

Tržby tedy rostou za sledované období tempem vyšším, než 20 % za rok. To vypovídá o úspěšném rozvoji společnosti, která každým rokem zvyšuje počet zaměstnanců a snaží se o rozšíření kancelářských i skladovacích prostor. S rostoucím počtem zaměstnanců se úměrně zvyšují i osobní náklady, které ve společnosti Cordoba s.r.o. tvoří v letech 2011 až 2015 mezi 12,4 a 12,9 % tržeb. Nejvyšší podíl dosahovaly osobní náklady v roce 2013, kdy tvořily téměř 12,9 %, naopak nejnižší byl podíl hodnoty v roce 2012. Rok 2016 pravděpodobně zaznamená vůbec nejnižší podíl, hodnoty mzdových nákladů díky vysokému růstu tržeb s největší pravděpodobností nepřesáhne 12 %.⁵⁴

Vzhledem k stěhování celé organizace v roce 2016 a s tím spojenými investicemi, je nárůst výsledku hospodaření velmi dobrým až nečekaným výsledkem a vypovídá o dobré finanční situaci společnosti. Stěhování a s ním spojené investice, které budou pokračovat i v roce 2017, byly nevyhnutelné, jelikož předchozí prostory byly již nevyhovující, a společnost měla pronajatých několik skladovacích prostor. Investice do nového objektu, kde se nachází kancelářské prostory i sklad nahrazující 2 až 3 předchozí sklady je vhodnou investicí do budoucna a i když krátkodobě mohla zhoršit výsledek hospodaření je pravděpodobné, že podpoří růst společnosti a tím i budoucí výsledky hospodaření.⁵⁵

3.2.1 Shrnutí

Výsledky hospodaření a ostatní finanční ukazatele naznačují růst společnosti. Tempo růstu se poslední roky zvyšuje, a to zejména ukazatele jako Výsledek hospodaření a Tržby za prodej zboží. Výhodou je finanční stabilita organizace, která si může dovolit

⁵³ CORDOBA s.r.o. *Výkaz zisku a ztrát*

⁵⁴ *temtéž*

⁵⁵ CORDOBA s.r.o. *Výroční zpráva*

nábor zaměstnanců spojený s růstem společnosti. Nevýhodou rychlého růstu mohou být organizační problémy spojené s neustálým navyšováním pracovníků, počtu nákupů, objednávek a náročnosti administrativy.

3.3 Systém hodnocení a odměňování pracovníků

Velmi důležitou součástí vnitřní politiky je vhodně nastavený systém hodnocení a odměňování pracovníků. Takto nastavený systém zaručuje kvalitu a efektivitu odvedené práce a zároveň spokojenost zaměstnanců.

Informace a podklady pro analýzu systému hodnocení a odměňování pracovníků byly získány z dostupných materiálů a konzultací s vedením společnosti.

3.3.1 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je prováděno zpravidla jednou ročně a to jako pohovor s vedoucím pracovníkem, kde je zhodnoceno uplynulé účetní období. Protože každý zaměstnanec dostane při nástupu na pracovní pozici nejprve smlouvu na jeden rok, jedná se na pohovoru po prvním roce v první řadě o pracovní smlouvě, která je z pravidla prodloužena na dobu neurčitou. Dále je zhodnocena spokojenost zaměstnance i zaměstnavatele a jsou diskutovány možnosti budoucího vývoje dané pracovní pozice a svěřených pracovních činností. Pohovor nemá přesně danou strukturu, je na vedoucím pracovníkovi, jak bude vypadat a co všechno bude jeho obsahem.⁵⁶

Podklady pro hodnotící rozhovor připravuje vedoucí pracovník daného oddělení, v případě cordoba.de je to obchodní ředitel. Nezbytné parametry a součásti hodnotícího pohovoru stanoví jednatel společnosti, který udává rámcovou formu, každý vedoucí

⁵⁶ OBCHODNÍ ŘEDITEL. *Rozhovor*

pracovník následně upraví požadavky pro své oddělení a přidá vhodné náležitosti dle svého vlastního uvážení. Hodnotící pohovor má rozdílný charakter v každém oddělení. Pracovníci obchodního oddělení absolvují pohovor delší, který se více zabývá detaily, zaměstnanci oddělení logistiky mají naopak pohovor stručný.⁵⁷

Forma pohovoru, stejně jako četnost, není dána směrnicí ani žádným jiným vnitřním předpisem, vše záleží na rozhodnutí vedoucího pracovníka, případně na nařízení jednatele. Obecně je stanoveno, že hodnotící pohovor má proběhnout alespoň jednou ročně v případě technicko-hospodářských pracovníků, v případě zaměstnanců zastávajících pozice v oddělení logistiky, tedy zejména pracovníků na skladu, není takové doporučení přímo stanoveno.⁵⁸

Výkon zaměstnance, který je také hodnocen na pohovoru, je evidován pouze pro pracovníky obchodního oddělení. Hodnocení probíhá na základě plnění finančních plánů, především plnění stanoveného obratu. Dále se před pohovorem posoudí stav internetového obchodu, přesněji jak vypadá svěřená část obchodu vzhledově, komplexně, poradenstvím i systematicky.⁵⁹

3.3.2 Mzda

V celé společnosti Cordoba s.r.o. je systém odměňování nastaven různě pro jednotlivé pracovní pozice. Hlavním rozdílem je, že zaměstnanci obchodního oddělení mají k sjednané měsíční mzdě čtvrtletní prémii za splnění finančního plánu. Konkrétně tedy 4 z 6 sledovaných zaměstnanců oddělení cordoba.de mají tedy ke mzdě navíc sjednáno čtvrtletní ohodnocení ve formě premií. Pravidelná měsíční mzda je pevná u všech zaměstnanců, neobsahuje pohyblivou složku a je tvořena základní mzdou a osobním ohodnocením, které se liší v závislosti na délce pracovního poměru a výsledku jednání

⁵⁷ tamtéž

⁵⁸ tamtéž

⁵⁹ tamtéž

o jeho výši. Pro stanovení mzdy neexistuje žádná směrnice, a to ani pro cordoba.de, ani pro celou společnost Cordoba s.r.o.⁶⁰

Všichni zaměstnanci, kteří pracují na hlavní pracovní poměr, mají mzdu stanovenou jako měsíční smluvní mzdu. Zaměstnanci, kteří vykonávají práci na základě sjednané dohody o práci konané mimo hlavní pracovní poměr, mají stanovenou hodinovou mzdu.

⁶¹

3.3.3 Zaměstnanecké výhody

Poskytování zaměstnaneckých výhod by mělo být nastaveno jako součást vnitřního systému péče o zaměstnance v každé společnosti, a z toho důvodu není Cordoba s.r.o. ani cordoba.de výjimkou.

Společnost nabízí zaměstnancům následující benefity:

- *Příspěvek na stravování* – příspěvek na stravování je poskytován zaměstnancům, kteří projeví zájem a podepíší příslušný dodatek ke smlouvě. Příspěvek ve výši 40 % je poskytován jako zvýhodněná stravenka a to v hodnotě 80 Kč za každý pracovní den daného měsíce.
- *Příspěvek na sport* – zaměstnancům, kteří již nejsou ve zkušební době je umožněno jednat o příspěvku na sportovní aktivity. Nejedná se o příspěvek na vybavení, ale o úhradu nájmu za sportoviště. Je třeba, aby se domluvili minimálně 2 zaměstnanci na společné aktivitě, a v takovém případě je možné žádat o uhrazení pronájmu hřiště, především na badminton, tenis nebo squash a v létě i plážový volejbal na jednu hodinu týdně.
- *Sleva na sortiment* – každý zaměstnanec má možnost nakoupit libovolné zboží z nabídky společnosti za zvýhodněnou, dalo by se říci velkoobchodní, cenu. Tato možnost je omezena jen do té míry, dokud toho zaměstnanec nezačne využívat například pro další prodej. Obecně není množství omezeno.

⁶⁰ OBCHODNÍ ŘEDITEL. *Rozhovor*

⁶¹ tentéž

- *Jazykové kurzy* – nejen zaměstnanci oddělení cordoba.de mají možnost navštěvovat jednou týdně jazykový kurz, který probíhá v rámci pracovní doby v areálu společnosti.
- *Odborné vzdělávání zaměstnanců* – zaměstnanci mají možnost účastnit se školení, která se týkají svěřené části sortimentu obchodu. Školení probíhají maximálně jednou ročně buď v areálu společnosti, nebo v sídle dodavatele, který také školení vede.
- *Mobilní telefon* – je poskytován pouze vedoucím pracovníkům.
- *Soukromé parkoviště* – v rámci areálu společnosti je vyčleněn dostatečný prostor pro zaparkování osobního automobilu zaměstnance za vstupní bránu.
- *Večírky* – k příležitosti Vánoc nebo výročí založení obchodní společnosti pozve zaměstnavatel své zaměstnance na výroční večírek, který nabízí kromě občerstvení zpravidla i doplňkový program jako sport či jinou zábavnou aktivitu.⁶²

3.3.4 Shrnutí

Přestože není forma a četnost hodnotícího pohovoru zaměstnance stanovena žádným vnitřním předpisem, je hodnocení zaměstnanců pravidelné. Hodnocení má vliv na odměňování pracovníků, zejména v obchodním oddělení. Zaměstnanci mohou čerpat i jiné benefity, a to finanční příspěvky nebo benefity nefinančního charakteru.

3.4 Analýza pracovních podmínek

Pracovní prostředí a pracovní podmínky ve velké míře ovlivňují každého zaměstnance a jeho produktivitu. Pracovní prostředí tvoří nejen hmotné vybavení pracovního místa, kanceláře a celé organizace, ale také vztahy na pracovišti a v širším pojetí také motivace zaměstnance.

⁶² OBCHODNÍ ŘEDITEL. *Rozhovor*

Základem pro práci je pracovní místo nebo prostor pro zaměstnance. V případě společnosti Cordoba s.r.o., včetně oddělení cordoba.de, není vybavení kanceláří věnováno mnoho, jde spíše o to, aby společnost nemusela vynakládat vysoké náklady na pořízení majetku. Přestože před půl rokem proběhlo stěhování z nevyhovujících prostor do prostor nových, velikostně odpovídajících, nebylo pořízeno žádné nové vybavení kanceláří. Mobiliář není zastaralý, ale také není nový, ani plně funkční a napomáhající lepšímu pracovnímu prostředí. V horším stavu než vybavení kanceláří, je vybavení informačními technologiemi. Počítače a související technika je pořizována v naprosto minimálním rozsahu, takže hardware neodpovídá vývojovým trendům ani tomu, že se jedná o obchodní společnost zabývající se prodejem přes internet a tedy přes počítače. Softwarové vybavení je na tom možná ještě hůř. Sice se v současnosti vyvíjí nový informační systém, ale stávající je již delší dobu nevyhovující, tudíž ke změně mělo dojít dříve. Ostatní programové vybavení je taktéž řešeno co nejlevnějším možným způsobem, takže práci zaměstnancům neulehčuje, často spíše naopak.⁶³

Společné vybavení, které dotváří pracovní prostředí, je kromě nábytku v kancelářích také vybavení kuchyňky a dalších společných prostor. Kuchyňka je vybavena odpovídajícím způsobem. Kromě dostatečně velké ledničky je k dispozici mikrovlnná trouba a kávovar, včetně kávy a mléka, stejně jako nádobí a ostatní běžné vybavení. Pomyslnou kaňkou je to, že vybavení je sice plně funkční, ale staršího data výroby a především absolutně nesjednocené, tudíž nepůsobí příliš dobrým dojmem. Vizuální stránka pracovišť, která ovlivňuje smysly pracovníků a nepřímou také pracovní výkon, bohužel zaostává za předpoklady a standardy moderní a rozvíjející se organizace.⁶⁴

Nedílnou součástí pracovních podmínek jsou vztahy na pracovišti. Důležité jsou vztahy mezi kolegy a také vztahy mezi nadřízenými a podřízenými. V rámci organizace převládají dobré osobní vztahy mezi zaměstnanci, které jsou zčásti ovlivněny tím, že zaměstnanci oddělení i celé společnosti jsou podobného věku i osobnostního zaměření, zpravidla sportovci amatéři. Tak jako v každé společnosti, ať už obchodní nebo jiné, se

⁶³ OBCHODNÍ ŘEDITEL. *Rozhovor*

⁶⁴ PRODUKTOVÝ MANAŽER. *Rozhovor*

najdou články, které víří klidné a příjemné vody osobních vztahů a nejsou oblíbené či nezapadají. V rámci vztahů mezi podřízenými a nadřízenými jsou víceméně vztahy taktéž na dobré úrovni, především díky férovému a korektnímu jednání. Obchodní oddělení, jehož součástí je cordoba.de, v tomto směru vyniká v pozitivním slova smyslu, vztahy jsou takřikajíc pohodové a velmi přátelské.⁶⁵

Neposledními aspekty pracovního prostředí jsou odpovídající podmínky světelné a hlukové. Společnost v současné době využívá prostor na okraji Brna, v klidné části obce, a jelikož nevykonává žádnou hlučnou aktivitu, je hluchnost na velmi dobré a příjemné úrovni. Světelné prostředí je na obdobně dobré úrovni, kancelářské prostory směřují okny východním směrem a jsou dostatečně prosvětleny. Umělé světlo je rozmístěno v dostatečném rozsahu a poskytuje odpovídající zázemí.⁶⁶

Pracovní doba je pro pozice produktový manažer a marketingový specialista pružná, v rámci plnění běžných pracovních povinností nejsou povinni být v práci v žádný konkrétní čas. Pracovník péče o zákazníky má pracovní dobu od 8 hodin do 16 hodin 30 minut, jelikož v tu dobu je v provozu také telefonní linka zákaznické podpory.⁶⁷

Mezi pracovní podmínky ve společnosti patří také možnost tzv. Home office, tedy práce z domu. Tuto možnost mají všichni pracovníci cordoba.de a není nijak omezena počtem dnů.⁶⁸

3.4.1 Shrnutí

Pracovní prostředí ve společnosti není špatné, prostor pro zaměstnance je dostatečný, i když není zcela vhodně vybaven. Zaostávající technologické vybavení kompenzují pozitiva jako osobní vztahy mezi zaměstnanci nebo možnosti pružné pracovní doby či práce z domu.

⁶⁵ OBCHODNÍ ŘEDITEL. *Rozhovor*

⁶⁶ *tamtéž*

⁶⁷ *tamtéž*

⁶⁸ *tamtéž*

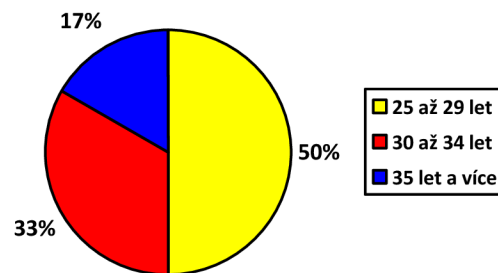
3.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Mezi zaměstnanci oddělení cordoba.de bylo provedeno dotazníkové šetření na téma motivace a odměňování. Dotazník byl zodpovídan anonymně a byl vyplněn všemi zaměstnanci, kterým byl předložen. Každý dotazovaný měl možnost uvést slovně poznámky k dotazníku či jednotlivým otázkám a odpovědím. Tyto poznámky jsou zapracovány do výsledků.

Otázka č. 1: Jaký je tvůj věk?

