



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH OPTIMALIZACE SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ AŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MIKROPODNIKU

PROPOSAL FOR OPTIMISATION OF THE REMUNERATION SYSTEM AND HUMAN
RESOURCES

MANAGEMENT IN A MICROENTERPRISE

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR
PRÁCE

AUTHOR

Bc. Petr Smolka

VEDOUCÍ
PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Marcel Rolf Pfeifer, Ph.D.

BRNO 2024

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	Bc. Petr Smolka
Vedoucí práce:	Ing. Marcel Rolf Pfeifer, Ph.D.
Akademický rok:	2023/24
Studijní program:	Strategický rozvoj podniku

Garant studijního programu 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 optimalizace systému odměňování a řízení lidských zdrojův mikropodniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle
práceTeoretická východiska
práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Práce podrobně analyzuje aktuální odměňovací systém z ekonomického, ale také i účetního hlediska, aby byla vidět provázanost napříč všemi oblastmi společnosti. Dále práce zhodnotí aktuální řízení lidských zdrojů ve společnosti a možné přístupy v oboru podnikání zkoumané společnosti. Na základě literární rešerše a analýzy bude práce obsahovat návrhy na aktualizaci odměňovacího systému a zlepšení řízení zaměstnanců. Návrhy by měly být aplikovatelné v praxi, neboť řešení jsou navržena přímo pro konkrétní společnost a vychází ze zkušeností zahraničních společností a odborné teorie.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Expert. Praha: Grada, c2002. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností. Praha: Ekopress, c2006. ISBN 80-86929-00-0.

TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Psyché. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

PITRA, Zbyněk. Základy managementu: (management organizací v globálním světě počátku 21. století). Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-33-7.

VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Olga. Moderní management v teorii a praxi. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2023/24

V Brně dne 4.2.2024

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský,
Ph.D.garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.děkan

Abstrakt

Diplomová práce „Návrh optimalizace systému odměňování a řízení lidských zdrojů v mikropodniku" je zaměřena na analýzu v oblasti řízení lidských zdrojů zkoumané společnosti. Teoretická část je soustředěna na vymezení základních pojmů v této oblasti, na osobnost manažera a jeho požadavky, na odměnu a rozvoj zaměstnanců. Dále se věnuje vlivu manažera a jeho rolím. Praktická část se zaměřuje na současný stav odměňovacího systému ve zkoumané společnosti, historická data a aktuální řízení lidských zdrojů ve společnosti. Je zacílena na zajištění podkladů pro návrh nového odměňovacího systému a na zlepšení koordinace práce zaměstnanců.

Abstract

Diploma thesis "Proposal for optimisation of the remuneration system and human resources management in a microenterprise" is focused on the analysis of the human resources management of the company. The theoretical part is focused on the definition of fundamental concepts in this area, on the personality of the manager and his requirements, on the reward and development of employees. It also focuses on the influence of the manager and his roles. The practical part focuses on the current state of the reward system in the company, historical data and current human resource management in the company. It is aimed at providing the basis for the design of a new reward system and at improving the coordination of employee work.

Klíčová slova

mikropodnik, manažer, odměňování zaměstnanců, řízení zaměstnanců, leadership

Key words

microenterprise, manager, employee remuneration, employee management, leadership

Bibliografická citace

SMOLKA, Petr. Návrh optimalizace systému odměňování a řízení lidských zdrojů v mikropodniku [online]. Brno, 2024 [cit. 2024-05-12]. Dostupné z: <https://www.vut.cz/studenti/zav-prace/detail/160435>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Marcel Rolf Pfeifer.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/200 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně 12. května 2024

.....

podpis studenta

Obsah

Úvod	10
1. Vymezení problému, cíle a metodika práce	11
2. Teoretická část.....	12
2.1. Definice mikropodniku a rodinného podniku	12
2.1.1. Mikropodnik, rodinný podnik, start-up	12
2.1.2. Výhody a nevýhody malých podniků.....	14
2.2. Rentabilita podniků	15
2.2.1. Rentabilita vlastního kapitálu	16
2.2.2. Rentabilita aktiv.....	16
2.2.3. Rentabilita tržeb.....	17
2.3. Management	17
2.4. Definice a osobnost manažera	20
2.4.1. Definice manažera	20
2.4.2. Osobnost manažera.....	20
2.4.3. Vliv manažera.....	24
2.4.4. Osobnostní rozvoj.....	25
2.5. Leadership	26
2.5.1. Role manažera	27
2.5.2. Delegování.....	28
2.5.3. Koordinace práce	30
2.5.4. Rozvíjení lidí	31
2.6. Motivace a odměna zaměstnanců.....	32
2.6.1. Zdroje motivace	32
2.6.2. Teorie očekávání a spravedlnosti	34
2.6.3. Odměna zaměstnanců	35

2.7. Závěr teoretické části.....	37
3. Analytická část.....	38
3.1. Popis trhu zkoumané společnosti	38
3.1.1. Specializace s portfolio.....	38
3.1.2. Dodavatelský řetězec	39
3.2. Aktuální stav a cíle společnosti v následujících letech	40
3.2.1. Aktuální stav společnosti.....	40
3.2.2. Cíle společnosti.....	42
3.3. Historická data zkoumané společnosti	43
3.3.1. Objem nakoupeného zboží	43
3.3.2. Dosavadní odměňovací systém pro obchodní zástupce	44
3.3.3. Výkonnost obchodních zástupců	48
3.3.4. Hospodaření společnosti.....	54
3.4. Manažer v mikropodniku	62
3.4.1. Druh manažera.....	63
3.4.2. Vedení porad.....	64
3.4.3. Nastavení cílů	65
3.4.4. Reporting	66
3.5. Závěr analytické části	66
4. Vlastní návrhy.....	68
4.1. Koncept nového odměňovacího systému pro obchodníky.....	68
4.1.1. Předpoklady pro odměňovací systém	68
4.1.2. Návrh odměňovacího systému č. 1	69
4.1.3. Návrh odměňovacího systému č. 2.....	72
4.1.4. Návrh odměňovacího systému č. 3.....	76
4.2. Návrh pro zlepšení řízení lidských zdrojů.....	79

4.2.1. Vedení porad.....	80
4.2.2. Nastavení cílů	81
4.2.3. Reporting	84
4.3. Ekonomické zhodnocení návrhů	87
4.3.1. Odměňovací systém.....	87
4.3.2. Řízení lidských zdrojů	89
4.4. Vyjádření vedení společnosti na předložené návrhy	90
4.5. Závěr návrhové části	90
Závěr práce.....	92
Seznam použité literatury a ostatní zdroje.....	93
Seznam tabulek	96
Seznam obrázků.....	98
Seznam grafů.....	99

Úvod

Závěrečná práce zpracovává problematiku společnosti, která si nepřeje z důvodů sdílení citlivých údajů uvádět svůj skutečný název.

Zkoumaná společnost je mikropodnik, který zaměstnává celkem 8 zaměstnanců a působí v oblasti zemědělství. Společnost se zabývá nákupem a prodejem zemědělských komodit jako například obiloviny, olejniny, luskoviny apod. Společnost je na trhu více než 30 let a po celou dobu se jedná o rodinný podnik, který před několika lety přebrali synové zakladatele. Zakladatel společnosti se tedy již neangažuje v chodu firmy a místo něj řídí společnost zaměstnanec společnosti ve funkci výkonného ředitele.

Práce popisuje nedostatky ve společnosti ze strany manažera, případně v procesech, za které je manažer odpovědný. Týká se to komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci, odměn a motivace zaměstnanců a přístupu k jednotlivým zaměstnancům.

1. Vymezení problému, cíle a metodika práce

Výzkumné otázky zní: „Je odměňovací systém vhodně nastavený?“ a „Jsou lidské zdroje řízeny správně?“

Práce podrobně analyzuje aktuální odměňovací systém z ekonomického, ale také i účetního hlediska, ze které lze pochopit provázanost napříč všemi oblastmi společnosti. Dále práce zhodnotí aktuální řízení lidských zdrojů ve společnosti a možné přístupy v oboru podnikání zkoumané společnosti. Na základě literární rešerše a analýzy bude práce obsahovat návrhy na aktualizaci odměňovacího systému a zlepšení řízení zaměstnanců. Návrhy by měly být aplikovatelné v praxi, neboť řešení jsou navržena přímo pro konkrétní společnost a vychází ze zkušeností zahraničních společností a odborné teorie.

Vedení společnosti má nastavené cíle, kterých chce v průběhu několika let dosáhnout. V analytické části budou představeny cíle společnosti na následující 3 roky. Tyto cíle staví na ziskovosti a výkonu obchodních zástupců ve společnosti. Následně bude představen aktuální odměňovací systém pro obchodní zástupce.

Pro zpracování budou použity sekundární zdroje, a to interní záznamy o obchodní činnosti, které poslouží pro posouzení výkonů jednotlivých obchodních zástupců, a účetní výkazy. Analyzované roky jsou 2019-2023.

Z interních záznamů je uvedeno, jaký výkon má jednotlivý obchodní zástupce ve zkoumaných letech. Odměňovací systém navazuje na zhodnocení jednotlivých obchodních zástupců a bude vysvětlen princip pro dosažení odměn.

V návaznosti na odměny zaměstnanců je zhodnoceno na základě rozhovorů se zaměstnanci, jak je společnost řízena výkonným ředitelem.

V práci je využit primárně deduktivní přístup, který vysvětluje provázanost mezi výkonem obchodních zástupců, výnosů společnosti a odměňovacím systémem. (s. 19-23, 28)

2. Teoretická část

Teoretická část slouží jako podklad pro analytickou část a následně i vlastní návrhy řešení problému. Je zde popsán trh, na kterém společnost působí, definice mikropodniku, definice a osobnost manažera, co je to leadership, jak se motivují zaměstnanci a co to je motivace a jak může manažer rozvíjet svoji osobnost.

2.1. Definice mikropodniku a rodinného podniku

V této kapitole je definován mikropodnik a podnik rodinný. Dále je v této kapitole uvedena podobnost mikropodniku a start-upu, odlišnost od velkých korporací a také česká legislativa, která se týká malých podniků.

2.1.1. Mikropodnik, rodinný podnik, start-up

Všechny typy podniků jsou technicko-ekonomicko-sociální skupina, která se sdružuje za účelem zisku. Předpoklad je, že společnost musí mít oblast, ve které chce podnikat a uplatnit své know-how, a k tomu je potřeba technických znalostí v daném oboru. Dále by měla společnost generovat tržby se snahou dosáhnout zisku, což spadá do kategorie ekonomika podniku. Posledním předpokladem je, že v podniku bude více jedinců, kteří spolu budou muset komunikovat. I přesto, že spolu nemusí navazovat přátelské vztahy, je potřeba, aby sociální skupina uvnitř podniku správně fungovala. (8)

Mikropodnik

Podniky se dělí do různých kategorií podle toho, kolik mají zaměstnanců, jaký je jejich roční obrat a jaká jsou jejich celková aktiva. Kategorie jsou mikropodnik, malý podnik, střední podnik a velký podnik. Podnik spadá do dané kategorie podle počtu zaměstnanců a podle obratu nebo celkových aktiv. Nemusí tedy splňovat všechny tři podmínky, ale pouze dvě. Kritéria pro jednotlivé kategorie jsou v tabulce níže. (3, 4)

Tabulka č. 1 Kategorizace podniků (3)

	Zaměstnanci	Obrat	Celková aktiva
Mikropodnik	max. 10	max. 2 mil. €	max. 2 mil. €
Malý podnik	max. 50	max. 10 mil. €	max. 10 mil. €
Střední podnik	max. 250	max. 50 mil. €	max. 43 mil. €

Mikropodnik má maximálně 10 zaměstnanců a obrat nebo celková aktiva maximálně 2 mil. €. Malý podnik má maximálně 50 zaměstnanců a obrat nebo celková aktiva maximálně 10 mil. €. Střední podnik zaměstnává maximálně 250 zaměstnanců, obrat je maximálně 50 mil. € a celková aktiva jsou maximálně 43 mil. €. (3, 4)

Tato definice nemá právní účinek, ale slouží pro určení kategorizace podniku. Pramen je Příloha č. 1 NAŘÍZENÍ KOMISE (EU) č. 651/2014 ze dne 17. června 2014, konkrétně článek 2. (3)

Rodinný podnik

Tento pojem není definován v žádném zákoníku a žádnou legislativou. Definice rodinného podniku je stanovena nelegislativní úpravou, a to usnesením vlády č. 899 ze dne 18. října 2021. (1)

V tomto usnesení nalezneme definici, která uvádí, že společnost lze považovat za rodinný podnik, pokud členové jedné rodiny mají většinu hlasovacích práv. (1)

Dle výše uvedené definice lze prohlásit, že zkoumaná společnost je rodinným podnikem, jelikož společníci jsou otec a dva synové a statutárním orgánem je právě jeden ze synů. (2)

Start-up

Start-up lze také zařadit dle velikosti do kategorií, které jsou uvedeny výše. Jedná se ale o velmi ojedinělou společnost, která není/nemusí být podobná žádné jiné. Pojem start-up lze chápat jako novou společnost, která vznikla nedávno, nebo jako společnost, která se věnuje něčemu novému, co ještě neexistuje. Start-upy jsou většinou pojeny právě s druhou možností a bývají spojeny s novými technologiemi, různými inovacemi a mají ambice (případně potenciál) změnit stávající trhy nebo dokonce nové trhy vytvořit. (10)

„Start-up je lidská instituce vytvořená s cílem dodávat nový produkt nebo službu za nejistých podmínek.“ (10)

Podobnost mikropodniku a start-upu

Mikropodnik je velmi podobný start-upu, a to hlavně z hlediska organizace a řízení. Mikropodnik má dáno, kolik má zaměstnanců a jaký má obrat nebo zisk, aby spadl do této kategorie.

Klíčová kritéria, dle kterých je mikropodnik podobný start-upu, jsou flexibilita, inovace, růstový potenciál. (9,10)

Start-up i mikropodnik jsou obvykle flexibilní a mohou reagovat velmi rychle na změnu na trhu a na požadavky zákazníků. Adaptace může být klíčový faktor pro jejich úspěch. (9)

Jak bylo zmíněno výše, start-upy se pojí s novými technologiemi a inovacemi na trhu. Mikropodniky mohou být také inovativní, a to konkrétně v přístupu k trhu, produktům nebo službám. (9)

Dále má start-up obvykle ambici změnit nebo vytvořit nový trh, což značí jejich růstový potenciál. Oproti tomu mikropodniky mohou mít také do jisté míry růstový potenciál, ale obvykle se zaměřují na konstantní růst ve svém odvětví. (9)

2.1.2. Výhody a nevýhody malých podniků

Malé a střední podniky mají řadu předností, ale také slabín. Níže jsou uvedeny hlavní výhody (přednosti) a nevýhody (slabiny). (s. 22, 9)

Výhody

Z hlediska organizace je struktura velmi přehledná. Tok informací je velmi krátký, rychlý a tím se snižuje tvorba informačních šumů. Osobní kontakt mezi vedením a zaměstnanci je přímý, což má za následek ztrátu anonymity. Roste důležitost úkonů jednotlivců. (s. 22, 9)

Další výhodou malého podniku je, že se může zaměřit pouze na dílčí segment trhu, na specifický výrobek nebo službu. Specializace může být různorodá. (s. 22, 9)

Velmi často se na podnikání v malých podnicích podílí i rodinní příslušníci ze všech věkových kategoriích. To má za následek, že mladí členové rodiny jsou již od mlada zapojeni do podnikatelských aktivit a mohou z blízka pozorovat všechny procesy, což vede k tomu, že v podstatě získávají znalosti a zkušenosti manažerů. (s. 23, 9)

Drobné firmy velmi dobře a pružně reagují na změny ve své oblasti podnikání, jelikož nejsou zatíženy velkými investicemi v pracovním kapitálu. (s. 23, 9)

Nevýhody

Mezi velkou nevýhodu patří omezená možnost financování, což vychází z menšího okruhu dostupných zdrojů. Banky se k malým podnikům a podnikatelům staví jako velmi rizikové skupině, tudíž výše úroku je vyšší než pro střední nebo velkou společnost. (s. 23, 9)

Zaměstnanci v malých podnicích většinou nečerpají tolik výhod a benefitů jako ve velkých podnicích. Také jistota práce v malém podniku je poměrně nízká. To se úzce pojí s důležitostí a významem lidského faktoru. Malé firmy musí produkovat kvalitní zboží nebo služby, aby uspěly. To souvisí s odbornou kvalifikací pracovníků. Malý podnik potřebuje zkušené pracovníky, kteří mají odborné znalosti, což má za následek komplikaci při obměňování personálu. (s. 24, 9)

Nevýhodou je i odpovědnost podnikatele nebo majitele za úspěchy a neúspěchy. Je to motivující i odrazující zároveň, jelikož podnikatel tráví v práci více času, což ovlivní i jeho soukromí život. Je to tedy odměňující, ale velmi stresující a vyčerpávající.

2.2. Rentabilita podniků

Rentabilita je klíčovým pojmem ve finanční analýze a řízení podniků. Rentabilita je definována jako schopnost společnosti efektivně využívat své zdroje k dosahování zisku. Jedná se o měřítko, které umožňuje investorům, věřitelům a manažerům posoudit výkonnost společnosti a srovnat ji s jinými firmami v odvětví. (20)

Mezi základní poměrové ukazatele rentability patří ROE (Return on Equity – rentabilita vlastního kapitálu), ROA (Return on Assets – rentabilita aktiv), ROS (Return on Sale – rentabilita tržeb), ROI (Return of Investment – návratnost investic). (20)

2.2.1. Rentabilita vlastního kapitálu

ROE (Return on Equity) je klíčová metrika ziskovosti, která měří efektivitu, s jakou společnost využívá svůj vlastní kapitál k vytváření zisku. Umožňuje investorům a manažerům posoudit, jak dobře společnost využívá své zdroje k maximalizaci zisků vlastníků společnosti. Jeden z aktuálních cílů zkoumané společnosti je dosáhnout určitého zisku, což lze měřit pomocí níže uvedených vzorců. (21)

ROE se vypočítává pomocí čistého příjmu společnosti, což je zisk po odečtení všech nákladů včetně daní, úroků a dalších nákladů. Vlastní kapitál je část aktiv společnosti, která je financována jejími vlastními prostředky. (21)

$$ROE = \frac{\text{výsledek hospodaření po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}} * 100 \quad (21)$$

Nelze stanovit univerzální doporučenou hodnotu ROE, která by platila pro všechny společnosti. Vyšší hodnota ROE znamená, že společnost vydělá více zisku z každého investovaného kapitálu, což je obecně považováno za pozitivní. Je však důležité vzít v úvahu kontext a další faktory. Například:

Finanční páka – společnost může dosáhnout vyšší ROE využitím finanční páky, tzn. pomocí dluhového financování. To může zvýšit riziko, protože společnost musí platit úroky a dluhy, což může vést k většímu tlaku na finanční stabilitu.

Rozdělení zisku – společnost může své zisky rozdělit akcionářům jako dividendy nebo reinvestovat do společnosti. (21)

2.2.2. Rentabilita aktiv

ROA (Return on Assets) popisuje celkovou výkonnost společnosti. Zohledňuje všechny kapitály, tzn. vlastní a cizí kapitál (bankovní úvěry, externí financování pro stabilizaci peněžních toků). Proto se ROA někdy nazývá návratnost celkového kapitálu. (21)

Ukazatele lze vypočítat několika způsoby. Zisk totiž může mít různé formy (provozní zisk, zisk před a po zdanění atd.). Protože skutečná náhrada vlastníků je zdanitelná, používá se vzorec ROA takto:

$$ROA = \frac{\text{výsledek hospodaření po zdanění}}{\text{celková aktiva}} * 100 \quad (21)$$

ROA poskytuje investorům a manažerům důležité informace o výkonnosti společnosti a o tom, jak efektivně využívá své zdroje. ROA umožňuje investorům porovnat výkonnost různých společností a posoudit, zda společnost dokáže generovat zisk z investovaných prostředků.

2.2.3. Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb poskytuje informace o tom, jak efektivně společnost přeměňuje své tržby na zisk. Umožňuje investorům a manažerům porovnávat výkonnost různých společností a sledovat, jak dobře společnost využívá své obchodní operace k dosažení zisku. ROS vyjadřuje, kolik korun čistého zisku přinesla jedna koruna získaných tržeb. (20)

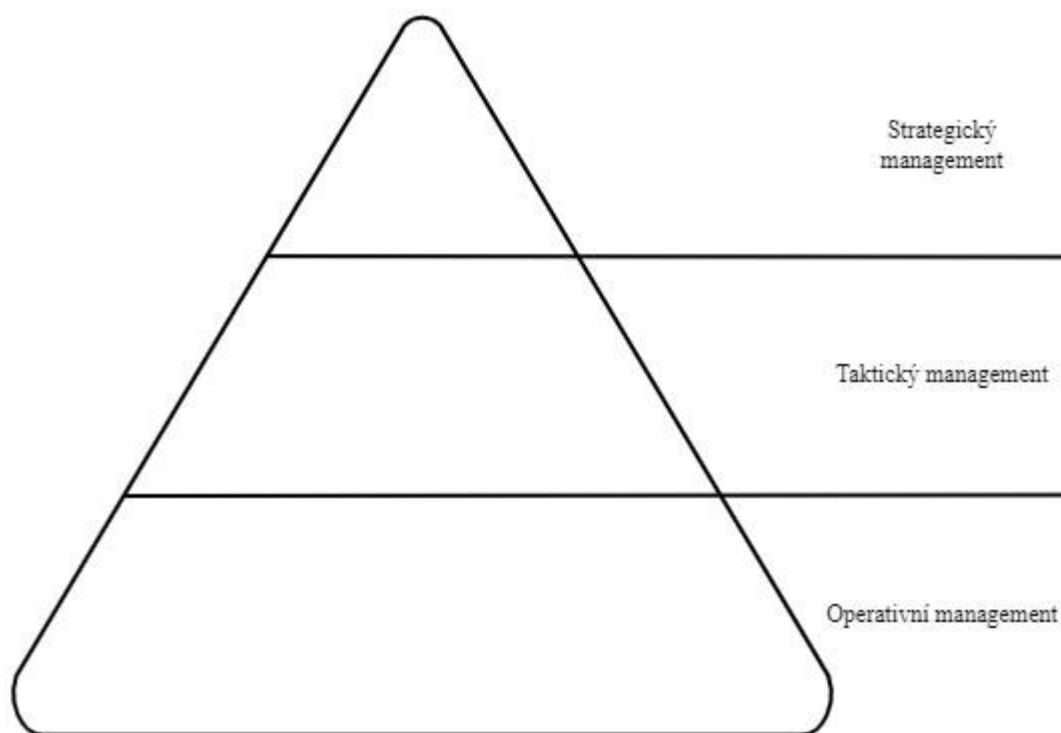
Rentabilita tržeb se vypočítá jako poměr mezi čistým ziskem společnosti a tržbami. Tržby jsou celkové příjmy generované společností ze svých obchodních operací. (21)

$$ROS = \frac{\text{výsledek hospodaření po zdanění}}{\text{Celkové tržby}} * 100 \quad (21)$$

2.3. Management

Management je proces, který umožňuje organizovat lidskou činnost, vést lidi a plánovat kroky dopředu. Je to nezbytný proces pro maximalizaci efektu a výkonnosti podniků. Dále tento proces umožňuje kontrolování všech dílčích činností v zájmu dosažení a maximalizování zisků společnosti. (8)

Na základě výše uvedené definice lze vyvodit, že management je interní proces působící na chování společnosti, který je složen z několika složek. Provázanost mezi těmito složkami musí být schopná reagovat na vývoj trhu a jejího okolí. (8)



Obrázek č. 1 Úrovně managementu (vlastní zpracování dle 8)

Zde jsou popsány základní činnosti managementu:

Plánování

Sestavování plánu musí vycházet z cílů dané organizace. Plán je v podstatě seznam činností, které musí společnost vykonat, aby dosáhla svého cíle. Provázanost těchto činností musí být uspořádána tak, aby jednotlivé úkony na sebe navazovaly. Plány bývají časově vymezené a mohou být dlouhodobé, střednědobé a operativní dle toho, jaká úroveň managementu o tom rozhoduje. (s. 19, 8)

Cíle lze definovat dle metody SMART – **S**pecifický, **M**ěřitelný, **A**kceptovaný, **R**eálný a **T**časově ohraničený. (s. 100, 29)

Organizování

Pro jednotlivé činnosti, které stanoví plán, je potřeba zajistit potřebné prostředky a zdroje, které přispějí k úspěšnému dokončení činností. Organizování má zajistit správné alokování všech dostupných zdrojů. Správná organizační struktura usnadňuje tento proces a zároveň napomáhá sledovat účelnost využití zdrojů. (s. 19, 8)

Vedení

Pokud má být plán naplněn provedením dílčích činností, aby se dosáhlo požadovaných cílů, je potřeba, aby se všichni členové společnosti na všech úrovních ztotožnili s danými cíli a aktivně přispívali k jejich dosažení. Podstatou vedení je využít takové nástroje, které přesvědčí pracovníky ke ztotožnění s cíli a vizí organizace. Takovou činnost má na starost vedoucí pracovník (manažer – viz další kapitoly), který individuálním přístupem zajistí, že podřízení jsou stále ztotožněni s cíli organizace. Je potřeba, aby nadřízený znal své podřízené, aby věděl, jakými signály a motivací je má přimět k výkonu, a aby podřízení na jeho signály reagovali. (s. 21, 8)

Kontrola a řízení

Plán představuje ideální cestu k dosažení cíle. Ideální ve smyslu, že dojde k bezproblémovému naplnění všech dílčích cílů a činností, což se v praxi stává velmi zřídka. (s. 21, 8)

V průběhu plánu je potřeba průběžně kontrolovat, zda vznikly odchylky či nikoliv. Ve většině případů se odchylky vždy vyskytnou, a to působením faktorů, které nemohly být brány v potaz v čase vzniku plánu. (s. 21, 8)

Kontrola je metodickým nástrojem, který by se měl v pravidelných intervalech opakovat, zajišťujícím včasné identifikace odchylky (skutečností) od plánu (očekáváním). (s. 21, 8)

Za předpokladu, že je plán sestaven správně, tzn. jeho cíle jsou reálné a dosažitelné, je nutné zjistit, zda se odchylky vyskytly, či nikoliv. Vyskytly-li se se odchylky, musí management rozhodnout o tom, jak se provede korekce. Jedná-li se o závažnou odchylku, která by měla zásadní vliv na průběh zbytku plánu, musí management přehodnotit své cíle, a zda byl vůbec plán sestaven správně. Efektivní kontrola je pouze tehdy, podaří-li se nejen identifikovat odchylky a její následky, ale také příčiny odchylky. (s. 21, 8)

Řízení bezprostředně navazuje na kontrolu, jelikož je potřeba provést takový úkon uvnitř organizace, který příčinu odchylky odstraní nebo alespoň minimalizuje její důsledky na původní plán. Řídící subjekt má ve finále pouze dvě možnosti. První je upravit plán, aby korespondoval se skutečností. Druhá možnost je upravit vnitřní nastavení společnosti, aby se dosáhlo původního cíle. (s. 21-22, 8)

2.4. Definice a osobnost manažera

Termín „manažer“ je velmi často používaným slovem, každopádně jeho definice není jasně definována. Různí autoři se liší v tom, jak by definovali manažera a samozřejmě to závisí i na oboru a kontextu, ve kterém je termín použit. Přesto se však v něčem shodují – manažer je člověk, který organizuje a řídí své podřízené. V současné době je spousta metod, technik a postupů, které pomohou manažerovi v jeho funkci. V této kapitole bude uvedeno několik parametrů, dle čeho členíme povahu jedince a čím by se měl manažer odlišovat, respektive jaké vlastnosti by měl mít.

2.4.1. Definice manažera

Manažeři jsou velmi specifickými pracovníky, jelikož se bezprostředně nepodílí na pracovní činnosti, ale snaží se zajistit podmínky pro jejich správný výkon ostatními pracovníky. (8)

Do funkcí manažera spadá plánování, organizování, vedení a kontrolování. Osobu, která má tyto věci na starost, lze označit za manažera bez ohledu na to, jak se tato funkce nazývá. (6)

Existuje několik úrovní managementu, přičemž každá úroveň se značně liší v pravomocích a tom, o čem manažer může rozhodovat.