Tabulka 4: Věk (vlastní šetření)

| | Počet | Procento |
|---------------|-------|----------|
| Do 25 let | 0 | 0 % |
| 25 až 29 let | 3 | 50 % |
| 30 až 34 let | 2 | 33 % |
| 35 let a více | 1 | 17 % |



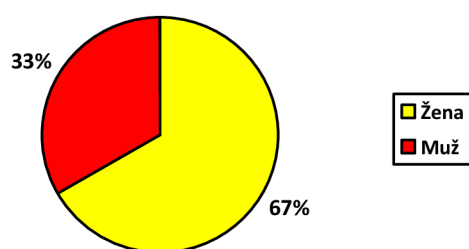
Graf 1: Věk (vlastní šetření)

Polovina dotazovaných zaměstnanců, tedy polovina oddělení cordoba.de je mladší, než 30 let. Ve věku 30 až 34 let jsou zaměstnání dva pracovníci a pouze jeden je 35 a více let starý.

Otázka č. 2: Jakého jsi pohlaví?

Tabulka 5: Pohlaví (vlastní šetření)

| | Počet | Procento |
|------|-------|----------|
| Žena | 4 | 67 % |
| Muž | 2 | 34 % |



Graf 2: Pohlaví (vlastní šetření)

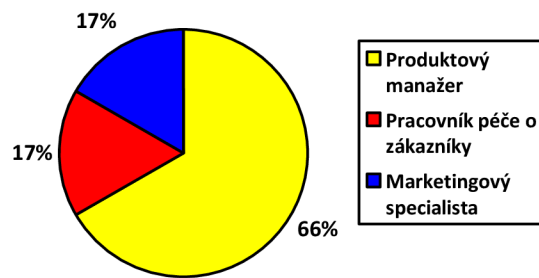
Jak je patrné, tvoří dvě třetiny pracovníků oddělení ženy a jednu třetinu muži.

Otázka č. 3: Jaká je tvoje pracovní pozice?

- Produktový manažer
- Pracovník péče o zákazníky
- Marketingový specialista

Tabulka 6: Pracovní pozice (vlastní šetření)

| | Počet | Procento |
|-------------------------------|-------|----------|
| Produktový manažer | 4 | 67 % |
| Pracovník péče o zákazníky | 1 | 17 % |
| Marketingový specialista | 1 | 17 % |



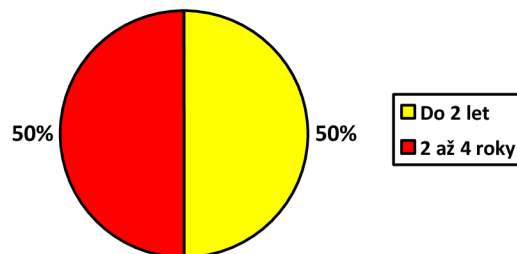
Graf 3: Pracovní pozice (vlastní šetření)

Z výše uvedeného grafu, stejně jako z přehledné tabulky je zřejmé, že základ oddělení tvoří produktoví manažeři, kteří jsou doplněni jedním pracovníkem péče o zákazníky a jedním marketingovým specialistou.

Otázka č. 4: Jak dlouho pracuješ ve společnosti?

Tabulka 7: Délka pracovního poměru (vlastní šetření)

| | Počet | Procento |
|---------------|-------|----------|
| Do 2 let | 3 | 50 % |
| 2 až 4 roky | 3 | 50 % |
| 5 až 9 let | 0 | 0 % |
| 10 a více let | 0 | 0 % |



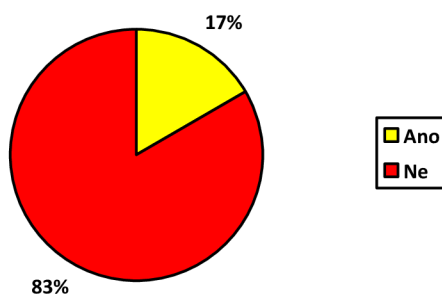
Graf 4: Délka pracovního poměru (vlastní šetření)

Polovina zaměstnanců oddělení není v pracovním poměru ani 2 roky, druhá polovina zaměstnanců je součástí společnosti 2 až 4 roky.

Otázka č. 5: Jsi dostatečně informován o strategii společnosti a budoucím vývoji?

Tabulka 8: Informace o strategii (vlastní šetření)

| | Počet | Procento |
|-----|-------|----------|
| Ano | 1 | 17 % |
| Ne | 5 | 83 % |



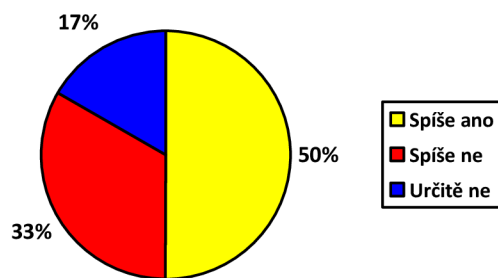
Graf 5: Informace o strategii (vlastní šetření)

Velká většina zaměstnanců, konkrétně 5/6, považuje informovanost nadřízeným o budoucí strategii za nedostatečnou. Pouze jeden z 6 odpověděl, že je správně informován.

Otázka č. 6: Domníváš se, že jsi ze strany nadřízeného dobře motivován/-a k práci?

Tabulka 9: Motivace ze strany nadřízeného (vlastní šetření)

| | Počet | Procento |
|------------|-------|----------|
| Určitě ano | 0 | 0 % |
| Spíše ano | 3 | 50 % |
| Spíše ne | 2 | 33 % |
| Určitě ne | 1 | 17 % |



Graf 6: Motivace ze strany nadřízeného (vlastní šetření)

Jedna polovina zaměstnanců oddělení cordoba.de považuje motivaci od nadřízeného za dostatečnou, dva zaměstnanci si myslí, že motivace je spíše nedostatečná a jeden ze zaměstnanců považuje motivaci za určitě nedostatečnou, tedy velmi špatnou.

Žádný ze zaměstnanců odpovídající spíše ne nebo určitě ne neuvedl důvod proč.

Otázka č. 7: Co tě nejvíce motivuje v zaměstnání?

Tabulka 10: Motivační činitele (vlastní šetření)

| | Ano | Spíše ano | Spíše ne | Ne |
|--------------------|-----|-----------|----------|----|
| Vyšší mzda | 4 | 2 | | |
| Uznání a pochvala | | 6 | | |
| Kariérní postup | 3 | 3 | | |
| Seberealizace | 1 | 4 | 1 | |
| Další dovolená | 3 | 3 | | |
| Naturální odměny | 1 | 3 | 2 | |
| Prémie | 4 | 2 | | |
| Pracovní prostředí | | 6 | | |
| Úspěch společnosti | | 5 | 1 | |

Poznámka: V tabulce je uveden počet zaměstnanců, kteří vybrali uvedenou možnost.

Zaměstnanci oddělení vybrali jako nejvýznamnější motivační činitele vyšší mzdu a prémie, tedy vyšší finanční ohodnocení. Dalším motivátorem je pro zaměstnance

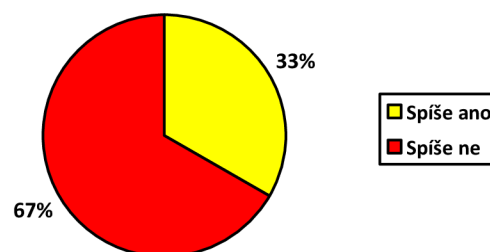
kariérní postup, který bude pravděpodobně taktéž spojován s vyšším finančním ohodnocením. Stejnou důležitost jako kariérní postup má pro zaměstnance délka dovolené, tedy motivace očekávaného delšího odpočinku je povzbuzuje k pracovnímu výkonu. Uznání a pochvala, stejně jako pracovní prostředí mají pro zaměstnance taktéž velký význam, všichni hlasovali pro možnost, že tím jsou motivováni. Možnost seberealizace již není takovým motivačním faktorem, ale není možné ji opomenout, jelikož pro jednoho ze zaměstnanců je naopak významným motivátorem. Obdobný výsledek mají pro pracovníky oddělení naturální odměny, což jako motivační činitel není pro třetinu zaměstnanců důležité. Předposlední možností bylo, jak motivující je pro zaměstnance úspěch zaměstnavatele, tedy celé společnosti. Pro žádného zaměstnance to není důležitý motivační faktor, ale přesto je pro téměř všechny faktorem spíše motivujícím, tudíž jim není společnost lhostejná.

Možnosti uvedení jiného motivačního činitele využil jeden zaměstnanec, který by jako motivační faktor pro zaměstnance rád obdržel příspěvek na dovolenou.

Otázka č. 8: Dostává se ti uznání nebo jiná forma pochvaly od nadřízeného?

Tabulka 11: Pochvala nadřízeného (vlastní šetření)

| | Počet | Procento |
|------------|-------|----------|
| Určitě ano | 0 | 0 % |
| Spíše ano | 2 | 33 % |
| Spíše ne | 4 | 67 % |
| Určitě ne | 0 | 0 % |



Graf 7: Pochvala nadřízeného (vlastní šetření)

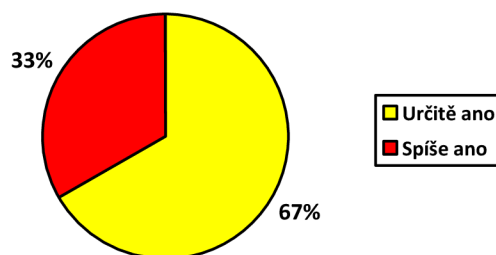
Dva zaměstnanci oddělení cordoba.de uvedli, že se jim spíše pochvaly dostává, naopak zbytek, tedy dvakrát tolik zaměstnanců, uvádí, že se pochvaly nebo uznání spíše nedočkávají.

Jeden ze zaměstnanců, který zvolil možnost spíše ano, uvádí, že uznáním nebo jinou formou pochvaly myslel ústní pochvalu nadřízeného.

Otázka č. 9: Je pro tebe důležité pochvala od vedení?

Tabulka 12: Důležitost pochvaly (vlastní šetření)

| | Počet | Procento |
|------------|-------|----------|
| Určitě ano | 4 | 67 % |
| Spíše ano | 2 | 33 % |
| Spíše ne | 0 | 0 % |
| Určitě ne | 0 | 0 % |



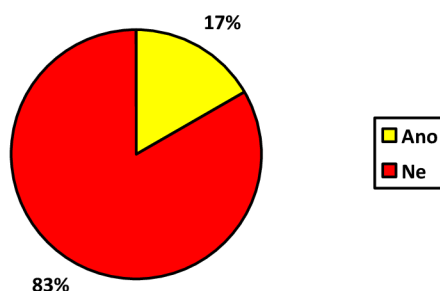
Graf 8: Důležitost pochvaly (vlastní šetření)

Že je pochvala od nadřízeného důležitá, potvrzují i pracovníci zkoumaného oddělení. Všichni odpověděli že ano, 4 z 6 dokonce uvedli, že určitě ano. Tyto odpovědi ale nekorespondují s předchozí otázkou, kdy většina zaměstnanců uvedla, že se jim takové pochvaly nedostává.

Otázka č. 10: Znáš způsob hodnocení od nadřízeného?

Tabulka 13: Znalost způsobu hodnocení (vlastní šetření)

| | Počet | Procento |
|-----|-------|----------|
| Ano | 1 | 17 % |
| Ne | 5 | 83 % |



Graf 9: Znalost způsobu hodnocení (vlastní šetření)

Z odpovědi na další otázku vyplývá, že pouze jeden ze zaměstnanců si myslí, že zná způsob hodnocení svého nadřízeného. Zbývajících 5 pracovníků způsob nezná nebo mu nerozumí. Procento zaměstnanců, kteří hodnocení neznají je až příliš velké.

Otázka č. 11: Vyber, co ti v pracovním prostředí vadí a demotivuje.

Tabulka 14: Demotivující činitele (vlastní šetření)

| | Ano | Spíše ano | Spíše ne | Ne |
|----------------------------|-----|-----------|----------|----|
| Málo zaměstnaneckých výhod | 1 | 4 | 1 | |
| Organizace práce | 1 | 4 | 1 | |
| Komunikace s nadřízeným | 2 | 4 | | |
| Malá informovanost | 2 | 2 | 2 | |
| Vztahy na pracovišti | | 3 | 3 | |
| Ohodnocení práce | 3 | 3 | | |
| Pracovní prostředí | | 2 | 4 | |
| Náplň práce | | 3 | 3 | |

Poznámka: V tabulce je uveden počet zaměstnanců, kteří vybrali uvedenou možnost.

Mezi nejvíce demotivující činitele pro pracovníky oddělení patří špatné ohodnocení práce, které dopadlo v tomto průzkumu jako nejvíce demotivující, a také komunikace s nadřízeným. Obě dvě tyto odpovědi byly zvoleny jako demotivující všemi zaměstnanci. O něco méně závažnými činiteli snižující motivaci, které ovšem stále zvolila více než polovina zaměstnanců, patří nedostatek zaměstnaneckých výhod, špatná nebo nedostatečná organizace práce a také malá informovanost ze strany zaměstnavatele. Poloviční poměr odpovědí mezi varianty spíše ano a spíše ne byl zjištěn u faktorů vztahy na pracovišti a náplň práce. Nejméně demotivujícím je v tomto případě pracovní prostředí.

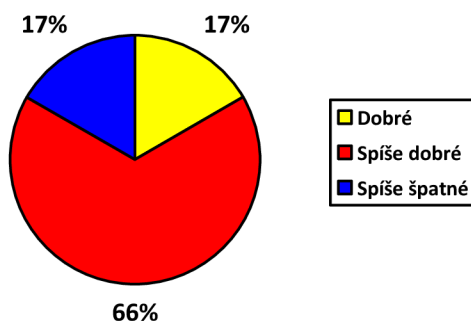
Bez pozornosti není možné nechat fakt, že u žádné z variant nebyla ani jednou zvolena možnost ne, která znamená, že daný činitel pro daného zaměstnance rozhodně nepatří mezi demotivující.

Žádný ze zaměstnanců neuvedl jiného demotivujícího činitele.

Otázka č. 12: Jak hodnotíš pracovní prostředí ve společnosti?

Tabulka 15: Pracovní prostředí (vlastní šetření)

| | Počet | Procento |
|--------------|-------|----------|
| Dobré | 1 | 17 % |
| Spíše dobré | 4 | 67 % |
| Spíše špatné | 1 | 17 % |
| Špatné | 0 | 0 % |



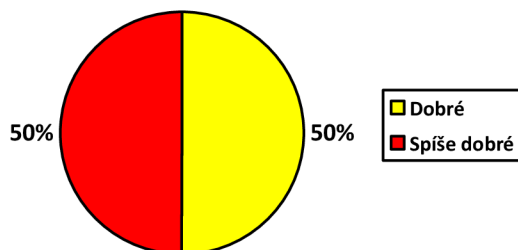
Graf 10: Pracovní prostředí (vlastní šetření)

Výrazná většina zaměstnanců považuje pracovní prostředí oddělení cordoba.de za dobré nebo alespoň spíše dobré. Pouze jeden z pracovníků vidí prostředí jako spíše špatné a žádný nezvolil odpověď špatné. Takový výsledek není negativní, ale rozhodně ho není možné považovat ani za pozitivní, odpovědi dobré by mělo být více.

Otázka č. 13: Jak hodnotíš mezilidské vztahy na pracovišti?

Tabulka 16: Vztahy na pracovišti (vlastní šetření)

| | Počet | Procento |
|--------------|-------|----------|
| Dobré | 3 | 50 % |
| Spíše dobré | 3 | 50 % |
| Spíše špatné | 0 | 0 % |
| Špatné | 0 | 0 % |



Graf 11: Vztahy na pracovišti (vlastní šetření)

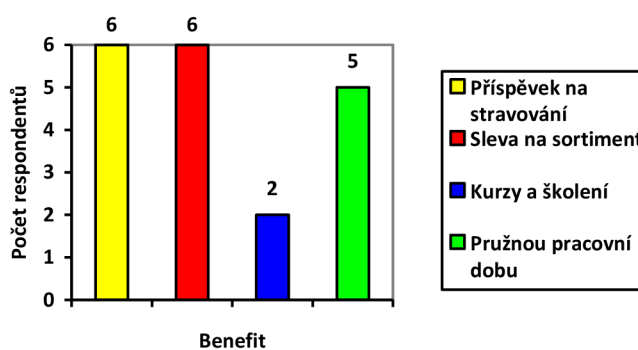
Všichni pracovníci zvolili, že vztahy na pracovišti jsou dobré, i když polovina z nich je vidí pouze jako spíše dobré. To, že žádný z pracovníků neuvedl vztahy jako spíše špatně či špatné znamená, že pracovní kolektiv je dobrý a zaměstnanci nemají mezi sebou žádné osobní nebo osobnostní problémy.

Otázka č. 14: Jaké benefity v práci využíváš?

Tabulka 17: Pracovní benefity (vlastní šetření)

| | Počet | Procento |
|-------------------------|-------|----------|
| Příspěvek na stravování | 6 | 100 % |
| Příspěvek na sport | 0 | 0 % |
| Sleva na sortiment | 6 | 100 % |
| Kurzy a školení | 2 | 33 % |
| Pružnou pracovní dobu | 5 | 83 % |

Poznámka: V tabulce je uveden počet a procento zaměstnanců, kteří vybrali uvedenou možnost.



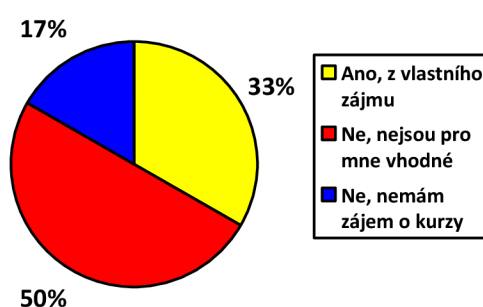
Graf 12: Pracovní benefity (vlastní šetření)

Nejčastěji využívanými benefity jsou příspěvek na stravování, který je poskytován formou tzv. stravenek, a sleva na firemní sortiment. Tyto dva benefity využívají všichni pracovníci oddělení cordoba.de. Hojně využívaným benefitem je také pružná pracovní doba, která je využívána s výjimkou jednoho zaměstnance všemi. Jeden ze zaměstnanců tvoří zmíněnou výjimku z důvodu, že tato výhoda není určena pro danou pracovní pozici. Kurzy a školení využívají 2 z 6 zaměstnanců. Příspěvek na sport využíván není, a to z důvodu zdlouhavého a nepochopeného schvalovacího procesu ze strany vedení společnosti.

Otázka č. 15: Využíváš školení či jazykových kurzů?

Tabulka 18: Školení a kurzy (vlastní šetření)

| | Počet | Procento |
|---------------------------|-------|----------|
| Ano, jsou povinné | 0 | 0 % |
| Ano, z vlastního zájmu | 2 | 33 % |
| Ne, nejsou pro mne vhodné | 3 | 50 % |
| Ne, nemám zájem o kurzy | 1 | 17 % |



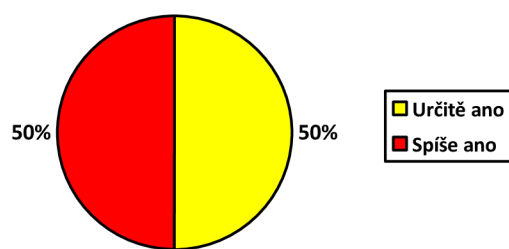
Graf 13: Školení a kurzy (vlastní šetření)

Školení a kurzy jsou využívány pouze 2 zaměstnanci. Pokud by společnost nabízela jiné kurzy, další tři zaměstnanci, kteří považují současné kurzy za nevhodné, by se přidali. Jeden zaměstnanec nemá zájem o žádné kurzy pořádané zaměstnavatelem.

Otázka č. 16: Motivovalo by tě rozšíření kurzů a školení?

Tabulka 19: Rozšíření kurzů (vlastní šetření)

| | Počet | Procento |
|------------|-------|----------|
| Určitě ano | 3 | 50 % |
| Spíše ano | 3 | 50 % |
| Spíše ne | 0 | 0 % |
| Určitě ne | 0 | 0 % |



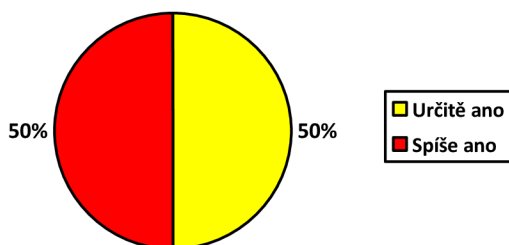
Graf 14: Rozšíření kurzů (vlastní šetření)

Všichni zaměstnanci by uvítali rozšíření nabídky kurzů, polovina z nich sice jen spíše ano, ale odpověď je pozitivní. Je zajímavé srovnání s předchozí otázkou, kdy jeden zaměstnanec odpověděl, že nemá zájem o kurzy. Odpověď ano je v tomto případě nutné chápat jako fakt, že školení a kurzy obecně považuje za motivující faktor.

Otázka č. 17: Účastnil/-a by ses teambuildingové akce mimo pracovní dobu?

Tabulka 20: Teambuilding (vlastní šetření)

| | Počet | Procento |
|------------|-------|----------|
| Určitě ano | 3 | 50 % |
| Spíše ano | 3 | 50 % |
| Spíše ne | 0 | 0 % |
| Určitě ne | 0 | 0 % |



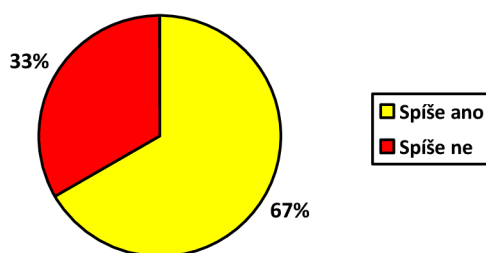
Graf 15: Teambuilding (vlastní šetření)

Z odpovědí vyplývá, že všichni zaměstnanci mají zájem o teambuildingové akce, a to dokonce i mimo pracovní dobu. Polovina zaměstnanců již nyní ví, že kdyby se taková akce konala, určitě se jí zúčastní.

Otázka č. 18: Je pro tebe práce zajímavá a perspektivní?

Tabulka 21: Zajímavost práce (vlastní šetření)

| | Počet | Procento |
|------------|-------|----------|
| Určitě ano | 0 | 0 % |
| Spíše ano | 4 | 67 % |
| Spíše ne | 2 | 33 % |
| Určitě ne | 0 | 0 % |



Graf 16: Zajímavost práce (vlastní šetření)

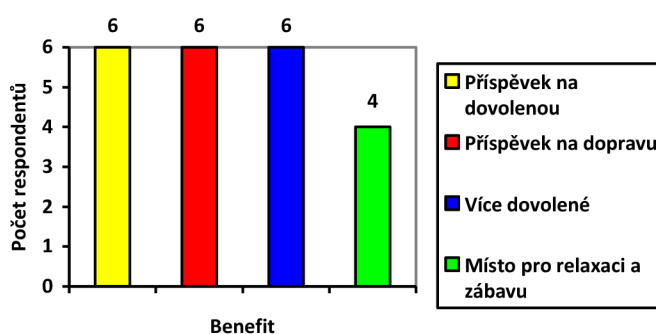
Žádný ze zaměstnanců nepovažuje spoji aktuální pracovní pozici za zcela perspektivní a zajímavou, ale 4 z 6 ji považují alespoň za spíše perspektivní a zajímavou. Pro zbývajících dva zaměstnance práce perspektivní nebo zajímavá spíše není. U těchto zaměstnanců je možné předpokládat, že mají zájem o změnu náplně práce či uvažují o změně zaměstnání.

Otázka č. 19: Jaké benefity bys uvítal?

Tabulka 22: Nové benefity (vlastní šetření)

| | Počet | Procento |
|-----------------------------|-------|----------|
| Příspěvek na dovolenou | 6 | 100 % |
| Příspěvek na dopravu | 6 | 100 % |
| Více dovolené | 6 | 100 % |
| Místo pro zábavu a relaxaci | 4 | 67 % |

Poznámka: V tabulce je uveden počet a procento zaměstnanců, kteří vybrali uvedenou možnost.



Graf 17: Nové benefity (vlastní šetření)

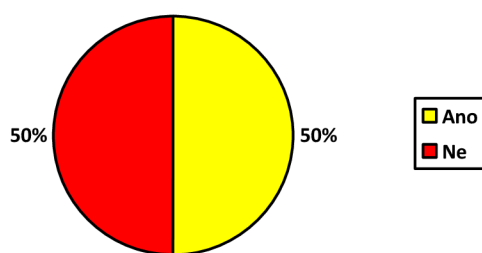
Všichni zaměstnanci oddělení cordoba.de by měli zájem o příspěvky na dovolenou a dopravu do zaměstnání, stejně jako o větší počet dní placeného volna. Místo pro relaxaci a zábavu v areálu společnosti by uvítali 4 z 6 zaměstnanců.

Jako jiný benefit, který by rádi zaměstnanci dostávali, bylo uvedeno občerstvení na pracovišti ve formě svačiny.

Otázka č. 20: Uvažoval jsi za poslední rok o změně zaměstnání?

Tabulka 23: Změna zaměstnání (vlastní šetření)

| | Počet | Procento |
|-----|-------|----------|
| Ano | 3 | 50 % |
| Ne | 3 | 50 % |



Graf 18: Změna zaměstnání (vlastní šetření)

Celá polovina zaměstnanců uvedla, že za poslední rok uvažovala o změně zaměstnání. Jako důvod proč se dvakrát objevila výše mzdy, jednou zůstal důvod neobjasněn. Vzhledem k odpovědím na minulou otázku je možné předpokládat, že i malý počet benefitů by mohl znamenat nespokojenost zaměstnanců.

Otázka č. 21: Je tvůj pracovní výkon hodnocen nadřizným?

Tabulka 24: Hodnocení nadřizným (vlastní šetření)

| | Počet | Procento |
|-----|-------|----------|
| Ano | 6 | 100 % |
| Ne | 0 | 0 % |

Všichni pracovníci předmětného oddělení jsou hodnoceni svým nadřizným.

Otázka č. 22: Jak často probíhá hodnocení práce?

Tabulka 25: Četnost hodnocení (vlastní šetření)

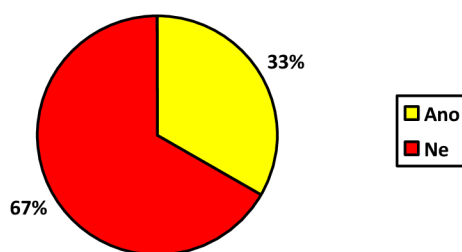
| | Počet | Procento |
|--------------------|-------|----------|
| Více než 2x za rok | 0 | 0 % |
| 1 – 2x za rok | 6 | 100 % |
| Méně, než 1 za rok | 0 | 0 % |

Z uvedených odpovědí vyplývá, že hodnotící pohovory probíhají pravidelně, a to jednou nebo dvakrát do roka.

Otázka č. 23: Dostaneš zpětnou vazbu na hodnocení práce?

Tabulka 26: Zpětná vazba (vlastní šetření)

| | Počet | Procento |
|-----|-------|----------|
| Ano | 2 | 33 % |
| Ne | 4 | 67 % |



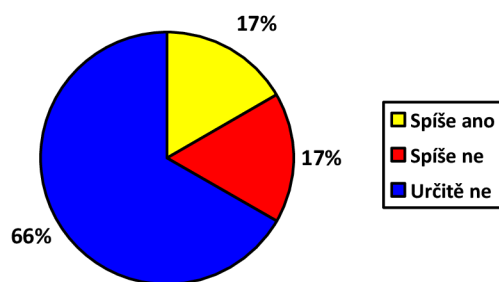
Graf 19: Zpětná vazba (vlastní šetření)

Pouze 2 z 6 zaměstnanců mají pocit, že dostávají od nadřízeného zpětnou vazbu na hodnocení práce. 4 pracovníci ji nedostávají nebo je podávána tak, že není vnímána jako zpětná vazba.

Otázka č. 24: Je zpětná vazba dostatečná?

Tabulka 27: Dostatečná zpětná vazba (vlastní šetření)

| | Počet | Procento |
|------------|-------|----------|
| Určitě ano | 0 | 0 % |
| Spíše ano | 1 | 17 % |
| Spíše ne | 1 | 17 % |
| Určitě ne | 4 | 67 % |



Graf 20: Dostatečná zpětná vazba (vlastní šetření)

Pouze jeden zaměstnanec považuje zpětnou vazbu za dostatečnou. Jeden zaměstnanec ji považuje za spíše nedostatečnou a to z důvodu, že nejsou dostatečně vyjasněny formy hodnocení práce. 4 zaměstnanci, kteří odpověděli určitě ne tak odpověděli z důvodu, že zpětnou vazbu nedostávají nebo ji považují za tak špatnou, že ji jako zpětnou vazbu neoznačují.

Otázka č. 25: Má hodnocení práce vliv na mzdu?

Tabulka 28: Vliv hodnocení (vlastní šetření)

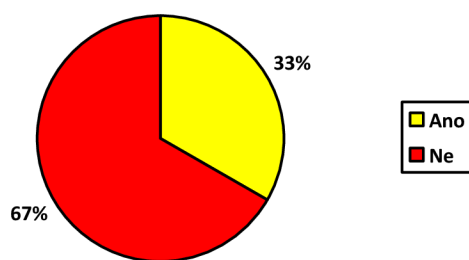
| | Počet | Procento |
|-----|-------|----------|
| Ano | 6 | 100 % |
| Ne | 0 | 0 % |

Všichni zaměstnanci si myslí, že hodnocení nadřízeného ovlivňuje jejich mzdu.

Otázka č. 26: Jsou při hodnocení projednávány cíle na další období?

Tabulka 29: Budoucí cíle (vlastní šetření)

| | Počet | Procento |
|-----|-------|----------|
| Ano | 1 | 17 % |
| Ne | 6 | 83 % |



Graf 21: Budoucí cíle (vlastní šetření)

Pouze jeden ze zaměstnanců je přesvědčen, že je obeznámen s plány společnosti na příští období. 5 z 6 zaměstnanců s plány a cíli seznámeno není, nebo si myslí, že seznámení není dostatečné.

3.5.1 Shrnutí

Provedením dotazníkového šetření byly zjištěny pracovní podmínky a pracovní benefity v oddělení cordoba.de z pohledu zaměstnanců. Výsledkem bylo také zjistit, jaké zaměstnanecké výhody jsou oblíbené a využívané a které naopak zaměstnanci postrádají. Dále bylo zkoumáno, jaká je motivovanost zaměstnanců. Výsledky byly analyzovány a budou použity pro návrhy změn systému hodnocení a odměňování.

Z odpovědí je patrné, že zaměstnanci sice nepovažují současný stav motivace a pracovního prostředí za špatný, ale chybí jim více motivačních faktorů a zároveň by také ocenili zvýšení finančních i jiných odměn. Mezi největší problémy se řadí především malá informovanost a také nedostatečná zpětná vazba od nadřízeného. Pozitiva jsou jednoznačně dobré vztahy na pracovišti a spíše pozitivní vnímání pracovního prostředí.