2.4.2. Osobnost manažera

Definovat osobnost manažera je velmi obtížné. Není žádná jedna nejlepší kombinace vlastností pro dokonalého manažera. Existuje ale spousta doporučených osobnostních rysů, které by měl manažer mít. Vše se odvíjí od úrovně managementu, počtu a typu podřízených apod. (6)

Vlastnosti, charakter a temperament

Vlastnosti vyjadřují způsob chování člověka. S určitými vlastnostmi jednáme v určité situaci určitým způsobem. Lze to brát jako vzorec. (6)

Charakter je souborem vlastností, které osoba má. Charakter se v čase vyvíjí a formuje. Zahrnuje tzv. morální a volní vlastnosti:

- volní vlastnosti – lze vědomě ovlivnit a jsou podmíněny vůlí člověka. Představují záměrné a cílevědomé úsilí k dosažení cíle. Tyto vlastnosti pomáhají překonat překážky, plnit úkoly apod. Patří sem zejména vytrvalost, odpovědnost, svědomitost a sebeovládání.
- morální vlastnosti – představují mravní jádro osobnosti a její hodnoty (6)

Úspěšný manažer by měl mít tyto vlastnosti:

- rozhodnost, odpovědnost, vytrvalost, důslednost
- umět spolupracovat a dobře komunikovat
- být pracovitý a iniciativní

Temperament je soubor vlastností, se kterými jsme se narodili. Vyjadřuje emotivní stav člověka a projevuje se zejména reagováním na okolní podněty. Nedají se změnit, ale výchovou a tréninkem je lze kultivovat. (6)

Temperament ovlivňuje, zda je člověk psychicky stabilní či labilní. Oba stavy se projevují různě od nedostatku sebevědomí nebo naopak příliš vysokého sebevědomí až po přílišnou opatrnost nebo naopak vyhledávání konfrontací. Temperament podle Eysencka rozlišuje lidi do 4 základních typů – sangvinik, flegmatik, melancholik a choleric. (6)

Sangvinik je nervově stabilní a extrovertní. Emočně je velmi vyrovnaný, dále je společenský, hovorný, nenucený a bezstarostný. Flegmatik je také velmi stabilní, ale je extrovertní. Hlavními rysy jsou pasivita, klidnost, spolehlivost, vyrovnanost a starostlivost. Melancholik je introvert s nervovou labilitou. Jeho vlastnosti jsou zpravidla náladovost, pesimismus, tichost. Choleric je emočně labilní extrovert. Má sklony k silným reakcím na okolní podněty. Jeho vlastnosti jsou zejména neklidnost, dráždivost, optimismus a aktivita.

Znalosti, dovednosti, zkušenosti

Znalosti lze chápat jako shromážděné poznatky a informace. To zahrnuje i chápání souvislostí. Tyto znalosti jsou spíše teoretické a lze se je naučit. Z hlediska manažera je potřeba mít znalosti o managementu a také o oboru, ve kterém se nachází. (6)

Dovednosti jsou schopnosti, které se postupně vyvíjejí. Základem jsou informace, ale je potřeba navíc i jednání, aby si člověk dovednost osvojil. Tento proces vede k získání zkušeností. (6)

Zkušenosti jsou shrnutí provedených jednání. Jde o pozorování příčin a následků, což umožňuje odhadovat budoucí vývoj nebo reakci na různé podněty. Zkušenosti lze získat jedině v praxi. (6)

Schopnosti

Schopnosti jsou předpokladem pro to, že má člověk pro určitou činnost vlohy a bude v ní úspěšný. Vlohy je možné rozvíjet učením, cvičením a praxí. Lidé se liší nejen v tom, co umí, jaké mají dovednosti a zkušenosti, ale i v tom, co jsou schopni se naučit. Lze hovořit o pomyslném limitu, který nelze překročit. Schopnosti lze členit na 3 základní typy:

- rozumové – logické uvažování, prostorové vidění, vizualizace, rychlý úsudek
- pohybové – správná koordinace těla, motorické schopnosti, pružnost, obratnost
- smyslové – dle biologických předpokladů, např. dobrý zrak nebo sluch (6, 7)

Manažer nejvíce zhodnotí rozumové schopnosti, tedy analytické a strategické přemýšlení. V souvislosti s takovými schopnostmi se velmi často mluví o inteligenci, tyto lidé ji mají vysokou nebo nadprůměrnou. Inteligence je rozumová schopnost učit se, řešit problémy, rozhodovat se. Její přednost je hlavně rychlé, správné a účelné nalezení vztahů mezi několika skutečnostmi. (6)

Inteligence se měří pomocí IQ (intelligenční kvocient), přičemž rozmezí 90-110 IQ je průměrná výše pro většinu lidstva. 110-120 IQ je nadprůměrná inteligence, 120-130 IQ je vysoký nadprůměr, 130 a více IQ má pouze 5 % obyvatelstva.

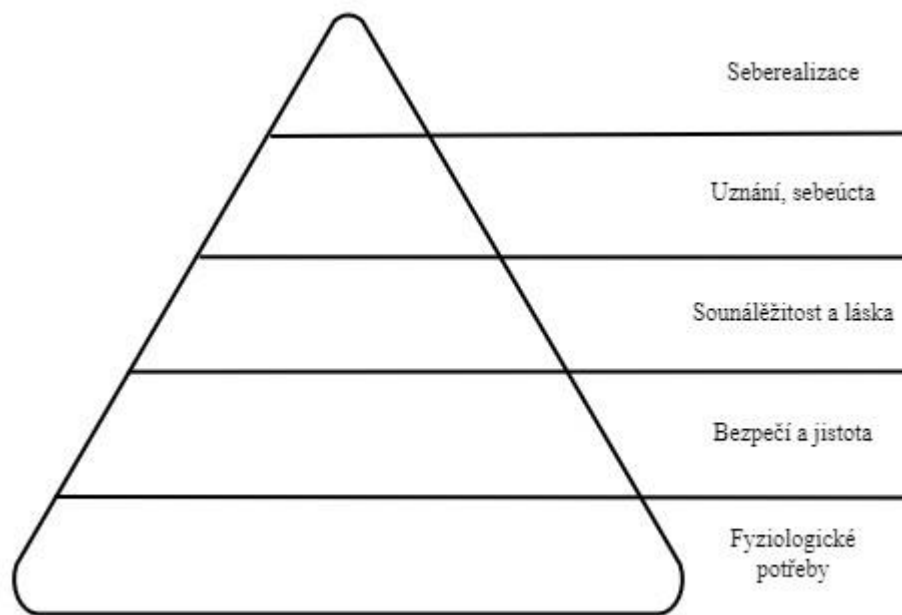
Vysoká inteligence může být někdy i na škodu, protože pokud se inteligence mezi manažerem a podřízeným liší, nebudou schopni si porozumět a tím vznikne mezera v komunikaci. (6, 7)

Motivace

Motivace je důvod k jednání. Z teoretického hlediska lze motivaci vzbudit vnitřními nebo vnějšími podněty. Vnitřní podnět může být například žízeň. Ta dá člověku motiv k tomu,

aby se napil. Za vnější podnět lze brát například úspěch v testu nebo zkoušce. Dle některých manažerů neexistuje vnější motivace, neboť člověk vždy činí na základě svých vlastních potřeb, i když je na tyto potřeby upozornil vnější podnět. (6)

Potřeby se dle A. Maslowa dělí na biologické, sociální, kulturní, psychické a estetické. Jsou seřazeny dle jejich důležitosti, i když si to člověk nemusí uvědomit. (6)



Obrázek č. 2 Maslowova pyramida lidských potřeb (vlastní zpracování dle 6)

David McClelland si povšiml různých motivací pro různé skupiny lidí. Snažil se zjistit příčiny rozdílných motivací a preferenci potřeb dle typů člověka. Lidí rozdělil na typy:

- s vysokou potřebou odpovědnosti
- s vysokou potřebou dobré sociální skupiny
- s vysokou potřebou moci (6)

První skupina lidí má velké nutkání a touhu po výkonu a osobní odpovědnosti, samostatnosti. Potřebují se posouvat vpřed a chtějí za to být náležitě pochváleni a odměněni. Odmítají lehké úkoly a vyhýbají se nepřiměřeně těžkým. Pocit úspěchu vyplývá z dobře odvedené práce, případně z dobrého výsledku. Druhá skupina lidí mají tendenci budovat přátelství a utužovat vztahy s kolektivem kolem sebe. Dávají přednost práci v týmu před samostatností. Třetí skupina se snaží řídit a ovlivňovat ostatní. Tito lidé

jsou prospěšní tehdy, je-li uplatňování této potřeby uplatňováno ve prospěch ostatních.
(6)

Postoje a hodnoty

Postoje představují vztah a chování člověka k různým lidem a skutečnostem. Z manažerského hlediska jsou především důležité postoje ke společnosti, kolegům, práci a k sobě samému. (6)

Snaha ovlivnit postoje kolegů musí být propojena hlavně s emoční stránkou, jelikož je silnější než stránka logická, tudíž předkládání argumentů není dostačující. (6)

Hodnota je pojem, který má různé definice dle toho, jak je použit. Zde je použit z hlediska psychologie, tudíž je spojen s potřebami. Každý cíl, kterého se člověk dosáhnout a uspokojit tak svou potřebu, má nějakou hodnotu. Hodnota ale není ovlivněna pouze potřebou. Záleží i na posouzení šance a pravděpodobnosti daného cíle dosáhnout. (7)

2.4.3. Vliv manažera

Manažerovi je svěřena velká zodpovědnost, s čímž značně souvisí i velký vliv. Svým rozhodnutím mohou značně ovlivnit chod společnosti nebo své podřízené. Mohou koordinovat pracovníky tak, aby vznikla efektivní týmová spolupráce nebo naopak podpořit samostatnost a zvýšit tak výkon jedince. (s. 38-40, 11)

Manažer musí být schopen vést své podřízené, aby dosáhli stanovených cílů. Je na něm, aby vytvořil vizi a směr pro firmu a vedl tým k dosažení těchto cílů. (s. 40, 11)

Dále manažer hraje velkou roli v rozvoji lidí. Měl by poskytovat zpětnou vazbu, podporu k rozvoji a kariérního růstu zaměstnanců, což přispívá k lepší angažovanosti a vytváří produktivní tým. (12, 13)

Manažer je také zodpovědný za běžné operace společnosti. Jeho schopnost efektivně se rozhodovat a řídit dílčí procesy má velký vliv na efektivitu společnosti. Může definovat firemní kulturu a hodnoty. Jeho chování a hodnoty mohou být vzorem pro zaměstnance a ovlivnit atmosféru v pracovním prostředí. (11, 13)

2.4.4. Osobnostní rozvoj

Rozvoj manažera hraje klíčovou roli v růstu jak manažera samotného, tak i jeho podřízených a zároveň i podniku. Je to proces, při kterém se zdokonalují dovednosti a kompetence manažera za účelem maximalizace potenciálu. Poskytuje manažerům nástroje k efektivnějšímu vedení a řízení. Dále zlepšuje schopnost efektivně vést tým a přispívá tím k dosažení lepších výkonů jednotlivců.

Vlastnosti úspěšného manažera

Úspěšný manažer by měl mít řadu klíčových vlastností, které jsou nezbytné pro efektivní vedení týmů. (12)

Komunikační dovednosti

Komunikace mezi manažerem a podřízeným je velmi důležitá, protože manažer by měl předávat informace jasně a srozumitelně. Zahrnuje to stručné vyjádření myšlenek, a tím se vyhnout zbytečným nedorozuměním. (s. 24-25, 12)

Měl by umět také naslouchat a být empatický ke svým podřízeným. Ukáže-li, že zaměstnanec poslouchá a ví, co je pro ně důležité a z čeho mají obavy, posílí to manažerův vliv. (s. 24-25, 12)

Dále by měl poskytovat zpětnou vazbu a konstruktivní kritiku zaměstnanců. Je-li manažer nespokojen s podřízeným, musí ho na to upozornit a případně mu sdělit, co a jak má dělat.

V krizových situacích nebo při řešení konfliktů by manažer měl zachovat klid. Přehledně a s důrazem by měl jasně sdělit, kde je problém a jaké by mělo být řešení. (s. 24-25, 12)

Rozhodování

Manažer by měl umět správně a rychle rozhodnout. Zohledňuje se zde rychlost a kvalita rozhodnutí a záleží na věci, o které se rozhoduje. Při řešení krize se považuje za důležité rozhodnout rychle, hlavně, aby se minimalizovaly náklady. (s. 24-25, 12)

Manažer by měl vědět, jaké bude mít jeho rozhodnutí následky. Za nejlepší rozhodnutí se považuje to, při kterém jsou přínosy nejvyšší a ekonomické náklady nejnižší. Ekonomickými náklady se rozumí skutečné náklady a náklady obětované příležitosti, tzn.

pokud manažer udělá A, nemůže udělat B, a naopak. Možnost, kterou nezvolil, se řadí do kategorie nákladů obětované příležitosti. (s. 24-25, 12)

Za své rozhodnutí bude manažer nést následky, takže je důležité, aby se uměl rozhodnout dobře jak z hlediska krátkodobého pohledu, tak i z pohledu strategického (dlouhodobého). (s. 24-25, 12)

Motivace a inspirace

Manažer by měl znát své podřízené a přistupovat ke každému individuálně. Každý jedinec má jinou motivaci a manažer si těchto rozdílů musí být vědom, aby je byl schopený správně využít. S motivací souvisí i inspirace zaměstnanců, která může vyzařovat přímo z manažera. Může se snažit být vzorem pro podřízené nebo je může pomocí komunikace ovlivnit, aby věřili ve vizi a směr společnosti. (s. 24-25, 12)

Flexibilita

Flexibilitou se rozumí přizpůsobit se podmínkám, které se v čase mění, a rychle na ně reagovat. Manažer by měl být otevřený novým příležitostem a dle aktuálních podmínek přizpůsobit krátkodobé i dlouhodobé cíle. (s. 24-25, 12)

Flexibilita není jen o přizpůsobování se změnám, ale také o snaze předvídat změny. (s. 24-25, 12)

Delegování

Manažer by měl umět správně delegovat činnosti na své podřízené. Jednak aby bylo zaměstnanci jasné, jaký je jeho úkol, ale také, aby jeho schopnosti odpovídaly danému úkolu. (s. 24-25, 12)

2.5. Leadership

Hlavní rozdílem mezi managementem a leadershipem je ten, že všichni manažeři musí být leadeři, ale ne všichni leadeři musí být manažery. Management a manažer se snaží dosáhnout cílů efektivním alokováním zdrojů, plánováním, organizováním a kontrolováním. Leadership se zaměřuje pouze na jeden faktor – lidský. Snaží se rozvíjet lidi, motivovat je a získávat závazky a vést je k odpovědnosti. (s. 21, 12)

2.5.1. Role manažera

Roli manažera lze považovat za úlohu, kterou manažeři musí hrát při plnění svých povinností. Je to velmi neurčitá role, jelikož manažerská role je velmi proměnlivá a manažeři se musí přizpůsobovat – nemohou zůstat pouze u povinností zadaných pracovním místem nebo pracovní smlouvou. (s. 41-42, 11)

Manažeři musí pracovat s neurčitostí, kdy si nemusí být jisti, co se od nich očekává, že by měli dělat, anebo dělají to, co si myslí, že musí dělat, není to, co ostatní od nich očekávají. (s. 41-42, 11)

Manažeri jsou především od toho, aby se zajistilo, že se něco udělá. Plánují krátkodobě i dlouhodobě, udržují chod firmy a snaží se dosáhnout výsledku. Proto se musejí často zabývat problémy a reagovat na odchylky od stanoveného plánu. Dále musí být proaktivní při tvorbě nových pracovních postupů, což by mělo omezit výskyt odchylek. (s. 41-42, 11)

Zabývají se procesy, událostmi, možnostmi a důsledky. Svou práci dělají prostřednictvím lidí tak, že je řídí. Nemohou ale delegovat všechno, takže jsou často odkazováni na své dovednosti, znalosti a schopnosti. Dostává se jim rad od jejich pracovníků a různých odborníků, ale finální rozhodnutí záleží na nich. (s. 41-42, 11)

Styl řízení

Styl řízení by měl odpovídat úkolům. Existuje několik stylů vedení pracovníků, přičemž volba a praktikování každého značně ovlivní chod společnosti. Existují dva základní body, podle kterých se musí manažer rozhodnout – jaký typ lidí řídí a jaké úkoly musí být splněny. (s. 170, 13)

Styl řízení by se neměl měnit často, každopádně je možné dočasně změnit styl řízení, pokud si to okolnosti vyžadují, například při řešení problémů nebo krize. Za klasické styly řízení se považují tyto tři základní styly: autokratický styl, demokratický styl a liberální styl.

Autokratický (direktivní) styl

Manažer rozhoduje sám, rozhodnutí putuje hierarchicky směrem dolů a jedná formou rozkazů a příkazů. Je si vědom svého postavení a své moci ovlivňovat ostatní. (s. 250-251, 14)

Jedná se především o důslednou kontrolu, kdy si je manažer vědom, že jeho podřízení nemají dostatečnou produktivitu a výkonnost. Manažer neočekává žádnou vlastní iniciativu od zaměstnanců. Zaměstnanci jsou tím pádem pasivní a nesamostatní. Používá se zde odměn a sankcí za splnění či nesplnění úkolů. (s. 78, 15)

Demokratický styl

Manažer definuje úkoly i postup jejich vypracování, avšak debatuje o tom se svými podřízenými a dává jim prostor se vyjádřit. Neformálně organizuje a koordinuje průběh prací. Manažer své podřízené spíše usměrňuje, jinak mají volnost k tomu, aby dosáhli cíle dle svého uvážení. (s. 250, 14)

Liberální (volný) styl

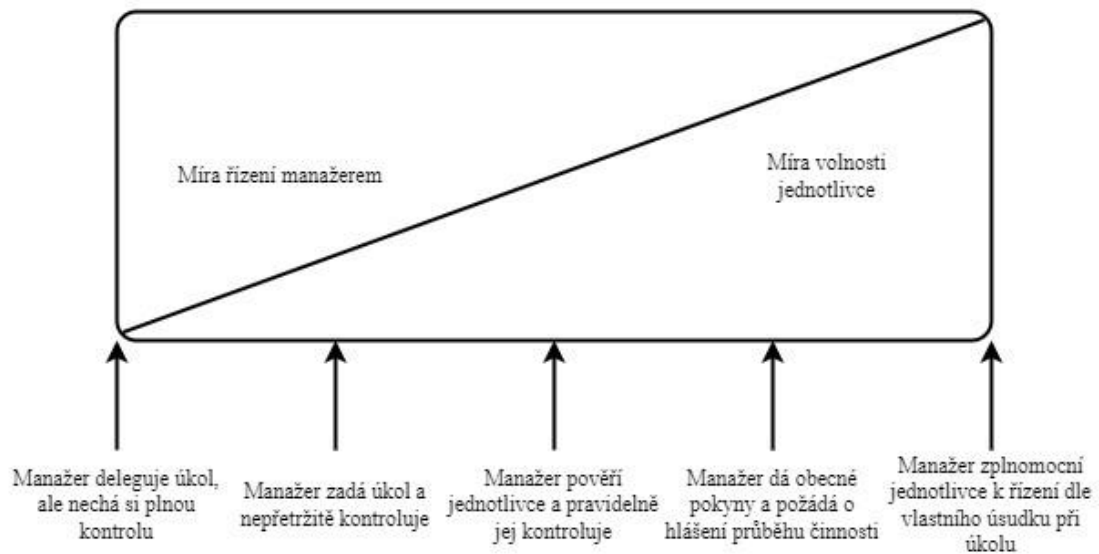
Zaměstnanci mají volnost ve všem, co dělají. To znamená, že si sami stanovují své cíle a rozhodují o svých činnostech. Manažer je zde více v pozadí a jeho hlavním úkolem je podporovat své podřízené, zajišťovat jim potřebné zdroje a informace pro jejich práci a pomáhat při překonávání překážek.

2.5.2. Delegování

Na první pohled se delegace úkolů a povinností může jevit jako jednoduchá činnost. Delegování je přenesení odpovědnosti, pravomoci a úkolů na jinou osobu. Manažeři mají však nevýhodu v tom, že mohou delegovat úkoly a pravomoci, avšak zodpovědnost jim stále zůstává, neboť jako manažer jsou odpovědní za to, co jejich podřízení dělají. (s. 74, 12)

Výhody delegování jsou například v tom, že manažerům ulehčí rutinní práci, zbaví je méně důležitých úkolů a mají více času na důležitější úkoly – plánování, organizování, vedení a kontrolu. Kromě výhod pro manažery to má výhody i pro podřízené – rozvíjí to jejich schopnost provádět samostatná rozhodnutí a splnit cíle. (s. 74, 12)

Níže uvedený obrázek zobrazuje proces delegování a zplnomocnění od úplné kontroly manažerem až po úplnou volnost zaměstnance při plnění úkolu.



Obrázek č. 3 Míra delegace a odpovědnosti (vlastní zpracování dle 12)

Kdy pověřovat?

- manažer má tolik práce, že ztratil efektivitu
- nedostatek času na prioritní úkoly
- manažer chce rozvíjet podřízené
- práce je více vhodná pro jeho podřízené (s. 75-76, 12)

Jak pověřovat?

- promyslet koho a čím pověřit
- nastavit míru volnosti
- jak provést osobní rozvoj a monitorovat průběh (s. 75-76, 12)

Cílem delegování není zbavit se těžkých, nepříjemných a nudných úkolů. Pověřování by mělo být u činností, které nutně nevyžadují manažerovu přítomnost. Z toho by mělo být zřejmé, že delegovat by se měly hlavně rutinní úkoly. To ale neznamená, že by se neměli zaměstnanci pověřovat i složitějšími úkoly. U takových úkolů je ale potřeba si pečlivě promyslet, koho takovým úkolem manažer pověří a zda má předpoklady k jeho správnému provedení. (s. 75-76, 12)

Dále je důležité, aby podřízenému bylo jasné, co se po něm vyžaduje, proč práce musí být hotová, jaké má zdroje při provádění úkolů a dokdy to musí být hotové. Je možné, že podřízení budou potřebovat poradit. Míra kontrolování a účastnění manažera na daném úkolu závisí čistě na schopnostech a zkušenostech podřízeného. Pokud je tedy manažer do úkolu zapojen víc, než původně chtěl, vybral na tuto činnost nevhodného kandidáta. (s. 75-76, 12)

2.5.3. Koordinace práce

Koordinace práce znamená propojit a synchronizovat všechny dílčí činnosti. Některé činnosti je potřeba provádět paralelně, jiné zase potřebují, aby navazovaly jedna na druhou. Koordinace lze dosáhnout tak, že zaměstnanci budou spolupracovat, komunikovat a vycházet si vstříc. (s. 53, 12)

Plánování

První krok pro správnou a efektivní koordinaci práce je mít správný plán. Znamená to jasně definovat, co a kdy má být splněno. (s. 53, 12)

Organizace

Manažer ví, co se má udělat, tak musí i rozhodnout o tom, kdo to udělá. Musí si však dávat pozor, aby od sebe neoddělil úkoly, které jsou spolu spjaté. Je důležité najít hranice mezi tím, co lze a nelze oddělit. Jsou-li hranice málo pružné nebo špatně definované, může nastat problém s koordinací. (s. 53-54, 12)

Manažer by neměl spoléhat na oficiální formuli organizace pomocí tabulek, návodů nebo popisem pracovní činnosti. Naopak by měl brát v potaz neoficiální organizaci, která může koordinaci prospět. Pracují-li lidé společně rozvíjí to celý systém a odbourá bariéry. Takové chování oprostuje management od detailního monitorování a kontroly a poskytne více času pro důležitější úkoly. (s. 53-54, 12)

Pověřování

Neoficiální organizování je sice pozitivní přínos pro management, ale manažer stále musí pověřovat konkrétní lidi prací tak, aby bylo jasné, že vědí, co mají dělat a co se od nich očekává. (s. 54, 12)

Umění koordinace je zajistit delegaci tak, že se lidé budou zajímat o klíčové body, na kterých je potřeba pracovat spolu s ostatními. Za žádoucí situaci se také považuje to, že není potřeba lidem říkat, že by měli spolupracovat – měli by spolupracovat automaticky. (s. 54, 12)

Komunikace

Manažer by měl předcházet situacím, ve kterých by někdo řekl: „Proč mi o tom nikdo neřekl? Kdybych to věděl...“ Jedná se o výmluvy a lidé samotní by si měli zjistit, co potřebují vědět. (s. 54, 12)

Dohled

I přesto, že manažer splní výše uvedené body pro koordinaci, se mohou vyskytnout problémy. Je potřeba sledovat jednotlivé koly, jejich výsledky a odchylky. Manažer musí rychle reagovat a podniknout kroky k vrácení se k plánu. Na koordinaci je potřeba pracovat kontinuálně, a zároveň to s dohledem nepřehánět, aby měli zaměstnanci svobodu pro rozvíjení vzájemných vztahů. Může to být daleko přínosnější než tvrdý a direktivní styl vedení. (s. 54, 12)

2.5.4. Rozvíjení lidí

Manažer by měl dbát na to, aby se jeho podřízení neustále rozvíjeli. Zvyšování kompetencí zaměstnanců lze buď pomocí školení (interní/externí), nebo pomocí zadávání úkolů, při kterých zaměstnanci zvyšují své kvality samostatnou prací.

Školení nemusí být jednorázového charakteru, ale může být například periodické a může sloužit k tomu, aby podřízený měl aktuální informace o novinkách na trhu. (s. 181, 13)

Existuje několik tipů, jak správně rozvíjet zaměstnance:

- debata s podřízenými o jejich kvalifikacích, je dobré se shodnout na nedostacích

- dává-li manažer podřízeným instrukce, měl by to v čase omezovat, aby podpořil růst a samostatnost daného pracovníka
- netlačit na zaměstnance při chybě, a zároveň vyžadovat zlepšení
- umožnit zaměstnanci mít vzor/příklad toho, jak se má činnost dělat (s. 88, 12)

Lidé se učí primárně ze svých zkušeností. Manažer by měl umět plánovat získávání zkušeností svých zaměstnanců. Znamená to dávat jim úkoly, které budou schopni samostatně nebo s malou pomocí vyřešit a rozšíří si tak své kompetence. (s. 88, 12)

2.6. Motivace a odměna zaměstnanců

Motivace má několik pojmů, které je potřeba vysvětlit, aby se dala vztáhnout na motivaci zaměstnanců. Základem jsou tyto pojmy:

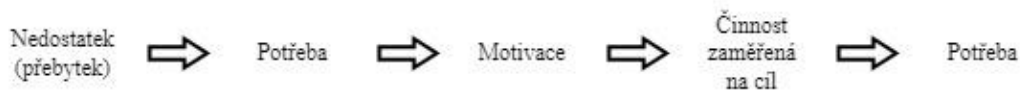
1. motiv – lze chápat jako příčinu chování nebo jednání jednotlivce. V jednom bodě působí na člověka několik motivů, které mohou mít různou intenzitu, směr a polaritu. Tato skutečnost velmi ztěžuje praktické využití motivace v řízení. Obecně lze říci, že motivy, které působí stejným nebo podobným směrem, se navzájem posilují a naopak motivy, které působí opačným směrem, se oslabují.
2. stimul – stimulace je vnější působení na člověka, což je příčinou změny v jeho chování či jednání. Je to způsobeno hlavně změnou psychických procesů a také změnou jeho motivace. Stimulace může a nemusí být záměrná. Stimul je tedy jakýkoliv podnět, který ovlivní a změní motivaci člověka.
3. impuls – vnitřní podnět, kterým člověk dává najevo změnu v těle nebo myslí člověka. Jedná se tedy o biologické a emoční faktory jako například únava nebo nervozita. (s. 170, 16)

2.6.1. Zdroje motivace

Za zdroj motivace považujeme to, na základě čeho vzniká motivace, z čeho pramení a co má vliv na to, že člověk něco chce, nebo ne. Jedná se především o potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály. (s. 171-172, 16)

Potřeba

Potřeba značí nedostatek něčeho, co je pro člověka subjektivně důležité nebo významné. Je to stav mysli, který se projevuje jako nechtěný stav napětí, který má člověk tendenci odstranit, pokud ovšem danou potřebu odstranit lze. (s. 171-172, 16)



Obrázek č. 4 Schéma potřeby (vlastní zpracování dle 16)

Návyky

Jedná se o činnosti, které se díky pravidelnému opakování stávají rutinou a stereotypem. V určitých situacích má člověk tendenci jednat stejně. Jsou to naučené vzorce, které jsou jako tendence udělat něco konkrétního. (s. 171-172, 16)

Zájmy

Zájem je dlouhodobé zaměření člověka na určitou činnost nebo oblast, které se věnuje. Zájmy mohou být poznávací, sociální, technické, přírodní, výtvarné, sportovní apod. (s. 171-172, 16)

Hodnoty

Hodnota je přiřazována věcem dle jejich významu pro člověka. Je to velmi subjektivní a odráží se v nich individuální smysl pro každého jedince. Jedná se o přesvědčení, co je pro člověka důležité. (s. 171-172, 16)

Ideály

Ideál je představa o tom, jaký by člověk chtěl být nebo čeho chce dosáhnout. Jedná se o klíčovou roli v motivaci člověka, protože působí inspirativně a značí směr, kterým by se člověk chtěl vydat. Ideály mohou být spojeny s konkrétními osobami nebo také s cíli jedince. (s. 171-172, 16)

2.6.2. Teorie očekávání a spravedlnosti

Teorie očekávání a teorie spravedlnosti (také teorie spravedlivého odměňování) pojednávají o tom, jak úspěšně motivovat zaměstnance. První teorie prezentuje, jak se člověk rozhoduje o tom, zda vyvine úsilí a bude jednat, aby dosáhl cíle, či nikoliv. Druhá teorie popisuje vnímání spravedlnosti ohledně odměn z pohledu zaměstnanců. Zabývá se hlavně tím, jak je pro zaměstnance důležité, aby ve společnosti byla zachována spravedlivá pravidla, a jaký to má vliv na jejich motivaci.