3.6 Analýza 7S

3.6.1 Strategie

Strategií obchodní společnosti, a to již od počátku podnikání, je snaha získat zákazníky, kteří budou loajální a budou s nimi navázány dlouhodobé obchodní vztahy. Tito zákazníci budou spokojeni s produkty a službami společnosti, stejně jako s nabízeným sortimentem a díky tomu se budou opakovaně vracet a objednávat stále častěji.⁶⁹

Dalším průběžným cílem je posílení postavení na všech trzích, na kterých společnost provozuje obchodní aktivity. Na domácím trhu jde zejména o udržení silné pozice, na trzích zahraničních je nutné budovat dobré jméno a posílit pozici.⁷⁰

V současné době nemá společnost konkrétně zpracovanou strategii, která se zabývá budoucím rozvojem organizace. Plány do budoucna jsou zformulovány pouze v představách vedení organizace a jsou představovány pouze jako krátkodobý plán, zpravidla na jeden rok. Tato skutečnost ovšem nebrání dlouhodobému a trvalému rozvoji a růstu společnosti.⁷¹

Společnost se drží strategie, kdy jsou zaměstnanci přijímáni zároveň s růstem organizace, a to především s růstem tržeb a rozšiřování činnosti. Tím se má dosáhnout optimálního počtu zaměstnanců, a tedy účelně vykrývat potřeby personálních kapacit. Plánování vývoje počtu zaměstnanců ale neprobíhá vždy včas, s dostatečným předstihem, což může způsobovat zpomalení růstu organizace nebo zvýšené napětí a stres pro stávající zaměstnance.⁷²

⁶⁹ OBCHODNÍ ŘEDITEL. *Rozhovor*

⁷⁰ *tamtéž*

⁷¹ *tamtéž*

⁷² *tamtéž*

3.6.2 Struktura

Typ organizační struktury společnosti je funkcionální. Každý zaměstnanec má pouze jednoho nadřízeného a zároveň vedoucí pracovník má jasně stanovené podřízené.

Nejvyššími orgány společnosti jsou dva jednatelé, kteří jsou zároveň společníky, každý s přibližně třetinovým obchodním podílem. Poslední třetina obchodního podílu je rozdělena mezi další dva společníky, kteří se neangažují ve vedení společnosti.⁷³

Jeden z jednatelů má na starosti činnosti obchodní a marketingové, druhý z nich finanční a provozní. V hierarchii společnosti následují pozice ředitelů, jak je možné z výše uvedeného očekávat, je to ředitel obchodní, marketingový, finanční a za provozní činnosti společnosti jsou to dva vedoucí pracovníci a to vedoucí logistiky a vedoucí vztahu se zákazníky a dalších běžných provozních činností.

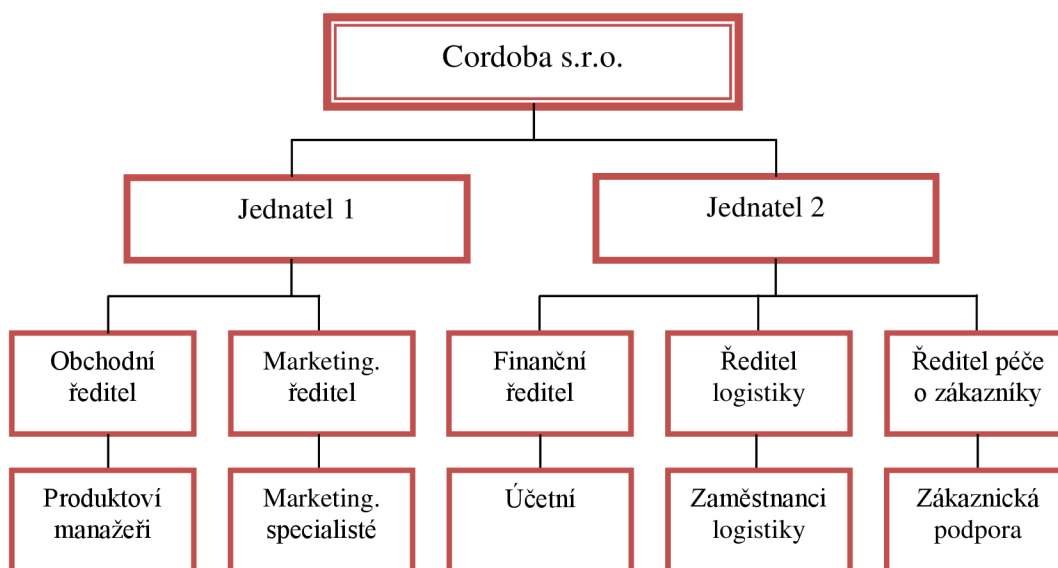
V praxi se společnost Cordoba s.r.o. dělí do několika oddělení, které obchodní společnost tvoří a to následujícím způsobem:

- obchodní oddělení pro ČR a SR,
- obchodní oddělení pro DE a ostatní,
- finanční oddělení,
- logistika a sklad,
- prodejna Brno,
- prodejna Praha.⁷⁴

⁷³ OBCHODNÍ ŘEDITEL. *Rozhovor*

⁷⁴ tamtéž

Organizační strukturu je možné zobrazit následujícím způsobem:



Obrázek 1: Organizační struktura společnosti⁷⁵

3.6.3 Systémy

Cordoba s.r.o. používá informační systém, který byl vytvořen na míru. Tento systém je využíván od počátku současné formy společnosti. V současné době se pracuje na nové verzi obdobného systému, taktéž vytvořeného na míru stejnou IT společností. Takové řešení bylo vybráno z důvodu komplexnosti a také provázanosti jednotlivých činností organizace, ať už se jedná o prodej, nákup, sledování financí a provázanost na účetní systém, skladové a logistické procesy a v neposlední řadě i docházku zaměstnanců.⁷⁶

3.6.4 Styl řízení

Od začátku fungování obchodní společnosti až do současné doby platí, že je organizace řízena jednatelem, kteří jsou zároveň společníky. Stejně tak platí nastavení, že každý z nich má na starosti předem domluvené činnosti společnosti a na zásadních

⁷⁵ OBCHODNÍ ŘEDITEL. *Rozhovor*

⁷⁶ tamtéž

rozhodnutích, jako jsou otázky pronájmu či koupě skladovacích a administrativních prostor či pořízení vybavení jako jsou služební auta nebo drahé stroje se společně domlouvají.⁷⁷

Vzhledem k tomu, že společnost zatím nedosahuje velkých rozměrů, co se počtu zaměstnanců týče, je vedení stále v poměrně blízkém kontaktu s jednotlivými odděleními. Vedení si zakládá na odbornosti a spolehlivosti zaměstnanců vzhledem k jejich pracovní pozici a dbá na korektní a kladný vztah k zákazníkům.⁷⁸

Styl řízení společnosti by se dal označit jako demokratický. Vedení organizace je aktivní, ale nechává si vysvětlit představy zaměstnanců a ponechává si hlavní rozhodovací slovo. Řízení obchodního oddělení, a tedy i cordoba.de, je spíše participativní. Obchodní ředitel dává víc prostoru pro názory a připomínky pracovníků a do práce příliš nezasahuje. Tím, že se v jisté míře drží v pozadí, se snaží docílit osobního rozvoje zaměstnanců. Po odvedení práce zhodnotí výsledky a upozorní na pozitiva, stejně jako na to, čeho se vyvarovat.⁷⁹

3.6.5 Spolupracovníci

Jak již bylo zmíněno, společnost tvoří asi 50 lidí, kteří jsou rozděleni do několika úseků. Současný stav zaměstnanců je nejvyšší za celou historii společnosti a i když se momentálně jeho rozšíření neplánuje, v budoucnu bude nutné. Zaměstnanci jsou až na výjimky vybíráni na základě přijímacího pohovoru, mnohdy rozděleného do více výběrových kol. Mnoho pozic ve společnosti potřebuje odbornou kvalifikaci, ať už jsou to zaměstnanci finančního oddělení, zaměstnanci oddělení cordoba.de kteří potřebují k práci znalost cizích jazyků nebo zaměstnanci logistiky disponující různými řídičskými oprávněními.

⁷⁷ OBCHODNÍ ŘEDITEL. *Rozhovor*

⁷⁸ tamtéž

⁷⁹ tamtéž

Tato práce se zabývá oddělením cordoba.de, které má kromě vedoucího pracovníka 6 zaměstnanců. Zaměstnance je možné rozdělit podle jejich činnosti:

- 4 zaměstnanci - produktový manažer + obchodní činnost
- 1 zaměstnanec - péče o zákazníky
- 1 zaměstnanec - marketing⁸⁰

Pozice produktového manažera je částečně tvořena obchodní činností, včetně komunikace s novými i stávajícími zákazníky, což znamená například tvorba obchodních nabídek, ale také odborné poradenství. Větší podíl na práci má správa svěřených částí internetového obchodu. Mezi 4 produktové manažery je obchod rozdělen podle sportovních odvětví, která jsou jejich zájmem a se kterými mají nejvíce zkušeností.⁸¹

Zaměstnanec péče o zákazníky má na starosti informační linku, a to především problematiku obecnějších dotazů ohledně objednávek. Dále také vyřizování komplikací s přepravou zboží a v neposlední řadě se zabývá vyřizováním reklamací ve spolupráci s reklamačním oddělením, stejně jako nesrovnalostí s platbou za zboží.⁸²

Cordoba.de má jednoho zaměstnance, který má na starosti marketing. Předmětem činnosti jsou tedy různé druhy propagace, částečně vizuální i obsahová stránka internetového obchodu, zasilání neadresných i některých adresných obchodních nabídek a mnoho dalšího.⁸³

Průměrné mzdy ve společnosti Cordoba s.r.o. vypočtené pomocí osobních nákladů z předběžného Výkazu zisku a ztrát za rok 2016 jsou 33 964 Kč za měsíc. Tato hodnota bude uvažována jako průměrná mzda i pro oddělení cordoba.de. Oddělení cordoba.de dosáhlo za rok 2016 tržeb ve výši 54 934 tis Kč.⁸⁴

⁸⁰ OBCHODNÍ ŘEDITEL. *Rozhovor*

⁸¹ *tamtéž*

⁸² *tamtéž*

⁸³ *tamtéž*

⁸⁴ CORDOBA s.r.o. *Statistiky 2016*

Produktivita práce za rok 2016 je následující:

- Produktivita z tržeb je 9 156 tis Kč na jednoho zaměstnance za rok.
- Produktivita mzdová je přibližně 22,5 Kč. To znamená, že jedna Kč vynaložená na mzdu zaměstnance přinesla 22,5 Kč na tržbách.
- Mzdová rentabilita je přibližně 2,07 Kč. Každá koruna vynaložená na mzdové náklady přinesla v roce 2016 2,07 korun zisku.

Jak je již výše uvedeno, oddělení cordoba.de sestává z 6 pracovníků. Všichni jsou v rozmezí 26 – 36 let věku. 4 zaměstnanci jsou ženy, 2 muži. Celkem 5 pracovníků má dokončené vysokoškolské vzdělání, alespoň bakalářského stupně, a to se zaměřením na cizí jazyky nebo ekonomického směru.⁸⁵

Oddělení, které se zabývá exportem do cizích zemí, vzniklo před necelými čtyřmi lety, a proto se v něm prozatím nevystřídalo mnoho pracovníků. V současnosti je průměrná délka pracovního poměru přibližně rok a půl. I když se to může zdát jako krátké období, není tomu tak, fluktuace je na nejnižší možné úrovni, všichni současní zaměstnanci byli přijati jako rozšíření původního obchodního týmu a prozatím žádný z nich pracovní poměr neukončil.⁸⁶

Absence, která je vynucená nemocí, nemusí nutně znamenat dočasnou pracovní neschopnost. Jedná-li se o méně závažnou chorobu a zaměstnanec usoudí, že je schopný práce, umožňuje zaměstnavatel práci z domu, tedy tzv. Home office. Díky tomu je absence ze zdravotních důvodů na velmi nízké úrovni, v průměru méně než dva týdny, což je ve srovnání s průměrnou délkou dočasné pracovní neschopnosti Jihomoravského kraje 45,03 dne a celé ČR 42,17 dne.⁸⁷ Dalo by se tedy říci, že délka dočasné pracovní neschopnosti dosahuje oproti průměrným hodnotám roku 2016 pouze necelých 20 %.⁸⁸

⁸⁵ OBCHODNÍ ŘEDITEL. *Rozhovor*

⁸⁶ *tamtéž*

⁸⁷ ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ. *Zvýšil se počet ukončených "neschopenek", ...*, [online]

⁸⁸ OBCHODNÍ ŘEDITEL. *Rozhovor*

Dalším důvodem absence z důvodu nemoci je tzv. OČR, tedy ošetřování dítěte mladšího než 10 let nebo jiného člena domácnosti, které může nastat především u 2 zaměstnankyň, které mají malé děti. Díky možnosti práce z domu není ani tato překážka v práci častá, jedná se pouze o nízké jednotky dní.⁸⁹

Oddělení vzniklo v roce 2013 s pouhým jedním zaměstnancem a vyvíjelo se až do stavu v roce 2016, kdy má 6 pracovníků. V průběhu vývoje žádný ze zaměstnanců oddělení neopustil.⁹⁰

3.6.6 Schopnosti

Jako každá jiná úspěšná společnost, i Cordoba s.r.o. se snaží udržet zaměstnance se schopnostmi, jako jsou spolehlivost, zručnost nebo flexibilita. Každý zaměstnanec musí po nástupu na pracovní pozici projít různými školeními, zpravidla vedenými vedoucím pracovníkem, což mu prohloubí jeho odborné znalosti a dovednosti. Školení a jiné odborné semináře nejsou organizovány pravidelně a nejsou příliš často.⁹¹

3.6.7 Sdílené hodnoty

Obchodní společnost si zakládá na dobrých dlouhodobých vztazích, které se snaží budovat na základě nastavených hodnot. Mezi tyto hodnoty patří například férové jednání vně i uvnitř společnosti. Takové jednání má velký vliv na lepší vztahy na pracovišti, díky kterým chodí zaměstnanci do práce rádi a odvádí lepší výkony. Důsledkem takového jednání vně společnosti jsou dlouhodobé obchodní vztahy, což zpravidla umožňuje vyšší obraty a zisky.⁹²

⁸⁹ OBCHODNÍ ŘEDITEL. *Rozhovor*

⁹⁰ *tamtéž*

⁹¹ *tamtéž*

⁹² *tamtéž*

3.6.8 Shrnutí

Analýza 7S popsala vnitřní prostředí společnosti s ohledem na vedení a řízení organizace, zaměstnance a jejich schopnosti a naznačuje hodnoty společnosti. Jednotlivé pracovní pozice mají jasně daný rozsah a předmět práce a jsou odpovědní svému nadřízenému, se kterým společně tvoří strukturu společnosti. Hodnoty jako dobré dlouhodobé vztahy slibují pozitivní prostředí a jsou předpokladem pro růst a úspěch organizace. Počet zaměstnanců se stále vyvíjí a pozitivní je, že je fluktuace prozatím nulová. Negativním je jednoznačně zastaralost IT systému, který bude sice brzy nahrazen novým, ale tato změna přichází pozdě.