Teorie očekávání

Tato teorie může být použita k lepšímu porozumění zaměstnanců a řízení jejich motivace. Skládá se ze 3 pilířů:

1. Očekávání – značí, jak si jednotlivec myslí, že jeho snaha přispěje k výkonu a dosažení cíle. Očekávání ovlivňují faktory jako například zkušenosti, schopnosti, dovednosti.
2. Hodnoty – týkají se atraktivnosti výsledku a jak moc je pro jedince výsledek atraktivní. Hodnoty jsou subjektivní pro každého jednotlivce a jsou ovlivněny hlavně osobními preferencemi a potřebami.
3. Nástroje – představují spojení mezi dosažením cíle a získáním odměny. Musí věřit, že jeho výkon povede k odměně. (s. 221-224, 17)

Teorie klade důraz na to, že lidé mohou být motivováni, aby vyvíjeli úsilí v případě, že věří, že jejich úsilí povede k úspěchu. Pro úspěšné aplikování této teorie by měl manažer:

- jasně stanovit očekávání
- rozvíjet schopnosti a dovednosti zaměstnanců
- spravedlivě odměňovat
- přistupovat individuálně ke každému zaměstnanci
- dávat podporu a zpětnou vazbu (s. 221-224, 17)

Teorie spravedlivého odměňování

Tato teorie staví na tom, že zaměstnanci srovnávají své úsilí a odměnu s ostatními. Dále přibližuje způsob, jakým zaměstnanci hodnotí, zda jsou pravidla nastavená správně, a jak to ovlivňuje jejich motivaci. Rozlišují se zde dva druhy spravedlnosti a nespravedlnosti.

Distributivní spravedlnost – představuje vnímání zaměstnanců ohledně rozdělování odměn mezi jednotlivce. Hodnotí zejména, zda je výše odměn rovna výši vynaloženého úsilí.

Procedurální spravedlnost – zaměřuje se hlavně na procesy o rozhodování odměn a jak je zaměstnanci vnímají.

Inequity (nerovnost) – nerovnost nastává ve chvíli, kdy si jednotlivci myslí, že jejich výkony jsou ohodnoceny jinak než výkony ostatních.

Inequitability (nespravedlnost) – nespravedlnost je subjektivní vnímání, při kterém se jednotlivci domnívají, že alokace zdrojů (odměn) je nesprávná. (s. 226-228, 17)

2.6.3. Odměna zaměstnanců

Hlavní motivací zaměstnanců je odměna za vykonanou práci. Způsob odměn je velmi efektivním nástrojem pro ovlivnění motivace zaměstnanců. Odměny mohou mít různý charakter a záleží především na manažerovi, jak je zvládne využít. (18)

Finanční odměny

Finanční odměna je nejdůležitějším motivátorem pro většinu jedinců. Zaměstnavatelé mohou volit různé způsoby, jak si zaměstnanci mohou tuto odměnu zasloužit.

Mzda a plat – jedná se o pevnou částku, kterou zaměstnanci pravidelně obdrží. Bývají vypláceny zpravidla měsíčně. Rozdíl mezi platem a mzdou je ten, že termín plat se uplatňuje ve státní správě a mzda se používá v soukromém sektoru.

Prémie za výkon – je odměna za výkon a vyplácí se za dosažení určitého cíle.

Roční prémie – je podobná odměně za výkon, ale zpravidla se odvíjí od toho, jak si společnost jako celek v hospodářském roce vedla. Výplata takové prémie bývá většinou

až v průběhu následujícího hospodářského roku. Do jisté míry je to zaměstnanecký podíl na zisku.

Odměna za loajalitu – jedná se o benefit, kterým zaměstnavatel dává najevo, že si váží zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti dlouho a jsou prospěšní. Takové odměny se vyskytují spíše na vyšších pozicích – manažer, ředitel apod.

Odměna za příležitost – jedná se o jednorázovou odměnu, která spojena s konkrétním úkonem, který nebývá periodický.

Příspěvky – příspěvkem podporuje zaměstnavatel zaměstnance z různých důvodů. Může se vztahovat například na dopravu, stravování, penzijní pojištění apod. (s. 93-110, 18)

Nefinanční odměny

Do nefinančních odměn lze řadit vše, co zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci a nemá to peněžní formu. Patřím sem například:

Flexibilní pracovní doba – organizace práce dle preferencí zaměstnance. Nezáleží na tom, v jaký čas zaměstnanec pracuje, ale na tom, zda jsou úkoly splněny.

Dobré pracovní prostředí – do pracovního patří například pracovní kolektiv, spravedlivé odměňování, možnost kariérního růstu apod.

Uznání a ocenění – jedná se například o pochvalu před kolektivem nebo formální ocenění.

Příležitosti pro rozvoj – zahrnují například práce na zajímavých projektech, ale i odborné školení zaměstnanců. Příležitosti může manažer vytvářet například delegováním různých úkolů a odpovědností.

Podpora Work-life balance – pojí se s flexibilní pracovní dobou, ale i více volných dnů. Některé společnosti mají například vlastní wellness a fitness centra, aby zaměstnanci mohli pečovat o své zdraví. (s. 129-136, 18)

2.7. Závěr teoretické části

Předpokladem pro odměňování zaměstnanců je nastavení spravedlivých podmínek a motivačních faktorů, které zahrnují i nefinanční benefity.

Z hlediska řízení lidských zdrojů je potřeba se zaměstnanci interagovat, aby všechny strany obdržely zpětnou vazbu na své aktivity.

3. Analytická část

V této části jsou uvedeny cíle, na které se společnost soustředí a chce dosáhnout v následujících 3 letech, a data za roky 2019-2023, která zkoumaná společnost poskytla.

Společnost poskytla pro tuto práci interní informace, které nejsou zveřejněny jako například celkový objem tun, které nakoupila a dodala za daný kalendářní rok a výši marže v procentech. Dále poskytla informace ohledně zaměstnanců a jejich výkonnosti při výkonu práce. V historických datech jsou zohledněni všichni zaměstnanci, kteří se podíleli na obchodní činnosti během zkoumaných let.

Druhý předmět zkoumání v této části je práce výkonného ředitele s obchodními zástupci společnosti a rozbor jejich výkonů, nastavení krátkodobých a dlouhodobých cílů, koordinace a rozvoj zaměstnanců a řízení společnosti jako takové.

3.1. Popis trhu zkoumané společnosti

Zkoumaná společnost má sídlo v Olomouckém kraji, podniká v oblasti zemědělství a zaměřuje se na obchodní činnost, tj. nákup a prodej, hlavně rostlinné produkce. Trh jako takový je daleko rozsáhlejší a patří sem například zemědělská technika, osiva, hnojiva, chemické postřiky, zemědělské služby, živočišná výroba a částečně i trh s nemovitostmi – s půdou.

Firma spolupracuje s prvovýrobci, což jsou zejména zemědělská družstva a jiné obchodní společnosti, které podnikají v oblasti zemědělství a mají rostlinnou produkci. Dále spolupracuje se společnostmi, které nabízejí různé služby, např. uskladnění, čištění, sušení, balení. Hlavními odběrateli společnosti jsou mlýny, výrobci cukrovinek, výrobci krmných směsí, olejárny a další zpracovatelé různých zemědělských komodit.

3.1.1. Specializace s portfolio

Do rostlinné produkce spadají obiloviny, luskoviny, olejniny, okopaniny, zelenina, ovoce, různé aromatické a léčivé byliny a koření. Společnost se zaměřuje zejména na první tři kategorie a okrajově i koření. Zde jsou vypsány jednotlivé komodity, které společnost za posledních 5 let zobchodovala dle kategorií:

Obiloviny – pšenice, pšenice špalda, pšenice tvrdá, ječmen, oves, žito, ječmen, oves, tritikále, kukuřice

Luskoviny – hrách, lupina, sója, peluška, bob obecný

Olejniny – slunečnice, řepka, mák, hořčice

Koření – kmín

Dále společnost nakupuje krmné směsi a dodává je zemědělským podnikům. Do této kategorie spadají hlavně šroty. Šrotů je několik druhů podle toho, z čeho se vyrábí. Společnost obchoduje s řepkovým, slunečnicovým a sójovým šrotem. Sójový šrot se dále dělí na geneticky modifikovaný (GMO) a geneticky nemodifikovaný (nonGMO). GMO a nonGMO se dále dělí dle obsahu bílkovin na low protein (LP) a high protein (HP).

3.1.2. Dodavatelský řetězec

V této podkapitole je uveden dodavatelský řetězec. Řetězec se týká zemědělských komodit, který začíná u prvovýrobce. Řetězci předchází objednávka, sepsání smlouvy, dohoda ceny a termínu dodání nebo odebrání zboží.

Zemědělské komodity

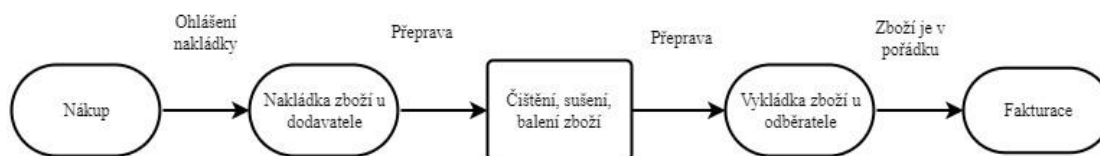
Zkoumaná společnost nevlastní žádnou výrobu, dopravu, sklady ani prostředky ke zpracování obchodovaných komodit.

Zboží (zemědělské komodity) nakupuje od zemědělských podniků, takže není potřeba, aby se společnost sama snažila započít vlastní produkci.

Aby se dané komodity dostaly od prvovýrobce (zemědělského podniku) ke zpracovateli, musí si společnost zajistit přepravu. Takové služby poskytují logistické společnosti, které vlastní nákladní kamiony s návěsy určenými na dané komodity. Zboží se může přepravovat jako volně ložené nebo balené v pytlích, tzv. big bag.

Je-li zboží před dodáním ke zpracovateli v horším stavu, než jaký odběratel požaduje, má společnost možnost zajistit dodavateli (prvovýrobci) čištění a sušení v jiných zemědělských podnicích, případně v podnicích, které se zaměřují pouze na skladování a čištění takových komodit.

Pokud zboží splňuje kvalitu a parametry, které odběratel požaduje, tak zboží přepravce veze od prvovýrobce přímo ke zpracovateli.



Obrázek č. 5 Dodavatelský řetězec (vlastní zpracování)

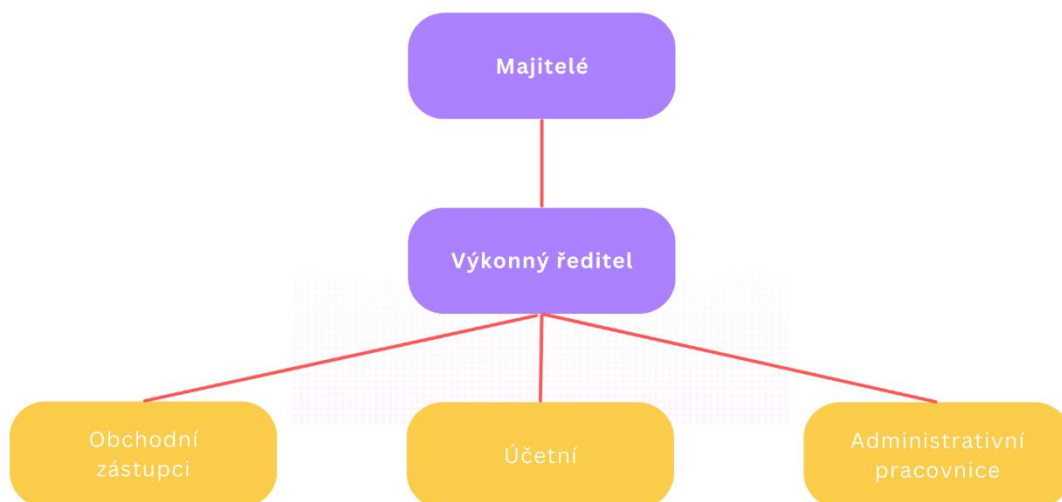
3.2. Aktuální stav a cíle společnosti v následujících letech

Aktuální stav společnosti poskytuje informace, které pomohou orientovat se v následném rozboru výkonnosti jednotlivých obchodní zástupců společnosti a také výkonnosti podniku jako celku z hlediska ekonomických i účetních pohledů. Cíle společnosti jsou rozebrány v bodech dle oblastí, na které se zaměřují.

3.2.1. Aktuální stav společnosti

Zaměstnanci

Aktuálně společnost zaměstnává 7 zaměstnanců. Majitelé se na denním chodu společnosti nepodílí. Jejich zastoupení je ve společnosti prostřednictvím výkonného ředitele. K 31. 12. 2023 společnost zaměstnává výkonného ředitele, 1 účetní, 1 administrativní pracovníci a 4 obchodní zástupce.



Obrázek č. 6 Organizační struktura zkoumané společnosti (vlastní zpracování)

Jeden z obchodních zástupců je aktuálně na rodičovské dovolené do 31. 6. 2024. Kromě těchto zaměstnanců společnost spolupracuje s fyzickou osobou, která má se společností uzavřenou dohodu o provedení práce (DPP). Tato osoba napomáhá společnosti získat zboží u vybraných prvovýrobců na Slovensku.

Z důvodu, že se jedná o mikropodnik, je velmi důležité zohlednit i fluktuaci zaměstnanců. Za klíčové zaměstnance jsou považováni obchodní zástupci. Zde jsou charakterizováni jednotliví obchodní zástupci:

- A – zaměstnán ve společnosti od roku 2018, v únoru 2025 vzniká nárok na starobní důchod
- B – zaměstnána ve společnosti od roku 2014, od dubna 2021 na rodičovské dovolené
- C – zaměstnán ve společnosti od července 2022, předtím pracoval ve společnosti na DPP od února 2021 do června 2022
- D – zaměstnán ve společnosti od června 2023
- E – bývalý zaměstnanec společnosti, pracoval ve společnosti od dubna 2021 do března 2022
- F – zaměstnán ve společnosti od ledna 2024

Důvodem pro identifikaci jednotlivých zaměstnanců je analýza výkonů jednotlivých obchodních zástupců od roku 2019 do konce roku 2023. Na obchodování se podílí částečně i ostatní zaměstnanci, ale tyto osoby nepodléhají dále uvedenému odměňovacímu systému a z toho důvodu nejsou v analýze výkonů obchodníků zohledněni.

Obchodní činnosti

Společnost ročně zobchoduje přibližně 80 000 – 100 000 tun zboží. Do tohoto čísla se počítají i krmné směsi, které společnost dodává prvovýrobcům. V následujících kapitolách bude detailně rozebráno zmíněné množství komodit, které společnost zobchodovala.

Do obchodní činnosti spadá komunikace s aktuálními obchodními partnery, akvizice nových partnerů, logistika, administrativní činnosti, řešení reklamací. Schéma dodavatelského řetězce společnosti lze vidět v kapitole 3.1.2.

3.2.2. Cíle společnosti

Zaměstnanci

Vedení společnosti plánuje zvýšit počet zaměstnanců o 2-3 zaměstnance, z čehož se jeden zaměstnanec bude zabývat výhradně logistikou a další 1-2 zaměstnanci se budou zabývat obchodní činností.

Od 2. 1. 2024 společnost zaměstnala dalšího obchodního zástupce, kterého lze zahrnout do návrhové části této práce, kde se budou zohledňovat cíle zkoumané společnosti. Tento zaměstnanec je zahrnut v představení obchodních zástupců v kapitole 4.1.1.

Obchodní a finanční činnosti

Společnost má za cíl zvýšit množství zobchodovaného zboží za rok, přičemž musí zůstat zachována podmínka, že marže bude v průměru min. 1,5 % z ceny pořízení zboží. Tento krok s nárůstem zobchodovaného množství by měl dle společnosti vést k dosažení výsledku hospodaření 5 mil. Kč před zdaněním.

Strategie

Společnosti si je vědoma, že zvýšení počtu zaměstnanců neznamená zvýšení ziskovosti. Předpokládá se, že každý obchodní zástupce musí být pro společnost ziskový, tzn. musí společnosti vydělat více než kolik jsou jeho osobní náklady.

V úvahu bere i to, že aktuální zaměstnanci zvýší svou výkonnost – zaměstnanci B skončí rodičovská dovolená a začne opět ve společnosti pracovat, zaměstnanec D je ve společnosti krátce a výkon se projeví až v roce 2024.

Potenciál zaměstnance D se odvíjí od toho, že zemědělství se pohybuje v cyklech, přičemž žně jsou klíčový časový interval v kalendářním roku, kdy se zjišťuje kvalita a množství zboží. Zaměstnanec D do společnosti nastoupil právě v průběhu žní, takže plně nenaplnil potenciál, který se u jeho dodavatelů vyskytuje. Prvovýrobci upisují své zboží již před žněmi, a to dokonce i rok předem. Z tohoto důvodu za stěžejní rok pro tohoto zaměstnance je rok 2024. Obdobně to platí i pro zaměstnance F, který nastoupil do společnosti 2. 1. 2024.

3.3. Historická data zkoumané společnosti

Tato podkapitola ukazuje tvrdá data společnosti, která odráží skutečný výkon podniku. Je zde uvedeno, kolik tun zboží společnost ročně zobchoduje, jak je aktuálně nastaven odměňovací systém ve společnosti a jak výkonní jsou jednotliví obchodníci. Poté jsou představeny vybrané položky z výkazu zisku a ztrát (dále jen VZZ), které budou klíčové v návrhové části práce. V poslední podkapitole je uvedeno, jak vedení společnosti dohlíží na zaměstnance a provádí kontrolu výkonu.

3.3.1. Objem nakoupeného zboží

Celkové zobchodované množství v jednotlivých letech

V letech 2019-2023 společnost zobchodovala zboží, které je pro jednotlivé roky rozepsáno v tabulce č. 2.

Tabulka č. 2 Zobchodované zboží v letech 2019-2023 (vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	2022	2023
Celkový objem zboží (t)	94 000	104 000	81 000	78 000	103 000

Na grafu č. 1 lze vidět, že společnost meziročně kolísá kolem hodnot 80 až 100 tis. tun zboží ročně. V letech 2021 a 2022 se pohybuje u hodnot 80 tis. tun ročně, což má příčinu v odchodu dlouhodobé obchodní zástupkyně na mateřskou v dubnu 2021. V tomto roce do společnosti nastoupil jiný obchodní zástupce, ale společnost se po roce rozhodla, že pro ni není dost ziskový (rozbor ziskovosti jednotlivých obchodních zástupců je

v následující podkapitole). V polovině roku 2022 zaměstnala společnost jiného obchodního zástupce.



Graf č. 1 Zobchodované zboží v letech 2019-2023 (vlastní zpracování)

3.3.2. Dosavadní odměňovací systém pro obchodní zástupce

Společnost aktuálně využívá odměňovací systém, který určuje výši prémie pro obchodníky (obchodní manažery) podle toho, kolik tun zboží v daný měsíc nasmlouvali. Existují 3 různé kategorie peněžní odměny, u kterých společnost odmítla sdělit přesnou částku. Vyplácí se vždy pouze jedna suma podle toho, jaký milník obchodník splnil. Jelikož zemědělství pracuje v cyklech, přičemž je pro společnost nejvíce důležité období žní, tak jsou pro různé měsíce nastaveny milníky právě podle aktuálního období v zemědělství.

Hranice pro výplatu odměn lze vidět v tabulce č. 3.

Tabulka č. 3 Milníky pro odměny dle kalendářních měsíců (vlastní zpracování)

Měsíc	Milník	Odměna	Měsíc	Milník	Odměna
Leden	1 200 t	kategorie I	Červenec	1 200 t	kategorie I
	1 300 t	kategorie II		1 300 t	kategorie II
	1 700 t	kategorie III		1 700 t	kategorie III
Únor	1 200 t	kategorie I	Srpen	1 500 t	kategorie I
	1 300 t	kategorie II		1 600 t	kategorie II
	1 700 t	kategorie III		2 000 t	kategorie III
Březen	1 200 t	kategorie I	Září	1 500 t	kategorie I
	1 300 t	kategorie II		1 600 t	kategorie II
	1 700 t	kategorie III		2 000 t	kategorie III
Duben	1 000 t	kategorie I	Říjen	1 500 t	kategorie I
	1 100 t	kategorie II		1 600 t	kategorie II
	1 500 t	kategorie III		2 000 t	kategorie III
Květen	1 000 t	kategorie I	Listopad	1 500 t	kategorie I
	1 100 t	kategorie II		1 600 t	kategorie II
	1 500 t	kategorie III		2 000 t	kategorie III
Červen	1 000 t	kategorie I	Prosinec	1 200 t	kategorie I
	1 100 t	kategorie II		1 300 t	kategorie II
	1 500 t	kategorie III		1 700 t	kategorie III

Aby měl obchodní zástupce každý měsíc nejvyšší kategorii odměn, musí ročně zobchodovat tolik tun, aby přepočtené tony daly součet 21 000. Pokud v daném měsíci přepočtené tony přesáhnou milník pro nejvyšší odměnu, odměna se nezvyšuje ani se nadbytek nepřičítá do dalšího měsíce.

Dále má společnost pevně nastavenou minimální výši marže dle procenta z nákupní ceny. Rozmezí je uvedeno v tabulce č. 4. Uvedené procento neznamená, že obchodníci musí mít přesně takové procento marže u svých obchodů, ale dané procentuální výše marže slouží pro výpočet přepočtených tun.

Tabulka č. 4 Požadovaná procentuální marže dle ceny zboží (vlastní zpracování)

Rozmezí	Výše marže
do 3 500 Kč/t	1,80 %
3 501 - 8 000 Kč/t	1,65 %
8 000 - 10 000 Kč/t	1,50 %
nad 10 000 Kč/t	1,30 %

Společnost eviduje zakázky dle toho, který obchodník ji uzavřel. V této evidenci se zaznamenávají informace o dodavateli i odběrateli, výše nákupní a prodejní ceny, cena dopravy, marže apod.

Přepočtené tuny slouží jako finální podklad pro výplatu premií. Přepočtené tuny se získají matematickým výpočtem, přičemž se vychází z množství nasmlouvaného zboží, reálné marže (v procentech), cenové kategorie a k ní povinná marže dle tabulky č. 4.

Níže jsou uvedené dva praktické příklady aktuálního odměňovacího systému.

Příklad A

V tomto příkladu výpočtu přepočtu tun pro výplatu premií lze vidět, že obchodník nasmlouval celkem 2 000 tun skutečného zboží. Každopádně skutečná marže vzhledem k nákupní ceně a požadované minimální procentuální marži je u dvou ze tří obchodních případů nižší. Z tohoto důvodu bylo potřeba upravit množství tun pro vyplácení premií. Pokud by takové výsledky byly například v měsíci září, tak by obchodník měl nárok na odměnu kategorie II, jelikož jeho přepočtené tuny pouze přesáhly milník 1 600 tun.

Tabulka č. 5 Vzorový příklad přepočtených tun A (vlastní zpracování)

Nakoupené množství (t)	Nákupní cena (Kč/t)	Výše marže (Kč/t)	Celková marže (Kč)	Výše marže (%)	Marže podle cen. rozmezí (%)	Přepočtené tuny	Rozdíl	
600	4 000	75	45 000	1,88%	1,65%	682	82	
1000	6 000	75	75 000	1,25%	1,65%	758	-242	
400	11 000	100	40 000	0,91%	1,30%	280	-120	
2 000			160 000			1 719		Celkem

Příklad B

V tomto příkladu lze vidět, že obchodník nasmlouval 1 200 tun skutečného zboží. Jeho marže byla nad rámec minimální marže požadované společností. Z tohoto důvodu se

obchodníkovi v přepočtu tuny navýší, aby se zohlednilo to, že i přes nižší objem zobchodovaného zboží je jeho ziskovost na tunu pro firmu vyšší. Pokud by se takové obchodní případy vyskytly v měsíci září, měl by obchodník nárok na odměnu kategorie II, jelikož jeho přepočtené tuny přesáhly milník 2 000 tun.

Tabulka č. 6 Vzorový příklad přepočtených tun B (vlastní zpracování)

Nakoupené množství (t)	Nákupní cena (Kč/t)	Výše marže (Kč/t)	Celková marže (Kč)	Výše marže (%)	Marže podle cen. rozmezí (%)	Přepočtené tuny	Rozdíl	
300	6 400	200	60 000	3,13%	1,65%	568	268	
600	7 000	150	90 000	2,14%	1,65%	779	179	
300	4 500	200	60 000	4,44%	1,65%	808	508	
1 200			210 000			2 155		Celkem

Roční odměny

Společnost motivuje zaměstnance k nadstandartnímu výkonu pomocí tzv. ročních odměn, které představují výplatu prémie dle toho, jaký měla společnost výsledek hospodaření před zdaněním.

Výše roční odměny se pro obchodníky počítá dle výše výsledku hospodaření před zdaněním (dále jen VHpZd) a před vyplacením ročních odměn. Roční odměny jsou přímo vázány na hospodaření v účetním období (viz. účetní pohled na výkonnost podniku v kapitole 4.2.4.). Roční odměna je vždy vyplácena v květnu roku následujícího po daném účetním období (účetní období = kalendářní rok).

Obchodník má na roční odměnu nárok pouze za předpokladu, že se aktivně celý rok podílel na obchodování. Pokud by například v daném kalendářním roce pracoval pouze 6 měsíců, vzniká mu nárok pouze na polovinu roční odměny.

Výše ročních odměn se určuje dle kritérií v tabulce níže.

Tabulka č. 7 Kritéria pro roční odměny obchodníků (vlastní zpracování)

Kritéria	Odměny	
VHpZd 2 - 2,5 mil. Kč	2	násobek základní měsíční mzdy
VHpZd 2,5 - 3 mil. Kč	2,5	násobek základní měsíční mzdy
VHpZd 3 - 3,5 mil. Kč	3	násobek základní měsíční mzdy
VHpZd 3,5 - 4 mil. Kč	3,5	násobek základní měsíční mzdy
VHpZd 4 - 4,5 mil. Kč	4	násobek základní měsíční mzdy
VHpZd 4,5 - 5 mil. Kč	4,5	násobek základní měsíční mzdy
VHpZd nad 5 mil. Kč	4,5	4,5 násobek základní měsíční
	5%	z částky nad 5 mil. Kč

Nefinanční benefity

Kromě výše popsaného systému odměňování, který se týká pouze finančních odměn, mají obchodníci i jiné benefity, které jim společnost poskytuje.

Jelikož obchodník většinu pracovní doby cestuje a navštěvuje své obchodní partnery, společnost poskytuje zaměstnanci služební vůz, který může využít i pro soukromé účely.

Dalším faktorem, který navazuje na výše uvedený benefit, je to, že obchodník neustále komunikuje s různými účastníky dodavatelského řetězce, organizuje dopravu a uzavírá obchody po telefonu. Proto společnost poskytuje obchodníkovi telefon včetně SIM karty, kterou může rovněž používat pro soukromé účely. Kromě telefonu je obchodník vybaven i počítačem.

Další výhodou je flexibilní pracovní doba. Obchodník musí být na telefonu neustále, jelikož dodávky zboží probíhají neustále (včetně nocí a víkendů). Pokud je u odběratele špatná kvalita, obchodník musí vyřešit, jak dál postupovat. Obchodník si tedy svůj čas organizuje dle svého uvážení a je jeho zodpovědnost, aby odvedl práci, za kterou pobírá odměnu.

3.3.3. Výkonnost obchodních zástupců

V této podkapitole jsou zobrazeny výkony jednotlivých obchodních zástupců v rámci zkoumaných let. Představení jednotlivých obchodníků bylo provedeno v kapitole 4.1.1.

Výkon obchodníků zahrnuje celkové zobchodované tuny v daném kalendářním roce bez ohledu, kdy se následně daný obchod uskutečnil. Z důvodu aktuálního odměňovacího

systemu, který je ve společnosti nastaven. Přepočtené tuny jsou součástí aktuálního odměňovacího systému, který je popsán v kapitole 3.3.2. Výpočet průměrné marže je taktéž popsán v kapitole o aktuálním odměňovacím systému.

Pro lepší přehled obchodních zástupců v čase je uvedeno grafické zpracování dle toho, v jakém období byli zaměstnanci společnosti aktivní.

Tabulka č. 8 Přehled zaměstnanců v letech 2019-2023 (vlastní zpracování)

Rok	2019	2020	2021	2022	2023
Výkonný ředitel					
Účetní					
Administrativní pracovníce					
Obchodník A					
Obchodník B					
Obchodník C					
Obchodník D					
Obchodník E					

■ Práce na plný úvazek
■ Mateřská dovolená
■ Dohoda o provedení práce (DPP)

Z tabulky č. 8 lze vyzorovat, že s výjimkou roku 2023 měla společnost vždy jen 2 obchodní zástupce, kteří vykonávali obchodní činnost na plný úvazek.

Obchodník A

Tento zaměstnanec pracuje ve společnosti všechny zkoumané roky. S výjimkou roku 2019 splňuje tento zaměstnanec podmínku pro výplatu nejvyšší odměny v každém měsíci. V zobchodování reálných tun lze vidět kolísání a v roce 2023 jsou reálné zobchodované tuny téměř dvojnásobné oproti roku 2019. Dle hodnotícího kritéria pro výplatu odměn se přepočtené tuny zvýšily o 2,5násobek oproti roku 2019.