3.7 Porterova analýza pěti sil

3.7.1 Stávající konkurence

Na poli sportovního vybavení je, obzvláště poslední dobou, konkurence velmi velká a rozmanitá. Konkurenční boj bývá často veden především v oblasti cen. Dobrá cena je bezpochyby jedna z největších výhod v konkurenčním boji, čehož si je společnost Cordoba s.r.o. vědoma, ovšem v daném odvětví, kde je velký počet konkurenčních subjektů, je nutné se zaměřit nejen na cenu, ale hledat zároveň jiné přednosti posilující postavení v konkurenčním boji. Jako příklad je možné uvést čas, jelikož dodací doba je jeden z důležitých atributů při rozhodování potencionálních zákazníků. V této oblasti je společnost na velmi dobré úrovni, což jí kromě ceny přisuzuje vyšší hodnocení mezi konkurenty. V neposlední řadě je konkurenční boj veden také mezi doprovodnými službami. Jedná se o služby logistické a také o servis. Zejména servis bude hrát v mnoha sportovních odvětvích důležitou roli, a proto je nutné jeho zdokonalení.⁹³

⁹³ OBCHODNÍ ŘEDITEL. *Rozhovor*

Stávající konkurence se dělí do dvou skupin. První skupinou, která by se dala označit jako bližší konkurenti, jsou společnosti, které taktéž vynikají širí sortimentu napříč různými sportovními odvětvími. Žádný z konkurentů ovšem není zcela přímý konkurent, jelikož se liší ve sportovním odvětví, které nabízí navíc nebo naopak nenabízí a zároveň také v tom, jestli je součástí organizace tzv. kamenná prodejna. Rozdíl je v tom, že prodejnu vůbec nemá, nebo je naopak založen na síti prodejen a internetový obchod je spíše doplněk.⁹⁴

Druhou skupinou konkurentů jsou takzvaní specialisté, tedy obchodní společnosti zabývající se pouze jedním odvětvím sportovního vybavení. Tuto konkurenci také není možné nazvat jako přímou. Cordoba s.r.o. má v obchodním sortimentu větší množství různých sportovních odvětví, proto specialistům na fotbal, běh či jiný sport nemůže konkurovat v odbornosti a šíři toho konkrétního sortimentu, naopak specializované organizace nemohou konkurovat v celkovém pohledu na sortiment a často ani cenově a časovou dostupností.⁹⁵

3.7.2 Nová konkurence

Cordoba s.r.o. si své postavení na trhu buduje dlouhodobě a za dobu své existence učinila mnoho investic a uskutečnila mnoho pokroků, aby byla pozice stabilní. Takové změny není možné učinit ze dne na den, proto ohrožení od nové konkurence není na velké úrovni, spíše bude malé. Aby byla nová společnost konkurenční hrozbou, byla by nutná zcela mimořádná investice, která není příliš pravděpodobná. Jedná se především do investice do skladovacích prostor a zároveň skladových zásob.⁹⁶

⁹⁴ OBCHODNÍ ŘEDITEL. *Rozhovor*

⁹⁵ *tamtéž*

⁹⁶ *tamtéž*

3.7.3 Substituční výrobky

Ve sportu obecně existuje mnoho substitutů, existuje mnoho variant sportovního vybavení, nepřehledné množství sportovních odvětví a také velké množství výrobců. Hrozba v tomto směru tedy zcela jistě existuje. Pro část sortimentu, jako je vybavení pro fotbal nebo hokej, sice substituty také existují, ale díky mnohaleté tradici a oblíbenosti těchto sportů reálná hrozba není. Pro sortiment, jako je vybavení pro běh či fitness, což jsou aktuální trendy, je hrozba o poznání větší. To dokazuje výrazně proměnlivá oblíbenost squashe a také badmintonu za posledních 10 let.⁹⁷

3.7.4 Vliv odběratelů

Jak již napovídá předchozí bod analýzy, je nutné sledovat potřeby a přání zákazníků a nabídnout jim to, co právě chtějí. Odběratelé tvoří trendy, kterými se musí řídit produktová nabídka úspěšné obchodní společnosti. Není ale správné trendy pouze sledovat a následně se přizpůsobovat, vhodnějším postupem je předpověď následujícího vývoje. V průběhu stávající sezóny se tvoří sortiment na sezónu následující a proto je správná předpověď stěžejní částí úspěchu. Pokud společnost dokáže odhadnout, co bude zákazník příští rok vyžadovat, pomůže jí to získat zákazníky nové a tím se zesílí pozice na trhu.⁹⁸

Důležitým aspektem je, jak širokou základnu odběratelů společnost má. Cordoba s.r.o. má vybudovanou poměrně širokou skupinu odběratelů, zastoupeni jsou nejen zákazníci, ale i obchodníci, tedy figuruje na trhu B2C i B2B, a proto není ovlivňována přímo nějakým odběratelem, ale pouze celkovými trendy a vývojem.⁹⁹

⁹⁷ OBCHODNÍ ŘEDITEL. *Rozhovor*

⁹⁸ tamtéž

⁹⁹ tamtéž

3.7.5 Vliv dodavatelů

Pečlivý výběr dodavatelů je jednou ze stěžejních oblastí úspěchu obchodní společnosti. Cordoba s.r.o. proto dodavatele pečlivě vybírá, a to pokud možno tak, aby jejich síla nebyla příliš vysoká. V oblasti sportovního vybavení takový výběr ovšem není jednoduchý a v mnoha případech ani není možný. Mnoho sportovních značek má pro konkrétní zemi konkrétního distributora a často neumožňuje velkoobchodní odběr zboží jinými kanály, ani napřímo od výrobce. V takovém případě je vliv dodavatele výrazný a navíc není možné tento stav nijak zvrátit. Tento stav se týká několika silných a významných značek v sortimentu společnosti. Jediným utěšujícím faktem v tomto postavení vůči dodavateli je to, že žádný z konkurentů nemůže mít silnější pozici, pouze lepší ceny.¹⁰⁰

3.7.6 Shrnutí

Pomocí analýzy bylo zjištěno, že ani stávající ani nová konkurence nejsou velkými hrozbami pro Cordoba s.r.o., naopak substituční výrobky a ceny stávajících výrobků od dodavatelů jsou tím, co může růst organizace brzdit.

3.8 Analýza trhu práce

Trh práce je jediným zdrojem pracovní síly pro každou obchodní společnost. Čím větší trh je, tím větší výběr společnost má a to jí usnadňuje pozici. Nejdůležitějším faktorem ovlivňující trh práce je vývoj počtu obyvatel. Mezi lety 2012 a 2016 je možné pozorovat v Jihomoravském kraji nárůst počtu obyvatel, a to přibližně o 2 000 lidí každý rok, což je nárůst přibližně o 0,17 % ročně. Konkrétně vzrostl počet obyvatel na hodnotu hodnotě 1 178 812.¹⁰¹

¹⁰⁰ OBCHODNÍ ŘEDITEL. *Rozhovor*

¹⁰¹ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Obyvatelstvo, [online]

Průměrný věk obyvatel Jihomoravského kraje každým rokem roste, přibližně o hodnotu 0,2 za každý rok, například k 31. 12. 2015 byl průměrný věk 40,2 roku.¹⁰² Vývoj počtu ekonomicky aktivních obyvatel má klesající tendenci. 1. 1. 2015 žilo na území Jihomoravského kraje 1 124 618 ekonomicky aktivních obyvatel, zatímco 1. 1. 2016 je to pouze 1 115 323 lidí produktivního věku, což značí pokles přibližně o 1 %.¹⁰³

Trendem vývoje vzdělanosti je růst vzdělanosti obyvatelstva. Počet lidí s výučním listem či nižším stupněm vzdělání dlouhodobě klesá, naopak roste počet lidí s maturitní zkouškou a vyšším vzděláním, zejména roste podíl obyvatel s ukončeným vysokoškolským vzděláním.¹⁰⁴

Pozitivním vývojem z makroekonomického pohledu je možné označit klesající podíl nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji. Výjimku tvoří pouze rok 2014, kdy podíl nezaměstnaných jedinkrát za posledních 5 let přesáhl hodnotu 9 %. Začátkem roku 2016 bylo v Jihomoravském kraji 7,2 % nezaměstnaných.¹⁰⁵

Nabídka pracovní pozice Produktový manažer není ve srovnání s jinými profesemi široká, především pokud se jedná o nabídku takové pracovní pozice v německém jazyce. Obdobný stav se týká také poptávky pozice. Oproti tomu nabídka pozic zaměstnance zákaznického servisu i marketingového specialisty je obecně větší, ovšem při zúžení výběru na nabídky pro práci v německém jazyce je nabídka i poptávka poměrně malá.^{106 107}

¹⁰² ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Obyvatelstvo v obcích Jihomoravského kraje, [online]

¹⁰³ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Věkové složení obyvatelstva, [online]

¹⁰⁴ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Obyvatelstvo podle dosaženého vzdělání, [online]

¹⁰⁵ BRNO. Ekonomika Brna v číslech, [online]

¹⁰⁶ JOBS.CZ. Nabídky práce, [online]

¹⁰⁷ PRÁCE.CZ. Nabídky práce, [online]

3.8.1 Mzdové šetření

Průměrná mzda

Zákoník práce v § 109 (2) stanoví, že *Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci*¹⁰⁸. Mzdu dostává každý zaměstnanec a je nejvýznamnější částí odměny za zaměstnancem vykonanou práci. Každoročně probíhá šetření, jehož výsledkem jsou hodnoty průměrné mzdy a jiné statistiky, které slouží nejen Ministerstvu práce a sociálních věcí.

V Jihomoravském kraji se v roce 2016 pohybovala hrubá měsíční mzda a to její průměr i medián pod průměrem celé České republiky. Průměr v Jihomoravském kraji činil 28 162 Kč za měsíc, tj. 807 Kč pod průměrem ČR, medián pouze 23 865 Kč za měsíc, tj. 313 Kč pro průměrem ČR. Podíl zaměstnanců, kteří nedosahují průměrné měsíční mzdy v JMK je 65,1 %.¹⁰⁹

V rámci oddělení cordoba.de se vyskytují pozice třídy zaměstnání CZ-ISCO 24, dále třídy 33 a třídy 42. Marketingový specialista by měl být zařazen do třídy 24, jejíž medián průměrné hrubé mzdy dosahuje 39 350 Kč za měsíc. Produktový manažer v pojetí společnosti Cordoba s.r.o. není jasně přiřaditelný k jedné konkrétní třídě CZ-ISCO, podle náplně práce patří částečně do třídy 24 a částečně do 33. Medián hrubé mzdy za danou pozici je tedy mezi 39 350 a 27 266 Kč za měsíc. Pracovník zákaznického servisu pro cordoba.de taktéž není jednoznačně definovatelný, jeho práce spadá do tříd 33 a také 42. Medián hrubé mzdy tedy dosahuje rozmezí hodnot 27 266 a 24 490 Kč za měsíc.¹¹⁰

¹⁰⁸ ČESKO. Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006 Zákoník práce, [online]

¹⁰⁹ ISPV – INFORMAČNÍ SYSTÉM O PRŮMĚRNÉM VÝDĚLKU. Aktuální výsledky šetření, [online]

¹¹⁰ MPSV. Regionální statistika ceny práce, [online]

Benefity

Do systému odměňování pracovníků patří bezpochyby také různé zaměstnanecké benefity. Jelikož jsou možnosti benefitů výrazně širší, než jaké poskytuje společnost Cordoba s.r.o., a zároveň každá společnost nabízí výhody jiné, organizuje každoročně Svaz průmyslu a dopravy ČR společně s NN pojišťovnou a penzijní společností průzkum zaměstnaneckých výhod.

Průzkum Zaměstnanecké benefity v době ekonomického optimismu, který probíhal od 30. 6 2015 do 30. 7 2015 s účastí 110 společností z České republiky, zjistil, že všechny oslovené společnosti nabízejí nějaké zaměstnanecké benefity, průměrně 12, a také, že velké společnosti poskytují benefitů více. Dlouhodobě nejčastějším poskytnutým benefitem zůstává mobilní telefon následovaný vzděláváním. Posledním benefitem, který v průzkumu za rok 2015 přesáhl četnost 80 % je pitný režim. Následujícími výhodami jsou příspěvky na spořicí a pojišťovací produkty, stravenky, lékařské prohlídky nebo služební automobil. Ostatní benefity, jako příspěvek na kulturu, sport nebo dovolenou, stejně jako 13. plat, nejsou poskytovány ani 50 % zaměstnavatelů.^{111 112}

Analýza mezd a benefitů poskytla náhled na stav v České republice a v Jihomoravském kraji a i když chybí srovnání s konkurencí, nabízí pohled na průměrnou mzdu jednotlivých pracovních pozic. Ještě zajímavější výsledky poskytuje průzkum zaměstnaneckých výhod, který ukazuje, že organizace neposkytuje zaměstnancům výhody, které jsou běžné u zaměstnavatelů jiných, což může být značně demotivující. Nelze předpokládat, že benefity jako služební automobil a služební telefon poskytují společnosti dotazované v uvedeném průzkumu všem zaměstnancům, tyto benefity budou zpravidla náležet pouze řídicím pracovníkům, ale je možné vybrat jiné benefity, které v současné době chybí a jejich zavedení pravděpodobně zvýší motivovanost zaměstnanců a sníží pravděpodobnost ukončení pracovněprávního poměru a odchod ke konkurenci.

¹¹¹ SVAZ PRŮMYSLU A DOPRAVY ČR. Zaměstnanecké benefity v době ekonomického optimismu, [online]

¹¹² NN GROUP: Firmám se daří..., [online]

3.8.2 Dotace na zaměstnance

Dotace na zaměstnance by se daly rozdělit na dva druhy. První jsou dotace, které podporují zaměstnanost, snaží se o její zvýšení a usnadňují nezaměstnaným vstup na trh práce. Druhé jsou ty, které také podporují zaměstnanost, ale slouží pro zlepšení pracovních podmínek pro osoby již zaměstnané a usnadňují jim nejen profesní rozvoj.

V roce 2017, a pravděpodobně tomu tak bude i v dalších letech, pokračuje realizace Operačního programu Zaměstnanost. Program je součástí Aktivní politiky zaměstnanosti ČR a je spolufinancován z prostředků Evropského sociálního fondu. V rámci uvedeného programu nabízí Úřad práce České republiky – krajská pobočka v Brně mimo jiné následující možnosti čerpání dotací:

- Společensky účelná pracovní místa – na základě dohody s Úřadem práce obsadí zaměstnavatel pracovní místo uchazeči o zaměstnání, kterým nelze zajistit uplatnění jiným způsobem.
- Příspěvek na podporu regionální mobility – poskytován zaměstnanci buď na dojížděku, nebo na přestěhování.
- Chráněné pracovní místo – na zřízení pracovního místa obsazeného osobou se zdravotním postižením je možné poskytnout příspěvek na základě písemné dohody zaměstnavatele a Úřadu práce.¹¹³

Dalším projektem, který umožňuje čerpání dotací zaměstnavatelem, je projekt Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II (POVEZ II). Realizace projektu probíhá v období 1. 12. 2015 – 30. 11. 2020 a je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky. Projekt napomáhá konkurenceschopnosti zaměstnavatelů zvýšením kvalifikace pracovní síly zaměstnanců. Příspěvek je možné získat na vzdělání zaměstnanců a refundaci jejich mezd po dobu školení. Vzdělávání může být zajištěno externím vzdělávacím zařízením nebo interními lektory zaměstnavatele.¹¹⁴

¹¹³ MPSV – ÚŘAD PRÁCE ČR. Program a strategie aktivní politiky zaměstnanosti v JmK na rok 2017, [online]

¹¹⁴ MPSV – ÚŘAD PRÁCE ČR. Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II, [online]

3.8.3 Analýza legislativního prostředí

Jedním z nejdůležitějších aspektů ovlivňujících pracovní prostředí, a to jak pracovní dobu, možnost dovolených a jiných případů, kdy zaměstnanec nemusí pracovat, stejně jako výši odměn, odvodů a mnoho dalšího, je legislativní prostředí. Mezi nejvýraznější oblasti v rámci vztahů zaměstnavatele a zaměstnance patří problematika mateřské a rodičovské dovolené, daně, které odvádí zaměstnanec i zaměstnavatel ve spojení s pracovněprávním vztahem, stejně jako problematika sociálního pojištění.

V současné době je nachystána novela zákoníku práce, která chystá změny ovlivňující pracovněprávní vztahy. Nové podmínky jsou stanoveny pro práci z domu, označovanou jako home working, kdy zaměstnavatel bude mít povinnost náhrady nákladů spojených s komunikací mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a dalších nákladů, které vzniknou zaměstnanci při výkonu práce z domu. Zaměstnavatel musí také zajistit technické a programové vybavení potřebné pro výkon práce, stejně jako zajištění ochrany údajů při dálkovém přenosu, zaměstnanec musí ovšem data a údaje taktéž chránit.¹¹⁵

Změny by měly nastat také v poskytování dovolené, kdy by bylo upuštěno od čerpání dovolené podle odpracovaných dnů, ale právo by bylo založeno na týdenní pracovní době. To znamená, že by se nárok na dovolenou řídil podle odpracovaných hodin, nikoliv dnů nebo směn.¹¹⁶

Neposlední chystanou změnou je ochrana před stresem a obtěžováním na pracovišti. To ukládá zaměstnavateli povinnost eliminovat riziko vzniku stresu, obtěžování a násilí na pracovišti. Dalšími změnami se týkají dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, vrcholových zaměstnanců a doručování písemností v pracovněprávním vztahu.¹¹⁷

¹¹⁵ STORMWARE s.r.o. Navrhovaná novela zákoníku práce pro rok 2017, [online]

¹¹⁶ *tamtéž*

¹¹⁷ PRÁVNÍ PROSTOR. Vše důležité o novele zákoníku práce 2017, [online]

Mateřská a rodičovská dovolená

Jedním z aktuálních problémů, který řeší média, zaměstnavatelé i zaměstnanci, ale především Parlament České republiky, je rodičovská dovolená pro otce. Nejnovější informace potvrzují, že mimo jiné pro podporu porodnosti prošel Poslaneckou sněmovnou i Senátem návrh tzv. „Otcovské“, která umožňuje čerpat po porodu dítěte týden placeného volna. Jedná se o dávku ze systému nemocenského pojištění, která bude vyplacena otcům jako náhrada ušlé čisté mzdy, podle vzorce jako peněžité pomoci v mateřství, tedy 70 % takzvaného denního vyměřovacího základu. „Otcovská“ má sloužit jako náhrada klasické dovolené nebo neplaceného volna, které musí čerpat otcové v současné době. Podle zákoníku práce má otec nárok na placené volno pouze na nezbytně nutnou dobu pro odvoz ženy do porodnice či z porodnice domů. Co se týče dne porodu, má nárok na neplacené volno. Zmíněný návrh nově upravuje problematiku tak, že pravděpodobně od začátku roku 2018 bude možné čerpat týden placeného volna v prvních šesti týdnech po porodu. Ministerstvo práce a sociálních věcí, které s návrhem otcovské poporodní péče přišlo, uvádí jako účel „otcovské“ posílení vazeb mezi rodiči a dítětem, podporu a motivaci otců k zapojení se do péče o dítě a tím i k následnému rozvoji vztahů v rámci rodiny.¹¹⁸

Daňová problematika

Od roku 2018 jsou nachystány změny také v oblasti daňových odvodů ze mzdy. Novela zákona o státní podpoře, kterou schválila poslanecká sněmovna, se zabývá kromě daňové slevy také rodičovským příspěvkem. V posledních letech byly upraveny daňové odvody z hrubé mzdy pro rodiče, které mají více dětí. Nově se zvýhodňují i rodiče jednoho dítěte a více se snížil odvod pro rodiče dvou, tří i více dětí. Rodičovský příspěvek je podmíněn tím, aby alespoň jeden z rodičů pracoval, což by mohlo mít pozitivní vliv na porodnost, ale také zaměstnanost.¹¹⁹

¹¹⁸ HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. Otcové dostanou po porodu týden placeného volna, [online]

¹¹⁹ HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. Sněmovna schválila daňovou slevu na první dítě, [online]

Sociální pojištění

Aktuálně prochází změnami také sazby sociálního pojištění a to také možné slevy. Úlevy se opět týkají rodin s více dětmi, tedy jeden z rodičů získá slevy na sociálním pojištění za to, že vychovává s partnerem dítě, aniž by toto snížení odvodů mělo jakýkoliv vliv na důchod. Pro podporu důchodového systému, kdy lidé v produktivním věku platí pomocí systému sociálního pojištění důchody lidem v důchodovém věku, je nutné zvýšit počet lidí v produktivním věku. Jediná možnost je zvýšení porodnosti, aby se zastavil současný trend stárnutí populace a bylo v sociálním systému dostatek peněz pro důchodové dávky a také pro sociální příspěvky pracujícím rodinám s dětmi. Sazba na odvod ale v tomto případě má klesnout pouze na straně zaměstnance, část odváděná zaměstnavatelem se po této novele nezmění.¹²⁰

3.8.4 Analýza konkurence

Z důvodu nedostatku informací, které jsou veřejně dostupné, a také z důvodu, že konkurenční firmy neposkytly informace o mzdách či mzdových nákladech, není možné srovnání mzdy mezi konkurenty.

3.8.5 Shrnutí

Analýza trhu práce přinesla náhled do okolí společnosti, například vývoje počtu obyvatel, zaměstnanosti, mezd, a také vývoje zákonných opatření a možností dotací. To, co je pozitivem z makroekonomického pohledu, tedy snižující se nezaměstnanost, je spíše negativem pro zaměstnavatele, protože má menší výběr uchazečů při obsazování nového nebo uvolněného pracovního místa.

¹²⁰ HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. Vláda schválila změnu..., [online]

3.9 SWOT analýza

Za pomoci zpracovaných poznatků a výše uvedených analýz byla vytvořena následující SWOT analýza. Kromě již uvedeného vychází také z interních zdrojů a soukromých poznatků autora.

Tabulka 30: SWOT analýza (vlastní šetření)

| Silné stránky | Slabé stránky |
|----------------------------------|--------------------------------------|
| Zkušenosti | Vyjednávací schopnost |
| Vybudované zázemí | Zastaralost IT |
| Skladovací prostory | Nedostatek benefitů |
| Dlouhodobé obchodní vztahy | Malá informovanost zaměstnanců |
| Pestrost sortimentu | |
| Dobré jméno | |
| Komplexní služby | |
| Rostoucí výsledek hospodaření | |
| Nízká fluktuace | |
| Dobré pracovní prostředí | |
| Příležitosti | Hrozby |
| Zvýšení motivace zaměstnanců | Růst cen produktů |
| Vylepšení technologického zázemí | Substituční výrobky |
| Využití dotací | Zmenšující se výběr pracovníků |
| Rozšíření kurzů pro zaměstnance | Zákonná nařízení |
| Rozšíření počtu benefitů | Nedostatečné ohodnocení zaměstnanců |
| | Špatné komunikace vedení společnosti |

SWOT analýza přehledně ukazuje, co jsou silné stránky organizace a jaké jsou příležitosti k vylepšení a tvorbě dalších silných stránek, stejně jako upozorňuje na slabiny společnosti a hrozby, které mohou zhoršit postavení společnosti na trhu a ohrozit její rozvoj. Mezi nejvýznamnější silné stránky patří dlouholeté zkušenosti stejně

jako zázemí a prostory společnosti. Slabé stránky brzdící růst jsou především zastaralost technologického vybavení a ne úplně správný postoj špatná komunikace vůči zaměstnancům.

3.9.1 Vyhodnocení

Silné stránky

Tabulka 31: Silné stránky (vlastní šetření)

| | Současný stav | Důležitost |
|-------------------------------|---------------|------------|
| Zkušenosti | 4 | 4 |
| Vybudované zázemí | 4 | 4 |
| Skladovací prostory | 4 | 5 |
| Dlouhodobé obchodní vztahy | 4 | 5 |
| Pestrost sortimentu | 3 | 4 |
| Dobré jméno | 4 | 4 |
| Komplexní služby | 4 | 4 |
| Rostoucí výsledek hospodaření | 4 | 4 |
| Nízká fluktuace | 5 | 4 |
| Dobré pracovní prostředí | 4 | 5 |
| Průměr | 17,2 | |

Mezi nejdůležitější silné stránky společnosti lze zařadit dobré pracovní prostředí, nízkou fluktuaci zaměstnanců, vybudované obchodní vztahy a také skladovací prostory. Tyto přednosti spolu s dalšími uvedenými tvoří základ pro růst organizace a současný dobrý hospodářský stav.

Slabé stránky

Tabulka 32: Slabé stránky (vlastní šetření)

| | Současný stav | Důležitost |
|--------------------------------|---------------|------------|
| Vyjednávací schopnost | 3 | 4 |
| Zastaralost IT | 2 | 4 |
| Nedostatek benefitů | 3 | 5 |
| Malá informovanost zaměstnanců | 3 | 3 |
| Průměr | 11,75 | |

Mezi slabé stránky společnosti patří nedostatek zaměstnaneckých benefitů, což spolu s nízkou informovaností zaměstnanců a slabší vyjednávací schopností s dodavateli brzdí možný rozvoj organizace.

Příležitosti

Tabulka 33: Příležitosti (vlastní šetření)

| | Současný stav | Důležitost |
|----------------------------------|---------------|------------|
| Zvýšení motivace zaměstnanců | 3 | 5 |
| Vylepšení technologického zázemí | 3 | 4 |
| Využití dotací | 1 | 3 |
| Rozšíření kurzů pro zaměstnance | 2 | 4 |
| Rozšíření počtu benefitů | 3 | 5 |
| Průměr | 10,6 | |

Největšími příležitostmi pro organizaci jsou zvýšení motivace zaměstnanců a s tím související rozšíření počtu benefitů. Další příležitostí pro lepší fungování společnosti je vylepšení technologického zázemí, především vybavenosti informačních systémů.

Hrozby

Tabulka 34: Hrozby (vlastní šetření)

| | Současný stav | Důležitost |
|--------------------------------------|---------------|------------|
| Růst cen produktů | 2 | 4 |
| Substituční výrobky | 3 | 4 |
| Zmenšující se výběr pracovníků | 3 | 4 |
| Zákonná nařízení | 3 | 3 |
| Nedostatečné ohodnocení zaměstnanců | 3 | 5 |
| Špatné komunikace vedení společnosti | 2 | 3 |
| Průměr | 10,3 | |

Mezi největší hrozby dobrého fungování organizace patří nedostatečné ohodnocení zaměstnanců, které je ve spojení se snižujícím se výběrem pracovníků zapříčiněným nízkou nezaměstnaností hrozbou výraznou. Dále mohou rozvoj organizace, a to především z ekonomického pohledu, ohrozit substituční výrobky.

3.9.2 Shrnutí

Vyhodnocení jednotlivých částí SWOT analýzy ukázalo, které silné a slabé stránky, stejně jako hrozby a příležitosti jsou výraznější a měla by se na ně tedy více upínat pozornost. Z šetření vyplývá, že silné stránky převládají nad slabými. Horším výsledkem je to, že hrozby jsou na přibližně stejné úrovni jako příležitosti, a proto by bylo vhodné se nejprve zaměřit na eliminaci největších hrozeb, zároveň se snahou udělat ze slabých stránek společnosti silné.

4 Vlastní návrhy řešení

Z výsledků analýzy dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci sice nejsou ve společnosti obecně nespokojeni, ale zároveň nejsou dostatečným způsobem motivováni, což může ovlivňovat jejich pracovní výkon a také jejich plány pro setrvání či nesetrvání v pracovněprávním vztahu. Z tohoto důvodu by bylo vhodné lépe upravit systém výhod a benefitů pro zaměstnance a vytvořit vnitřní předpis o zaměstnaneckých benefitech, který by mohl vést k vyšší motivovanosti pracovníků. Bylo zjištěno, že nejvíce motivujícími činiteli jsou finanční ohodnocení, tedy výše pravidelné mzdy a prémie, tedy čtvrtletní finanční odměny nad rámec pravidelné mzdy. Základní mzda a prémie, tedy zásluhová odměna nejsou předmětem tohoto návrhu. Návrh se zabývá ostatními složkami celkové odměny, tedy z transakčních odměn to jsou za peněžní odměny pouze vybrané druhy, dále pak zaměstnanecké výhody a oba typy relačních odměn, vzdělání a rozvoj a pracovní prostředí.

Navrhované změny budou zavedeny pro oddělení cordoba.de a to od 1. 1. 2018. Po prvním roce budou analyzovány dopady změn a pokud budou vedením společnosti vyhodnoceny jako úspěšné, budou pro rok 2019 zavedeny pro všechny zaměstnance Cordoba s.r.o.

4.1 Relační odměny

Jak bylo zjištěno, motivujícím faktorem pro zaměstnance mohou být i zdánlivě nedůležité součásti pracovního prostředí. Analýza odpovědí na otázky 6, 7, 8 a 9 příloženého dotazníku ukazuje, že zaměstnanci se necítí být dostatečně motivováni a že všichni považují uznání a pochvalu jako motivační faktor a také, že jsou pro zaměstnance důležité. Z analýzy také ale vyplývá, že většině zaměstnanců se pochvaly nedostává.

4.1.1 Pracovní prostředí

Pochvala

Každý vedoucí pracovník by měl být schopen podřízeného zaměstnance pochválit za dobře odvedenou práci tak, aby zaměstnanec neměl pocit pouze jako přehlížená součást organizace, kterou vedení bere jako automatickou, ale že si organizace cení jeho pracovních výkonů a ví, že odvádí dobrou práci.

Taková pochvala a uznání nemusí být pouze součástí hodnotícího pohovoru, naopak by měla běžnou součástí pracovního procesu, a pokud vedoucí pracovník uzná, že zaměstnanec dosáhl opravdu dobrých výsledků, například si velmi šikovně poradil s nastalým problémem, je na místě také pochvala před kolektivem pracovníků. Není nutné svolávat všechny zaměstnance, aby jednomu z nich byla pochvala udělena. Pochvala by měla být udělována před kolegy, se kterými sdílí oceňovaný zaměstnanec kancelář a kteří budou udělení pochvaly přítomni.

Blahopřání k narozeninám

Každý vedoucí pracovník musí vědět, kdy mají zaměstnanci narozeniny a vždy by měl být mezi prvními, kteří dotyčnému popřejí. Není nutné investovat z rozpočtu společnosti do dárku, na ten se zpravidla skládají kolegové. Obdobně je vhodné mít v povědomí i jiné výročí, které se týkají zaměstnance, jako je doba pracovního poměru nebo jiné životní události.

Motivační pohovor

Součástí komunikace mezi vedením a zaměstnancem by měly být i pravidelné pohovory vedoucích pracovníků s podřízenými zaměstnanci. Pohovor slouží k zhodnocení individuálního výkonu zaměstnance za uplynulé období a stanovení cílů na období další. Na základě hodnocení jsou také nastaveny prémie, které vyplývají ze splněných

úkolů a celkového pracovního výkonu. Motivační pohovor je součástí systému hodnocení oddělení cordoba.de, pouze je nutné dodržovat jeho pravidelnost.

Součástí motivačního pohovoru musí být zpětná vazba pro zaměstnance, aby byli schopni určit, jak mohou svůj pracovní výkon zlepšit a tím také dosáhnout lepšího ohodnocení a vyšších prémieí.

Místo pro zábavu a relaxaci

Dvě třetiny zaměstnanců uvedly, že by měly zájem o vytvoření místa, které bude sloužit pro zábavu a relaxaci a bude se nacházet v areálu organizace. Jelikož se jedná o společnost, která se zabývá prodejem sportovního vybavení a téměř všichni zaměstnanci jsou aktivní či pasivní sportovci, mělo by se i toto místo týkat sportu. Aby byla taková varianta reálná, je třeba zvolit sport méně prostorově náročný, jako je například stolní tenis. Pro sportovce pasivní je vhodné vyčlenit prostor, který bude sloužit jako relaxační zóna a bude v něm umístěna televize pro sledování sportovních přenosů, kde se mohou zaměstnanci scházet například při různých mistrovstvích světa a nejen podporovat národní tým, ale také utužovat kolektiv.

Náklady na vytvoření takového prostoru nepřesáhnou 40 000 Kč. Tvoří je stůl na stolní tenis vhodný pro vnitřní použití v průměrné kvalitě s nákupní cenou 5 000 Kč, televize s uhlopříčkou minimálně 110 cm v ceně 10 000 Kč, čtyři sedací vaky v ceně 3 000 Kč za jeden a sedací souprava v ceně 10 000 Kč. V případě zájmu je možné dovybavení o šipky s terčem nebo vybavení k jinému nenáročnému sportu.¹²¹

¹²¹ INTERNET MALL. Internetový obchod [online]

4.1.2 Vzdělání a rozvoj

Druhý nejčastější benefit poskytovaný společnostmi na území České republiky je vzdělávání, tedy různé kurzy a školení. Tento benefit je nejžádanější vztahovou odměnou, jelikož neustále zvyšuje kvalifikaci zaměstnance.