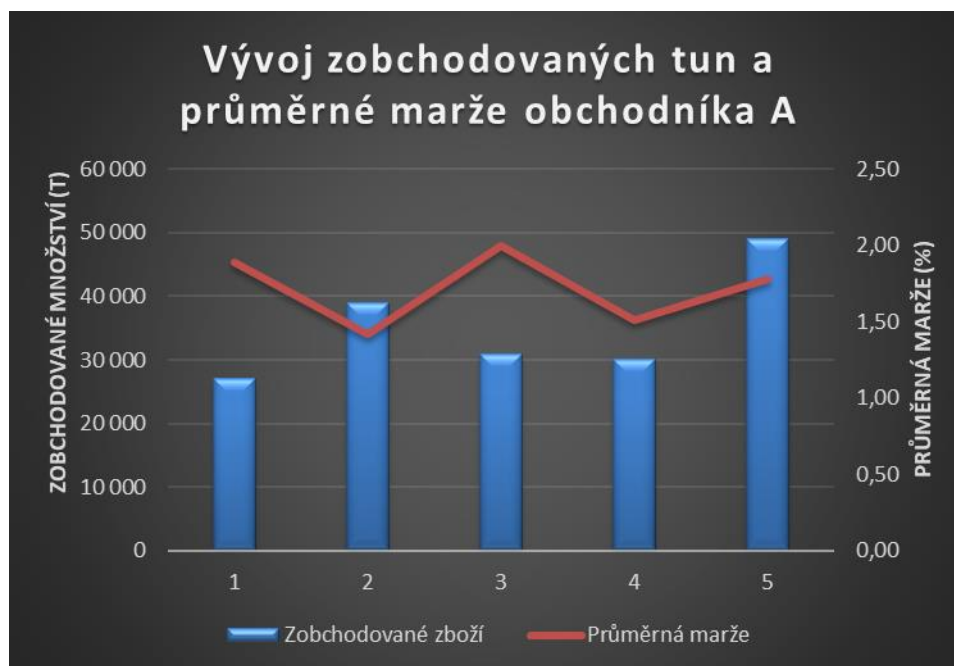
Tabulka č. 9 Výkonnost zaměstnance A (vlastní zpracování)

Rok	Zobchodované zboží (t)	Přepočtené tuny	Průměrná marže (v %)	Marže celkem (Kč)
2019	27 000	19 000	1,89	1 600 000
2020	39 000	29 000	1,42	2 200 000
2021	31 000	35 000	2,00	3 400 000
2022	30 000	27 000	1,51	3 300 000
2023	49 000	51 000	1,78	4 400 000

V grafu níže lze pozorovat kolísání průměrné procentuální marže. Nejvyšší průměrná marže v procentech byla v roce 2021, kdy byla 2,00 %. V tomto roce měl daný

zaměstnanec 2. nejvyšší číslo přepočtených tun i přesto, že skutečné množství zobchodovaných tun je 31 000, což je 3. nejvyšší objem během zkoumaných let tohoto obchodníka.

Přepočtené tuny v letech 2020-2023 výrazně přesahovaly součet přepočtených tun za celý hospodářský rok, tj. 21 000. V roce 2021 byly přepočtené tuny vyšší od 67 % oproti požadované hodnotě a v roce 2023 byly vyšší o 142 %. Roky 2020 a 2022 byly přepočtené tuny vyšší o přibližně 33 %.



Graf č. 2 Vývoj zobchodovaných tun a průměrné marže obchodníka A (vlastní zpracování)

Obchodník B

Tato zaměstnankyně odešla v první polovině roku 2021 na mateřskou dovolenou, proto je velmi obtížné ze zkoumaných let tvořit ucelené závěry. Z let 2019 a 2020 lze konstatovat, že zobchodované množství a průměrná marže se podobají zaměstnanci A. Celková marže je v letech 2019 a 2020 nižší než u obchodníka A v letech, kdy měl podobné hodnoty přepočtených tun. Tento rozdíl má příčinu v druhu obchodovaného množství. Komodity mají různé ceny a v čase se vyvíjí. Jelikož jsou ale obchodníci hodnoceni dle přepočtených tun a ne dle celkového zisku (marže), nemá to vliv na výplatu odměn.

Tabulka č. 10 Výkonnost zaměstnance B (vlastní zpracování)

Rok	Zobchodované zboží (t)	Přepočtené tuny	Průměrná marže (v %)	Marže celkem (Kč)
2019	31 000	41 000	1,85	1 700 000
2020	35 000	38 000	1,58	2 000 000
2021	4 500	5 000	1,99	500 000

Přepočtené tuny v roce 2019 dosáhly vyšších hodnot téměř o 100 %. V roce 2020 byly přepočtené tuny vyšší o 80 % oproti požadovaným 21 000 za celý hospodářský rok.



Graf č. 3 Vývoj zobchodovaných tun a průměrné marže obchodníka B (vlastní zpracování)

Obchodník C

Obchodník C pracuje ve společnosti od roku 2021, ale odměňovacímu systému podléhá teprve od druhé poloviny roku 2022. Proto jsou níže uvedena pouze data, za která byl zaměstnanec odměněn dle aktuálního odměňovacího systému. Průměrná marže se u všech zobchodovaných tun pohybuje nad 3 %.

Celkové množství zobchodovaných tun je rostoucí a v důsledku nedostatečných dat je těžké stanovit závěry. Lze pouze konstatovat, že odměňovací systém je nastaven tak, že i s nižšími objemy zobchodovaného zboží se mohou vyrovnat vyšším objemům, pokud je marže u daných obchodů vyšší.

Tabulka č. 11 Výkonnost zaměstnance C (vlastní zpracování)

Rok	Zobchodované zboží (t)	Přepočtené tuny	Průměrná marže (v %)	Marže celkem (Kč)
2022	6 500	14 000	3,27	1 800 000
2023	16 000	35 000	3,11	3 100 000

Jelikož obchodník C nastoupil do společnosti v červenci 2022, jeho celkové přepočtené tuny podléhající odměňovacímu systému v roce 2022 nejsou 21 000, ale pouze 11 400. V rámci tohoto zohlednění dosáhl obchodník C v roce 2022 vyšší výkon o 23 %. V roce 2023 byly přepočtené tuny vyšší o 67 % oproti požadovaným přepočteným tunám pro celý hospodářský rok.



Graf č. 4 Vývoj zobchodovaných tun a průměrné marže obchodníka C (vlastní zpracování)

Obchodník D

Tento obchodník pracuje ve společnosti od června roku 2023 a je zde uveden z důvodu pokrytí všech faktorů, které spadají do zkoumaných let. Z hlediska přepočtených tun by měl obchodník v roce 2023 dosáhnout hodnoty 12 900. Tento obchodník tedy dosahuje nižšího výkonu o 65 %.

Tabulka č. 12 Výkonnost zaměstnance D (vlastní zpracování)

Rok	Zobchodované zboží (t)	Přepočtené tony	Průměrná marže (v %)	Marže celkem (Kč)
2023	5 000	4 500	1,34	350 000

Obchodník E

Obchodník E pracoval ve společnosti celkem pouze 12 měsíců během dvou hospodářských let. Za tuto dobu byla jeho ziskovost z pohledu firmy nízká, a proto ve společnosti nezůstal. Během celého působení byly jeho přepočtené tony celkem 7 000. To je přesně třetina požadovaného výkonu.

Tabulka č. 13 Výkonnost zaměstnance E (vlastní zpracování)

Rok	Zobchodované zboží (t)	Přepočtené tony	Průměrná marže (v %)	Marže celkem (Kč)
2021	4 000	4 000	1,45	370 000
2022	2 000	3 000	2,01	450 000

Srovnání obchodníků v čase

Níže uvedená tabulka shrnuje celkovou marži jednotlivých obchodníků za všechny zkoumané roky. Tento přehled bude využit v následující kapitole.

Tabulka č. 14 Srovnání obchodníků z hlediska celkové marže (vlastní zpracování)

	Obch. A	Obch. B	Obch. C	Obch. D	Obch. E	Celkem
2019	1 600 000	1 700 000				3 300 000
2020	2 200 000	2 000 000				4 200 000
2021	3 400 000	500 000			370 000	4 270 000
2022	3 300 000		1 800 000		450 000	5 550 000
2023	4 400 000		3 100 000	350 000		7 850 000

Tabulka č. 15 zobrazuje srovnání obchodníků z pohledu přepočtených tun. Celkem za rok by měl obchodník splnit alespoň 21 000, aby si zajistil maximální prémii v každém měsíci.

Tabulka č. 15 Srovnání obchodníků z hlediska přepočtených tun (vlastní zpracování)

	Obchodník A		Obchodník B		Obchodník C		Obchodník D		Obchodník E	
2019	19 000	90%	41 000	195%						
2020	29 000	138%	38 000	181%						
2021	35 000	167%	5 000	98%					4 000	25%
2022	27 000	129%			14 000	123%			3 000	59%
2023	51 000	243%			35 000	167%	4 500	35%		

Obchodník A překonává požadovaný výkon ve všech zkoumaných letech s výjimkou roku 2019. Obchodník B pouze v roce 2021 nedosáhl požadovaných výkonů, ale pouze o 2 %. Obchodník C během toho, co podléhá aktuálnímu odměňovacímu systému, vždy překračuje minimální hodnoty přepočtených tun. Obchodník D a E nesplnili požadovaný výkon.

3.3.4. Hospodaření společnosti

V této podkapitole jsou uvedeny výnosové a nákladové položky z výkazu zisků a ztrát (dále jen VZZ) a určité položky rozvahy za zkoumané roky 2019-2023. Tyto účetní výkazy jsou nepřímo propojeny s objemem nakoupeného zboží a výkonností obchodníků z předešlé kapitoly. Jsou zde shromážděny finanční údaje společnosti, které informují o nákladech, výnosech, aktivech a pasivech společnosti.

Je zde provedena základní analýza VZZ a rozvahy, čímž se zjistí hrubá ziskovost společnosti (marže), a posouzení aktiv a pasiv z hlediska vývoji v čase. Všechny základní položky z účetních dokumentů jsou hodnoceny samostatně a následně je analyzován vývoj v čase.

Výsledek hospodaření po zdanění v roce 2023 je vypočten pouze jako výsledek hospodaření před zdaněním – daň z příjmu právnických osob, která je pro rok 2023 stanovena na 19 %. Zkoumaná společnost však nepodala daňové přiznání včas pro potřeby této práce, a proto je možné, že tento údaj nebude pravdivý. Nicméně všechny ostatní položky VZZ za rok 2023 odpovídají skutečností a jedná se pouze o daňovou úpravu, kterou společnost nemá hotovou ke dni odevzdávání této práce.

Tabulka č. 16 Výkaz zisku a ztrát zkoumané společnosti za roky 2019-2023 (vlastní zpracování, 19)

Označení a název položky ve VZZ		2019	2020	2021	2022	2023
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	300	286	250	248	262
II.	Tržby za prodej zboží	237 148	279 810	324 094	386 606	315 093
A.	Výkonová spotřeba	234 277	275 621	318 156	379 377	306 415
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti					
C.	Aktivace					
D.	Osobní náklady	3 953	3 177	3 789	4 837	5 997
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	759	464	274	192	154
III.	Ostatní provozní výnosy	6	21	31	318	620
F.	Ostatní provozní náklady	163	150	756	101	554
*	Provozní výsledek hospodaření	-1 698	705	1 400	2 665	3 409
IV.	Výnosy z DFM - podíly					
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly					
V.	Výnosy z ostatního DFM					
H.	Náklady související s ostatním DFM					
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy			8	263	361
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti					
J.	Nákladové úroky a podobné náklady					
VII.	Ostatní finanční výnosy	480	3 318	1 570	2 176	965
K.	Ostatní finanční náklady	317	3 472	1 490	1 851	1 298
*	Finanční výsledek hospodaření	163	-154	88	588	28
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	-1 535	551	1 488	3 253	3 216
**	Výsledek hospodaření po zdanění	-1 535	551	1 488	2 734	2 605

Tržby a náklady na prodané zboží

V tabulce č. 16 výše lze vidět výnosy a náklady vztažené k nákupu a prodeji zboží, což je primární a jediný předmět podnikání společnosti. Konkrétně lze vidět výnosy v řádku II. – Tržby za prodej zboží, který představuje výnosy z prodaného zboží. Řádek A. – Výkonová spotřeba vykazuje náklady vztažené k prodeji zboží. Obsahuje například kupní cenu a služby za dodání od externích dodavatelů.

Tabulka č. 17 Výnosy a náklady spojené s prodejem zboží (vlastní zpracování)

Název položky	2019	2020	2021	2022	2023
Tržby za prodej zbo	237 148	279 810	324 094	386 606	315 093
Výkonová spotřeba	234 277	275 621	318 156	379 377	306 415
Marže	2 871	4 189	5 938	7 229	8 678

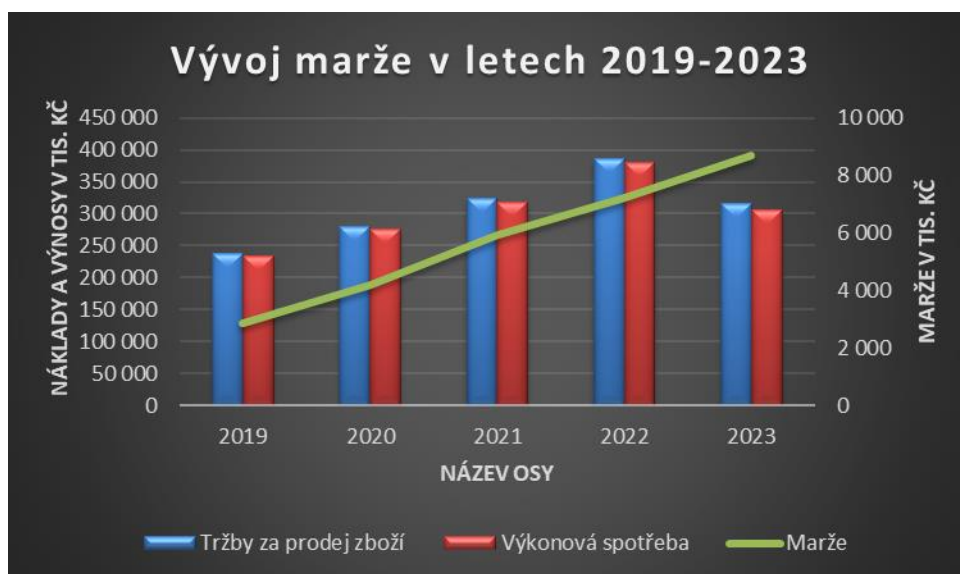
Výše uvedená data, která vyplývají z účetních výkazů, lze srovnat s celkovým výkonem obchodníků v jednotlivých letech. V důsledku odlišných pohledů společnosti a účetnictví

je nemožné srovnávat jednotlivé roky samostatně. Při srovnání více let v řadě se ovšem minimalizují tyto odlišnosti v pohledech na stejné informace.