Kurzy a školení

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že pouze jeden ze zaměstnanců nemá zájem o kurzy a školení pořádané zaměstnavatelem. Zároveň ale jen dva zaměstnanci kurzy využívají. Jedná se konkrétně o jazykové kurzy. Tři zaměstnanci, tedy celá polovina tvrdí, že pro ně kurzy nejsou vhodné. Bylo by tedy vhodné se zaměřit na to, jakým způsobem organizovat kurzy tak, aby byly ku prospěchu většímu počtu zaměstnanců a sloužily jako motivační faktor.

Kurzy musí být nastaveny tak, aby odpovídaly potřebám zaměstnanců. Jestliže se cordoba.de zabývá exportem zboží do zahraničí je logické, že kurzy jsou jazykové. Pro rozvoj znalostí pracovníků je ale nutné kurzy nastavit tak, aby odpovídaly současným znalostem a umožňovaly rozšíření schopností komunikace na další jazyky. Úspěšnost jazykových kurzů by měla být hodnocena všemi dotčenými pracovníky a také zájemci o dané kurzy alespoň jednou ročně, kde se zároveň stanoví, jaké kurzy budou zaměstnavatelem poskytovány a zda nebude současná varianta nějak upravena.

Pro jazykové i jiné kurzy je možné využít dotačního programu Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II (POVEZ II), který je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a je poskytován prostřednictvím příslušného úřadu práce. V tomto případě je vhodné využití externího vzdělávacího zařízení.

Díky tomu, že v současné době společnost hradí jazykové kurzy plně ze svých prostředků a v budoucnu by mohla využít dotací prostřednictvím úřadu práce, se i při rozšíření nabídky kurzů zaměstnancům nezvýší náklady. Nejvhodnější variantou rozšíření kurzů je poskytnutí možnosti výběru libovolného kurzu z nabídky partnerské

školy či školicího zařízení, jelikož umožňuje zaměstnanci výběr kurzu a zároveň nepřináší zaměstnavateli administrativní a organizační zátěž navíc.

4.2 Transakční odměny

Častěji poskytované a využívané benefity jsou transakční odměny, ze kterých zaměstnanci plyne výhoda ve formě financí nebo jinak hmatatelného bonusu. Zároveň byly tyto benefity zvoleny v odpovědích na dotazník jako více motivační a žádané.

4.2.1 Zaměstnanecké výhody

Za zaměstnaneckých výhod neplynou zaměstnancům přímo finanční prostředky, ale jsou jednoznačně finančně ohodnotitelné a podle různých průzkumů hojně využívané.

Dovolená

Pracovníkům cordoba.de je poskytnuta pouze zákonem stanovená minimální možná doba dovolené, tedy 20 dní za kalendářní rok. Všichni zaměstnanci uvedli, že by jako benefit uvítali delší dovolenou. Průměrná doba dovolené za rok se dle Informačního systému o průměrném výděлку zvyšuje, a tedy počet zaměstnavatelů, kteří poskytují pouze 20 dní dovolené, se snižuje. Pokud uvažujeme délku poskytnuté dovolené jako motivační faktor pro práci pro daného zaměstnance, není nejlepším řešením zůstatvat pozadu, a pokud to finanční situace společnosti umožňuje, je lepší poskytnout delší dovolenou.

Podle osobních nákladů společnosti Cordoba s.r.o. je možné spočítat, že týden dovolené vyšel zaměstnavateli v roce 2016 na 8 086 Kč za jednoho zaměstnance za týden. Náklady na oddělení cordoba.de jsou 48 516 Kč na jeden rok.

4.2.2 Peněžní odměny

Peněžní odměny tvoří základ odměn každého zaměstnance. Mimo pravidelnou základní mzdu a pravidelné či mimořádné prémie bývají poskytovány další finanční bonusy.

Příspěvek na sport

Tento benefit je sice zaměstnavatelem poskytován, ale není pracovníky cordoba.de využíván z důvodu nejasných podmínek pro jeho schválení. Příspěvek by měl být poskytován formou úhrady ceny za pronájem kurtu nebo hřiště, limit pro výši příspěvku by byl stanoven na 300 Kč za týden. Zaměstnavatel by vzhledem k zaměření na sportovní vybavení měl dát na výběr z několika partnerských sportovišť. Zaměstnavatel přispívá na jednu hodinu nájmu týdně.

Náklady na tento příspěvek není možné zcela přesně stanovit. V rámci dotazníkového šetření bylo zjištěno, že příspěvek by využívala přibližně polovina zaměstnanců. Cena nájmu sportovišť v okolí organizace se pohybuje od 150 Kč za hodinu do 260 Kč za hodinu. Vzhledem k tomu, že se jedná o partnerská sportoviště, kde společnost pořádá pravidelné sportovní akce, je možné předpokládat slevu 25 %. Celkové náklady na poskytnutí tohoto příspěvku jsou pro oddělení cordoba.de 24 570 Kč za rok.

Příspěvek na dovolenou

Mezi zaměstnanci oblíbeným, ale ne příliš častým benefitem, je příspěvek na dovolenou. Takový příspěvek by uvítali všichni zaměstnanci oddělení cordoba.de. Podle průzkumu NN Group poskytuje takový příspěvek pouze 30 % zaměstnavatelů.

Příspěvek by mohl být ve výši 10 000 Kč a nebyl by vyplácen zaměstnanci, ale na základě podepsané smlouvy by finanční obnos vyplácel zaměstnavatel přímo společnosti, která dovolenou poskytuje, například cestovní kanceláři, cestovní agentuře nebo hotelu. Na příspěvek by měl zaměstnanec nárok až od druhého roku trvání pracovního poměru.

Aby takový příspěvek byl pro zaměstnavatele přijatelný, je nutné uvést zaměstnancův nárok do vnitřního předpisu. Podle §24 odst. 2 písm. j) bod 5 Zákona o daních z příjmu může zaměstnavatel uplatnit daňové výdaje až do výše, která je stanovena vnitřním předpisem.

Celkové náklady na pracovníky cordoba.de jsou 60 000 Kč za rok. Výpočet vychází z předpokladu, že oddělení bude mít i v roce 2018 stejné zaměstnance a i pokud by byl zvýšen počet zaměstnanců, nový pracovník by nesplnil podmínku délky trvání pracovního poměru více než jeden rok.

Příspěvek na dopravu

Příspěvkem na dopravu je myšlen finanční příspěvek na dopravu zaměstnanců do a ze zaměstnání, který by byl poskytován všem zaměstnancům. Tento příspěvek je vhodným benefitem zejména proto, že se společnost přestěhovala z blízkosti centra města Brna na území jednoho sousedícího města. Díky tomu, se zvýšily výdaje na dojíždění většiny zaměstnanců. Všichni, co jezdí do práce hromadnou dopravou, musí uhradit jízdné na jednu tarifní zónu navíc. Dle platného ceníku Integrovaného dopravního systému Jihomoravského kraje činí rozdíl 280 Kč za měsíc na předplatní jízdenky měsíční nebo 240 Kč za měsíc na předplatní jízdenky čtvrtletní.

Příspěvek by měl být ve výši minimálně 300 Kč pro každého zaměstnance, ať už do práce dojíždí městskou hromadnou dopravou nebo vlastním dopravním prostředkem. Takový příspěvek se považuje za součást mzdy a podléhá zdanění, stejně jako odvodům na zdravotní a sociální pojištění.

I v tomto případě platí, že pokud má být příspěvek daňově uznatelným výdajem, musí být nárok zakotven ve vnitřním předpisu.

Náklady jsou při současných 6 zaměstnancích 21 600 Kč za rok a jsou započítány do osobních nákladů.

4.3 Návrh vnitřního předpisu

Odměňování zaměstnanců v oddělení cordoba.de

1. Účel

Tento předpis upravuje zásady odměňování ve společnosti Cordoba s.r.o. a řídí se zákoníkem práce (dále jen ZP).

2. Rozsah platnosti

Tento předpis platí pro všechny zaměstnance v pracovním poměru se společností Cordoba s.r.o. zaměstnaných v oddělení cordoba.de.

Tento předpis vstupuje v platnost dne 1. 1. 2018.

3. Základní pojmy

Veškeré formuláře uvedené v předpisu Odměňování zaměstnanců jsou k dispozici v tištěné podobě na personálním oddělení.

4. Odpovědnosti

Tento předpis vydává personální oddělení a schvaluje vedení společnosti. Je přístupný všem zaměstnancům na personálním oddělení a u jednotlivých vedoucích pracovníků.

5. Popis

5.1. Stanovení mzdy

Zaměstnanci za vykonanou práci přísluší mzda dohodnutá pracovní smlouvou, případně jejími dodatky.

V Cordoba s.r.o. jsou používány smluvní měsíční mzdy.

5.2. Změny mzdy

Revize základních mezd je prováděna na žádost zaměstnance 1x ročně v termínu určeném vedoucím pracovníkem a/nebo v rámci hodnotícího pohovoru.

Mimo hodnotící pohovor je změna mzdy možná na základě změny pracovní pozice, změny pracovních úkolů nebo z jiných mimořádných důvodů.

5.3. Výplata mzdy

Výplatní termín je stanoven na 17. kalendářní den následujícího měsíce.

Výplata mzdy se provádí převodem na bankovní účet zaměstnance. O změnu účtu žádá zaměstnanec vyplněním formuláře *Hlášení změn údajů* na personálním oddělení.

Při měsíčním zúčtování mezd vydá zaměstnavatel zaměstnanci doklad obsahující údaje o příjmech a o provedených srážkách. Zaměstnavatel je povinen na žádost zaměstnance předložit doklady, na jejichž základě byla mzda vypočtena. Případné reklamace uplatňuje zaměstnanec bezodkladně u svého přímého nadřízeného.

5.4. Variabilní složky mzdy

5.4.1. Bonus za produktivitu

Zaměstnanci obchodního oddělení mají nárok na vyplacení Bonusu za produktivitu při splnění podmínek a ve výši které jsou stanoveny předpisem *Bonus za produktivitu*.

5.5. Příspěvek na stravování

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům na základě jeho písemné žádosti příspěvek na jídlo ve formě stravovacích poukázek. Za každý odpracovaný den přísluší zaměstnanci poukázka v hodnotě 109 Kč.

Zaměstnavatel přispívá 55 % hodnoty, zbylých 45 % je zaměstnanci strženo ze mzdy za příslušný měsíc.

5.6. Příspěvek na sport

Zaměstnavatel poskytuje každému zaměstnanci příspěvek na sportovní aktivitu formou úhrady ceny nájmu vybraného sportoviště. Příspěvek nesmí přesáhnout 300 Kč týdně. Aktuální seznam sportovišť je k dispozici na personálním oddělení.

5.7. Příspěvek na dopravu do zaměstnání

Nárok na výplatu příspěvku nemají zaměstnanci, kteří užívají přidělené služební vozidlo.

Výše příspěvku je stanovena na 300 Kč za kalendářní měsíc. Na základě dodatku k pracovní smlouvě může být výše příspěvku stanovena odlišně.

Příspěvek na dopravu je vyplácen společně se mzdou za příslušný měsíc.

5.8. Příspěvek na dovolenou

Každý zaměstnanec v pracovním poměru má nárok na příspěvek na rekreaci 10 000 Kč za kalendářní rok.

Příspěvek je vyplácen na účet poskytovatele zájezdu nebo ubytovacích či lázeňských služeb na základě dohody zaměstnance a zaměstnavatele.

Příspěvek je možné čerpat pouze jednorázově. Při nedosažení limitu 10 000 Kč nemá zaměstnanec nárok na vyplacení zbylé částky.

Nárok na příspěvek vzniká zaměstnanci uplynutím doby 1 rok od vzniku pracovního poměru.

5.9. Dovolená

Základní výměra dovolené dle ZP činí 4 týdny a je zaměstnancům Cordoba s.r.o. prodloužena o jeden týden.

Náhrada za dovolenou se řídí příslušnými ustanoveními ZP.

5.10. Cestovné a jiné výdaje

Náhrada cestovného a jiných výdajů se řídí příslušnými ustanoveními ZP.

4.4 Harmonogram změn

Vnitřní předpis bude platit od 1. 1. 2018 pro pracovníky oddělení cordoba.de. Zhodnocení změn proběhne po roce platnosti. V případě, že budou změny vyhodnoceny jako přínosné, bude od roku 2019 vnitřní předpis upraven tak, aby byl platný pro celou společnost Cordoba s.r.o a všechny její zaměstnance. Následně budou znovu propočteny náklady pro celou organizaci a po roce fungování opět vyhodnoceny dopady.

4.5 Ekonomické zhodnocení

Prvních několik změn, které jsou navrhnuty, jsou bez ekonomických výdajů. Jsou to motivační faktory jako pochvala, blahopřání k narozeninám či jinému výročí a také motivační pohovor.

Ostatní změny je nutné z důvodu prověření proveditelnosti vyčíslit. Jedná se o:

- 40 000 Kč za vytvoření místa pro zábavu a relaxaci,
- 48 516 Kč za rok za prodloužení dovolené,
- 24 570 Kč za rok za příspěvek na sport,
- 60 000 Kč za rok za příspěvky na dovolenou,
- 21 600 Kč za rok za příspěvky na dopravu do zaměstnání.

Celkem jsou náklady na nové zaměstnanecké výhody ve výši 194 686 Kč za první rok s tím, že investice 40 000 Kč je jednorázová. Tato částka činí asi 4 % předpokládaného výsledku hospodaření za rok 2016. Navýšení osobních nákladu je přibližně 5 %.

4.6 Přínosy

Hlavním důsledkem zavedení nových odměn a bonusů je zvýšení motivovanosti a spokojenosti zaměstnanců. Tím, že budou zaměstnanci motivováni a spokojeni, bude s největší pravděpodobností zajištěna vyšší produktivita práce a snížena hrozba migrace zaměstnanců. Pokud si společnost udrží stále zaměstnance, vyhne se zaškolování nových, kteří jsou prvních několik měsíců méně produktivní a zároveň snižují produktivitu stávajících zaměstnanců, kteří je musejí zaškolovat, což snižuje i jejich produktivitu. Zároveň spokojení zaměstnanci rozšiřují povědomí o společnosti jako dobrém zaměstnavateli. To je důležité za aktuální situace s nízkou nezaměstnaností, kdy z pohledu společnosti není dostatečný výběr zaměstnanců. Z toho důvodu je třeba, aby potenciální uchazeč o zaměstnání měl zájem do společnosti Cordoba s.r.o. nastoupit a neupřednostnil jiného zaměstnavatele. Pouze se spokojenými zaměstnanci může společnost uvažovat o dlouhodobém růstu.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo vytvoření návrhu systému odměňování, který by měl pomoci k zvýšení motivovanosti zaměstnanců a tím také pracovního výkonu. Tohoto hlavního cíle práce mělo být dosaženo za pomoci několika dílčích cílů, jako například analýza vnitřního a vnějšího prostředí. Součástí návrhové práce má být také návrh vnitřní směrnice.

Práce je rozdělena na tři hlavní části, část teoretickou, část analytickou a část návrhovou. Teoretická část se zabývá teorií a zákonnou definicí vnitřního předpisu a představuje teoretické pohledy na hodnocení pracovního výkonu a koncepci celkové odměny.

Druhá část, analytická, začíná představením společnosti, dále se zabývá analýzou vnitřního prostředí včetně současného stavu systému hodnocení a odměňování a také vyhodnocením dotazníkového výzkumného šetření. Analytická část pokračuje analýzou vnějšího prostředí, včetně legislativního prostředí. Výstupem analytické části je SWOT analýza, která ukazuje silné a slabé stránky a spolu s vyhodnocením dotazníkového šetření a konkrétních bodů analýzy vnitřního prostředí poskytuje podněty pro tvorbu následující třetí části práce.

Návrhová část se opírá o zjištěné slabiny a doporučení a navrhuje nový systém odměňování pracovníků za pomoci nejvhodnějších a žádaných benefitů. Vytvoření benefitů je také finančně zhodnoceno a benefity jsou zakotveny v navrženém vnitřním předpisu.

Použité zdroje

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

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

ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. 1. české vydání. Praha: Fragment, 2011. 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 120 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 136 s. ISBN 978-80-247-2313-6.

BRNO. *Ekonomika Brna v číslech*. *Brno.cz* [online]. 2017 [cit. 4.3.2017]. Dostupné z: <https://www.brno.cz/podnikatel-investor/ekonomika-v-cislech/>.

BUREŠ, I. *Vlastní šetření*.

CORDOBA. *internetový obchod*. *Cordoba.cz* [online]. 2017 [cit. 2.2.2017]. Dostupné z: <http://www.cordoba.cz>.

CORDOBA s.r.o. *Statistiky 2016*. Brno: Cordoba s.r.o., 2017.

CORDOBA s.r.o. *Výkaz zisku a ztrát*. Brno: Cordoba s.r.o., 2017.

ČESKO. *Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006 Zákoník práce*. *Portal.gov.cz* [online]. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=62694&nr=262~2F2006&rpp=15#local-content>.

ČESKO. *Zákon č. 586 ze dne 20. listopadu 1992 Zákon o daních z příjmu*. *Portal.gov.cz* [online]. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=40374&nr=586~2F1919&rpp=15#local-content>.

ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ. *Zvýšil se počet ukončených "neschopenek",...* *cssz.cz* [online]. 14. 11. 2016 [cit. 2.3.2017]. Dostupné z:

<http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/informace/media/tiskove-zpravy/tiskove-zpravy-2017/20170213-zvysil-se-pocet-ukoncenyh-neschopenek-prumerna-delka-stonani-se-zasadne-nezmenila.htm>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Obyvatelstvo. *czso.cz* [online]. 2017 [cit. 2.3.2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/obyvatelstvo-xb>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Registr ekonomických subjektů. *czso.cz* [online]. 2017 [cit. 2.2.2017]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/irsw/dotaz.jsp>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Obyvatelstvo v obcích Jihomoravského kraje. *czso.cz* [online]. 2017 [cit. 2.3.2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/obyvatelstvo-v-obcich-jihomoravskeho-kraje-v-roce-2015>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Věkové složení obyvatelstva. *czso.cz* [online]. 2017 [cit. 2.3.2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/katalog-produktu>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Obyvatelstvo podle dosaženého vzdělání. *czso.cz* [online]. 2017 [cit. 4.3.2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/katalog-produktu>.

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. Otcové dostanou po porodu týden placeného volna. *Ihned.cz* [online]. 19. 4. 2017 [cit. 29. 4. 2017]. Dostupné z: <http://domaci.ihned.cz/c1-65700700-otcovska-zacne-od-pristiho-roku-senatori-schvalili-novou-davku-pro-cerstve-tatinky>.

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. Sněmovna schválila daňovou slevu na první dítě. *Ihned.cz* [online]. 12. 4. 2017 [cit. 29. 4. 2017]. Dostupné z: <http://domaci.ihned.cz/c1-65694570-rodinam-s-detmi-pribudou-vyhody-snemovna-schvalila-danovou-slevu-na-dite-i-vyssi-rodicovske-prispevky>.

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. Vláda schválila změnu... *Ihned.cz* [online]. Aktualizováno 6. 4. 2017 [cit. 29. 4. 2017]. Dostupné z: <http://domaci.ihned.cz/c1-65686930-vlada-schvalila-zmenu-ktera-ma-podporit- Duchody-rodice-s-vice-detmi-usetri-na-socialnim-pojisteni>.

INTERNET MALL. Internetový obchod. 2017 [cit. 1. 5. 2017]. Dostupné z: www.mall.cz.

ISPV – INFORMAČNÍ SYSTÉM O PRŮMĚRNÉM VÝDĚLKU. Aktuální výsledky šetření. *Ipsv.cz* [online]. 2017 [cit. 30. 4. 2017]. Dostupné z: <http://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx>.

JAKUBKA, J. *Vnitřní předpisy zaměstnavatele*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008, s.23. ISBN 978-80-7357-396-6.

JOBS.CZ. Nabídky práce [online]. 2017 [cit. 4.3.2017]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz>.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI. Obchodní rejstřík. *Justice.cz* [online]. Upraveno 19.12. 2016 [cit. 2.2.2017]. Dostupné z: <http://www.justice.cz>.

MPSV. Regionální statistika ceny práce. *mpsv.cz* [online]. 22. 3. 2017 [cit. 30. 4. 2017]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydelky/download/2016/jim_164_mzs.pdf.

MPSV. Vnitřní předpisy ve zkratce. *mpsv.cz* [online]. 10/2008 [cit. 1. 5. 2017]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/vnitri-predpisy-ve-zkratce.aspx>.

MPSV – ÚŘAD PRÁCE ČR. Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II. *mpsv.cz* [online]. Aktualizováno 2017 [cit. 29. 4. 2017]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/esf/projekty_v_realizaci/celorep/povez-ii.

MPSV – ÚŘAD PRÁCE ČR. Program a strategie aktivní politiky zaměstnanosti v JmK na rok 2017. *mpsv.cz* [online]. 2017 [cit. 29. 4. 2017]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/jhm/apz>.

NN GROUP. Firmám se daří... *nn.cz* [online]. 2015 [cit. 30. 4. 2017]. Dostupné z: <https://www.nn.cz/spolecnost-nn/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/firmam-se-dari-nabizeji-zamestnancum-vice-benefitu-nez-loni.html>.

PENÍZE.CZ. Odboráři chtějí pět týdnů dovolené pro všechny. *penize.cz* [online]. 5. 10. 2016 [cit. 1. 5. 2017]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/pracovni-pomer/316331-odborari-chteji-pet-tydnu-dovolene-pro-vsechny-nedokazeme-vycerpat-ani-ctyri>.

PRÁCE.CZ. Nabídky práce. *prace.cz* [online]. 2017 [cit. 4.3.2017]. Dostupné z: <https://www.prace.cz>.

PRÁVNÍ PROSTOR. Vše důležité o novele zákoníku práce 2017. *pravni prostor.cz* [online]. 10. 3. 2017 [cit. 1. 5. 2017]. Dostupné z: <http://www.pravni-prostor.cz/clanky/pracovni-pravo/vse-dulezite-o-novele-zakoniku-prace-2017>.

STORMWARE s.r.o. Navrhovaná novela zákoníku práce pro rok 2017. *Stormware.cz* [online]. 29. 3. 2017 [cit. 1. 5. 2017]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/pracovni-pravo/navrh-novely-zakoniku-prace-2017/>.

SVAZ PRŮMYSLU A DOPRAVY ČR. Zaměstnanecké benefity v době ekonomického optimismu. *sprcr.cz* [online]. 25. 8. 2015 [cit. 30. 4. 2017]. Dostupné z: http://www.sprcr.cz/images/Prezentace_SP_%C4%8CR_a_NN_-_Benefity.pdf.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017, 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

ÚSTAVNÍ SOUD ČR. Nález - Pl.ÚS 83/06. *nalus.usoud.cz* [online]. 12. 3. 2008 [cit. 1. 5. 2017]. Dostupné z: http://nalus.usoud.cz/Search/GetText.aspx?sz=Pl-83-06_1.

VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Zákoník práce – komentář*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 800 s. ISBN 978-80-7478-015-8.

Seznam tabulek

| | |
|-------------------------------------------------|----|
| Tabulka 1: Složky celkové odměny | 23 |
| Tabulka 2: Model celkové odměny | 25 |
| Tabulka 3: Výpis z obchodního rejstříku | 28 |
| Tabulka 4: Věk | 38 |
| Tabulka 5: Pohlaví | 39 |
| Tabulka 6: Pracovní pozice | 39 |
| Tabulka 7: Délka pracovního poměru | 40 |
| Tabulka 8: Informace o strategii | 41 |
| Tabulka 9: Motivace ze strany nadřízeného | 41 |
| Tabulka 10: Motivační činitele | 42 |
| Tabulka 11: Pochvala nadřízeného | 43 |
| Tabulka 12: Důležitost pochvaly | 44 |
| Tabulka 13: Znalost způsobu hodnocení | 45 |
| Tabulka 14: Demotivující činitele | 45 |
| Tabulka 15: Pracovní prostředí | 46 |
| Tabulka 16: Vztahy na pracovišti | 47 |
| Tabulka 17: Pracovní benefity | 48 |
| Tabulka 18: Školení a kurzy | 49 |
| Tabulka 19: Rozšíření kurzů | 49 |
| Tabulka 20: Teambuilding | 50 |
| Tabulka 21: Zajímavost práce | 51 |
| Tabulka 22: Nové benefity | 52 |
| Tabulka 23: Změna zaměstnání | 52 |
| Tabulka 24: Hodnocení nadřízeným | 53 |
| Tabulka 25: Četnost hodnocení | 53 |
| Tabulka 26: Zpětná vazba | 54 |
| Tabulka 27: Dostatečná zpětná vazba | 54 |
| Tabulka 28: Vliv hodnocení | 55 |
| Tabulka 29: Budoucí cíle | 55 |
| Tabulka 30: SWOT analýza | 75 |

| | |
|---------------------------------|----|
| Tabulka 31: Silné stránky | 76 |
| Tabulka 32: Slabé stránky | 77 |
| Tabulka 33: Příležitosti | 77 |
| Tabulka 34: Hrozby | 78 |

Seznam grafů

| | |
|----------------------------------------------|----|
| Graf 1: Věk | 38 |
| Graf 2: Pohlaví | 39 |
| Graf 3: Pracovní pozice | 40 |
| Graf 4: Délka pracovního poměru | 40 |
| Graf 5: Informace o strategii | 41 |
| Graf 6: Motivace ze strany nadřízeného | 42 |
| Graf 7: Pochvala nadřízeného | 43 |
| Graf 8: Důležitost pochvaly | 44 |
| Graf 9: Znalost způsobu hodnocení | 45 |
| Graf 10: Pracovní prostředí | 46 |
| Graf 11: Vztahy na pracovišti | 47 |
| Graf 12: Pracovní benefity | 48 |
| Graf 13: Školení a kurzy | 49 |
| Graf 14: Rozšíření kurzů | 50 |
| Graf 15: Teambuilding | 50 |
| Graf 16: Zajímavost práce | 51 |
| Graf 17: Nové benefity | 52 |
| Graf 18: Změna zaměstnání | 53 |
| Graf 19: Zpětná vazba | 54 |
| Graf 20: Dostatečná zpětná vazba | 55 |
| Graf 21: Budoucí cíle | 56 |

Seznam obrázků

| | |
|----------------------------------------------------|----|
| Obrázek 1: Organizační struktura společnosti | 59 |
|----------------------------------------------------|----|

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

Přílohy

Příloha 1: Dotazník

Otázka č. 1: Jaký je tvůj věk?

- Do 25 let
- 25 až 29 let
- 30 až 34 let
- více než 35 let

Otázka č. 2: Jakého jsi pohlaví?

- Muž
- Žena

Otázka č. 3: Jaká je tvoje pracovní pozice?

- Produktový manažer
- Pracovník péče o zákazníky
- Marketingový specialista

Otázka č. 4: Jak dlouho pracuješ ve společnosti?

- Do 2 let
- 2 až 4 roky
- 5 až 9 let
- 10 a více let

Otázka č. 5: Jsi dostatečně informován o strategii společnosti a budoucím vývoji?

- Ano
- Ne

Otázka č. 6: Domníváš se, že jsi ze strany nadřízeného dobře motivován/-a k práci?

- Určitě ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Určitě ne
- Pokud ne, proč?

Otázka č. 7: Co tě nejvíce motivuje v zaměstnání?

| | Ano | Spíše ano | Spíše ne | Ne |
|--------------------|-----|-----------|----------|----|
| Vyšší mzda | | | | |
| Uznání a pochvala | | | | |
| Kariéerní postup | | | | |
| Seberealizace | | | | |
| Další dovolená | | | | |
| Naturální odměny | | | | |
| Prémie | | | | |
| Pracovní prostředí | | | | |
| Úspěch společnosti | | | | |
| Jiné | | | | |

Otázka č. 8: Dostává se ti uznání nebo jiná forma pochvaly od nadřízeného?

- Určitě ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Určitě ne
- Pokud ano, v jaké formě?

Otázka č. 9: Je pro tebe důležité pochvala od vedení?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Otázka č. 10: Znáš způsob hodnocení od nadřízeného?

- ano
- ne

Otázka č. 11: Vyber, co ti v pracovním prostředí vadí a demotivuje

| | Ano | Spíše ano | Spíše ne | Ne |
|----------------------------|-----|-----------|----------|----|
| Málo zaměstnaneckých výhod | | | | |
| Organizace práce | | | | |
| Komunikace s nadřízeným | | | | |
| Malá informovanost | | | | |
| Vztahy na pracovišti | | | | |
| Ohodnocení práce | | | | |
| Pracovní prostředí | | | | |
| Náplň práce | | | | |
| Jiné | | | | |

Otázka č. 12: Jak hodnotíš pracovní prostředí ve společnosti?

- Dobré
 - Spíše dobré
 - Spíše špatné
 - Špatné
- Pokud špatné, proč?

Otázka č. 13: Jak hodnotíš mezilidské vztahy na pracovišti?

- Dobré
 - Spíše dobré
 - Spíše špatné
 - Špatné
- Pokud špatné, proč?

Otázka č. 14: Jaké benefity v práci využíváš?

- Příspěvek na stravování
- Příspěvek na sport
- Sleva na sortiment
- Kurzy a školení
- Pružnou pracovní dobu
- Jiné

Otázka č. 15: Využíváš školení či jazykových kurzů?

- Ano, jsou povinné
- Ano, z vlastního zájmu
- Ne, nejsou pro mne vhodné
- Ne, nemám zájem o kurzy

Otázka č. 16: Motivovalo by tě rozšíření kurzů a školení?

- Určitě ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Určitě ne
- Pokud ne, proč?

Otázka č. 17: Účastnil/-a by ses teambuildingové akce mimo pracovní dobu?

- Určitě ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Určitě ne
- Pokud ne, proč?

Otázka č. 18: Je pro tebe práce zajímavá a perspektivní?

- Určitě ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Určitě ne
- Pokud ne, proč?

Otázka č. 19: Jaké benefity bys uvítal?

- Příspěvek na dovolenou
- Příspěvek na dopravu
- Více dovolené
- Místo pro relaxaci a zábavu v areálu společnosti
- Příspěvek na spoření nebo připojištění
- Jiné

Otázka č. 20: Uvažoval jsi za poslední rok o změně zaměstnání?

- Ano
 - Ne
- Pokud ano, proč?

Otázka č. 21: Je tvůj pracovní výkon hodnocen nadřazeným?

- Ano
- Ne

Otázka č. 22: Jak často probíhá hodnocení práce?

- Více než 2x za rok
- 1 – 2 za rok
- Méně než 1 za rok

Otázka č. 23: Dostaneš zpětnou vazbu na hodnocení práce?

- Ano
- Ne

Otázka č. 24: Je zpětná vazba dostatečná?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Pokud ne, proč?

Otázka č. 25: Má hodnocení práce vliv na mzdu?

- Ano
- Ne

Otázka č. 26: Jsou při hodnocení projednávány cíle na další období?

- Ano
- Ne