Tabulka č. 18 Srovnání celkové marže z nasmlouvaného zboží a skutečné marže dle účetních výkazů (vlastní zpracování)

Rok	Nasmlouváno obchodníky	Plněno
2019	3 300	2 871
2020	4 200	4 189
2021	4 270	5 938
2022	5 550	7 229
2023	7 850	8 678

V tabulce výše lze vidět drobné rozdíly mezi celkovou marží z nasmlouvaných obchodních případů generovaných obchodníky a mezi reálnou celkovou marží dle účetnictví. Tyto rozdíly mají příčinu v rozdílnosti sledování zboží. Vedení společnosti sleduje zboží a odměňuje obchodníky v momentu vzniku smlouvy na dané zboží. Účetnictví sleduje naopak skutečné tok zboží, neboť je to stanoveno v účetních zásadách. Druhou příčinou je, že tato práce sleduje výstup (nasmlouvané zboží) pouze ze strany obchodníků, kteří jsou odměňováni dle odměňovacího systému popsaném v předchozích kapitolách. Tyto rozdíly jsou výrazné v letech 2021-2023, kdy v průměru činí přibližně 1,4 mil. Kč.



Graf č. 5 Vývoj marže v letech 2019-2023 (vlastní zpracování)

Tabulka č. 18 udává 2 klíčové informace k výpočtu celkové marže za daný kalendářní rok. V roce 2019 byla celková marže 2 871 000 Kč, což nepokrylo ani mzdové náklady zaměstnanců (tabulka č. 16, řádek D. – Osobní náklady). V tomto roce společnost generovala ztrátu ve výši 1 535 000 Kč. V roce 2020 společnost hospodařila lépe a marže z prodeje zboží dle VZZ je 4 189 000 Kč a zisk před zdaněním byl v kladných hodnotách. Celková marže si v letech 2020-2023 udržuje rostoucí trend. Přestože objem nakoupeného zboží (viz. kapitola 4.2.1) v jednotlivých letech kolísá, rozdíl mezi tržbami za prodej zboží a nákladech spojených s prodejem se zvyšuje, což je předpokladem pro zvyšování ziskovosti společnosti.

Informace z výše uvedené tabulky a grafu výše nelze přímo propojit s výkonností obchodníků v jednotlivých letech, jelikož jak bylo popsáno v předchozích kapitolách, společnost sleduje a odměňuje obchodníky za výkon v momentu, kdy se uzavřela smlouva s dodavatelem a odběratelem. Tabulka a graf výše představuje vznik výnosů a nákladů (rozdíl je marže) časově dle toho, kdy skutečně vznikly. Rozdíl je hlavně v tom, že obchodník mohl zboží zasmluvnit například v roce 2020, ale skutečné plnění probíhalo až v následujícím účetní období, tudíž odměna zaměstnanci (mzdový náklad) vznikla v roce 2020, ale zisk z dané zakázky byl vygenerován až v následujícím období.

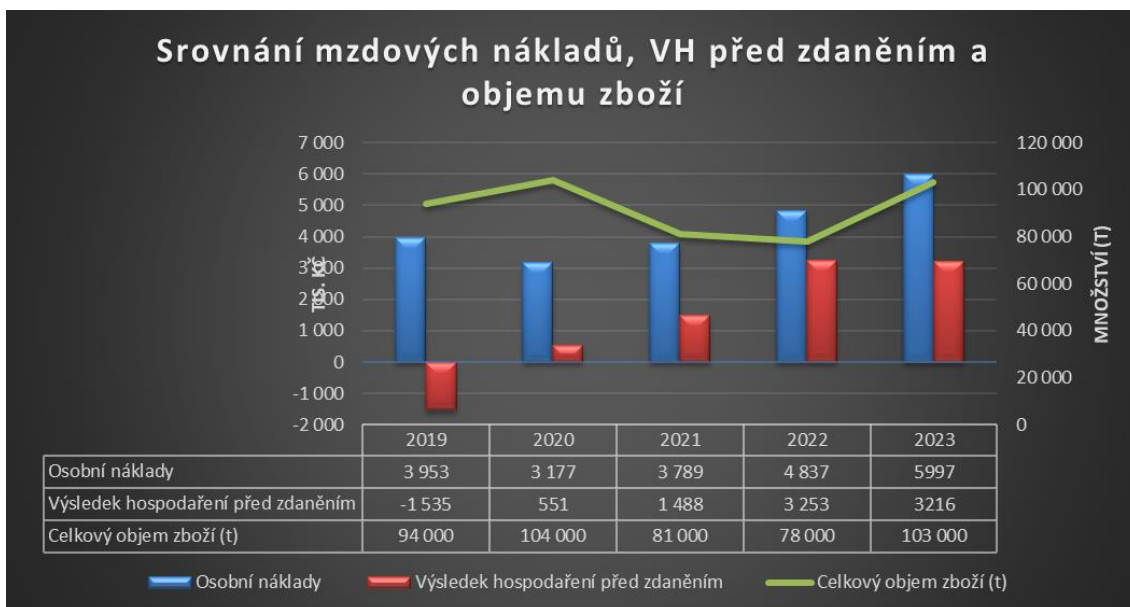
Srovnání mzdových nákladů, výsledku hospodaření a celkového objemu nasmlouvaného zboží

Celkový objem nasmlouvaného zboží a jeho vývoj je uveden v kapitole č. 4.2.1. V této podkapitole bude nasmlouvané zboží v jednotlivých letech srovnáno se mzdami zaměstnanců a výsledkem hospodaření před zdaněním.

Opět nelze přímo propojit nasmlouvané zboží ke konkrétním údajům z účetních výkazů, což by ovšem vadilo pouze, pokud by se srovnávaly tyto 3 položky pro každý rok samostatně. Díky srovnání delšího časového horizontu je snížena nepřesnost údajů a minimalizován důsledek rozdílného sledování jednotlivých veličin.

Tabulka č. 19 Srovnání mzdových nákladů, VH před zdaněním a celkového objemu nasmlouvaného zboží (vlastní zpracování)

Název položky	2019	2020	2021	2022	2023
Osobní náklady	3 953	3 177	3 789	4 837	5 997
Výsledek hospodaření před zdaněním	-1 535	551	1 488	3 253	3 216
Celkový objem zboží (t)	94 000	104 000	81 000	78 000	103 000



Graf č. 6 Srovnání mzdových nákladů, VH před zdaněním a objemu nakoupeného zboží (vlastní zpracování)

Graf č. 7 ukazuje vývoj mzdových nákladů v porovnání s VH před zdaněním a celkovým objemem nasmlouvaného zboží. Přestože objem nasmlouvaného zboží kolísá v hodnotách přibližně 80 000 až 100 000 tun ročně, VH před zdaněním má ve zkoumaných letech rostoucí trend, přičemž v roce 2019 byl v záporných hodnotách. Osobní (mzdové) náklady se v jednotlivých letech pohybují v rozmezí 3-5 mil. Kč, přičemž nejnižší byly v roce 2020. Lze předpokládat, že je to zapříčiněno záporným VH v předešlém roce, tudíž nevznikl nárok na roční odměny (viz. kapitola 4.2.2.).

Roky 2020, 2021, 2022 a 2023 udržují rostoucí trend zvyšování zisku před zdaněním, kdy v roce 2023 byl 3 216 000 Kč, což je oproti roku 2020, který byl po ztrátovém roku 2019 ziskový, zlepšení o 483 %.

Náklady připadající na obchodníka

Ve zkoumané společnosti je obchodník ten, který musí uzavírat smlouvy na zboží, což je primárním a jediným předmětem podnikání společnosti a společnost z toho generuje zisk. V předchozích kapitolách bylo uvedeno, kolik obchodníků ve společnosti během zkoumaných let pracoval, dále jaké byly výkony obchodníků z hlediska nasmlouvaného zboží (v tunách) a celkové ziskovosti (v Kč), také jaké byly nákladové položky společnosti během zkoumaných let. Tyto informace budou využity k tomu, aby bylo možné identifikovat celkový zisk, který musel obchodník v daném kalendářním roce získat. Tato podkapitola nezohledňuje ostatní zaměstnance, kteří nespádají do kategorie obchodníků, a přesto se podílejí na nasmlouvání zboží.

V tabulce níže je součet všech nákladových položek za zkoumané roky. Do tohoto součtu nespádá položka Výkonová spotřeba, která se váže na dodání zboží. Druhá veličina, která zde bude použita, je počet zaměstnanců na pozici obchodní zástupce.

Tabulka č. 20 Suma nákladových položek a počet obchodníků (vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	2022	2023
Celkové nákladové položky bez Výkonové spotřeby	5 192	7 263	6 309	6 981	8 003
Zaměstnanci na pozici obchodní zástupce	2	2	2	1,75	2,58
Celkové nákladové položky na jednoho obchodníka	2 596	3 632	3 155	3 989	3 102

Vezme-li se v úvahu, že ve společnosti uzavírají nové zakázky výhradně obchodníci, lze dle výše uvedené tabulky stanovit minimální výši celkové marže, kterou musí za rok nasmlouvat. Z tohoto pohledu odpadá rozdílnost sledování toku zboží mezi účetním pohledem a pohledem společnosti pro výplatu prémie obchodníků.

Celkové nákladové položky na jednoho obchodníka udávají, jaký zisk by měl obchodník za kalendářní rok vygenerovat, aby pokryl náklady.

Společnost neposkytla pro zpracování této práce detailní pohled do účetnictví, aby bylo možné náklady přiřadit přímo výkonům. Kromě roku 2019, ve kterém společnost generovala ztrátu z hospodaření, se ve všech zkoumaných letech celkové náklady na jednoho obchodníka pohybují v rozmezí 2,6 – 4 mil. Kč. Stále je to za předpokladu, že se žádný další zaměstnanec, kromě obchodníků, nevěnuje nasmlouvání zboží. Druhý

důležitý prvek je ten, že výše uvedené náklady na jednoho obchodníka v sobě zahrnují měsíční a roční prémie.

Dle dat dostupných z předešlých kapitol, kde byl popsán celkový objem nasmlouvaného zboží za rok a následně výkon jednotlivých obchodníků, lze stanovit, kolik tun zboží ročně nasmlouvají zaměstnanci mimo obchodníky.

Tabulka č. 21 Nasmlouvané zboží obchodníky a ostatními zaměstnanci (vlastní zpracování)

	2019		2020		2021		2022		2023	
Celkový objem zboží (t)	94 000		104 000		81 000		78 000		103 000	
Z toho obchodníci	58 000	61,70%	74 000	71,15%	39 500	48,77%	51 500	66,03%	78 000	75,73%
Z toho ostatní zaměstnanci	36 000	38,30%	30 000	28,85%	41 500	51,23%	26 500	33,97%	25 000	24,27%

Dle tabulky výše lze stanovit, že z pohledu celkových zobchodovaných tun zboží mají obchodníci pouze přibližně 50-75 % ve zkoumaných letech. Jelikož se ale v předchozích kapitolách srovnávaly nasmlouvané marže obchodníků s celkovými maržemi dle účetního výkazu a rozdíly byly minimální (vyjma roku 2021, kde byl rozdíl cca 1,7 mil. Kč). Lze tedy předpokládat, že zboží, které nasmlouvají zaměstnanci mimo obchodníků, je s velmi nízkou marží nebo je daný obchodní případ uzavřen na dlouhé období s časem plnění ve vzdálené budoucnosti. S tímto předpokladem by dávalo smysl, že rok 2021 byl jako jediný s odchylkou v celkové marži nasmlouvaného zboží obchodníků a marže dle účetních výkazů.

Ukazatelé rentability

Pro výpočet ukazatelů rentability je třeba využít položky z VZZ i z rozvahy. Jednotlivé vzorce, které jsou použity níže jsou popsány v teoretické části této práce. Ukazatelé jsou využiti, jelikož jedním z cílů společnosti je dosahovat VH před zdaněním 5 mil. Kč. Tito ukazatelé zrcadlí hospodaření společnosti v posledních 5 uzavřených hospodářských letech.

ROE

Tabulka č. 22 Hodnoty vlastního kapitálu v tis. Kč v letech 2019-2023 (vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	2022	2023
Vlastní kapitál	28 863	29 914	25 152	26 917	22 532

$$ROE = \frac{\text{výsledek hospodaření po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}} * 100 \quad (21)$$

$$2019: \frac{-1\,535}{28\,863} * 100 = -5,31 \%$$

$$2020: \frac{551}{29\,914} * 100 = 1,84 \%$$

$$2021: \frac{1\,488}{25\,152} * 100 = 5,92 \%$$

$$2022: \frac{2\,734}{26\,917} * 100 = 10,16 \%$$

$$2023: \frac{2\,605}{22\,532} * 100 = 11,56 \%$$

ROA

Tabulka č. 23 Hodnota celkových aktiv v tis. Kč v letech 2019-2023 (vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	2022	2023
Celková aktiva	37 009	44 455	35 455	41 938	40 158

$$ROA = \frac{\text{výsledek hospodaření po zdanění}}{\text{celková aktiva}} * 100 \text{ (21)}$$

$$2019: \frac{-1\,535}{37\,009} * 100 = -4,15 \%$$

$$2020: \frac{551}{44\,455} * 100 = 1,24 \%$$

$$2021: \frac{1\,488}{35\,455} * 100 = 4,20 \%$$

$$2022: \frac{2\,734}{41\,938} * 100 = 6,52 \%$$

$$2023: \frac{2\,605}{40\,158} * 100 = 6,49 \%$$

ROS

Tabulka č. 24 Hodnoty celkových tržeb v tis. Kč v letech 2019-2023 (vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	2022	2023
Celkové tržby	237 448	280 096	324 344	386 854	315 355

$$ROS = \frac{\text{výsledek hospodaření po zdanění}}{\text{Celkové tržby}} * 100 \text{ (21)}$$

$$2019: \frac{-1\,535}{237\,448} * 100 = -0,65 \%$$

$$2020: \frac{551}{280\,096} * 100 = 0,20 \%$$

$$2021: \frac{1\,488}{342\,344} * 100 = 0,43 \%$$

$$2022: \frac{2\,734}{386\,854} * 100 = 0,71 \%$$

$$2023: \frac{2\,605}{315\,355} * 100 = 0,83 \%$$

Souhrn ukazovatelů rentability

V níže uvedené tabulce lze vidět přehled ukazatelů rentability za roky 2019-2023. Již z dat, které byly uvedeny v předešlých podkapitolách, bylo zjevné špatné hospodaření společnosti v roce 2019, přičemž následující roky si udržely rostoucí trend a každý následující rok společnost hospodařila lépe.

Ukazatelé rentability udávají, že společnost do za roky 2022 a 2023 udržuje rentabilitu ve výši 10-11,5 % z vlastního kapitálu a 6,5 % z celkového kapitálu.

Tabulka č. 25 Srovnání ukazatelů rentability (vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	2022	2023
Vlastní kapitál	-5,31%	1,84%	5,53%	10,16%	11,56%
Celková aktiva	-4,15%	1,24%	4,32%	6,52%	6,48%
Celkové tržby	-0,65%	0,20%	0,43%	0,71%	0,83%

Jelikož jsou průměrné vlastní zdroje během zkoumaných let 26 676 tis. Kč a společnost má za cíl dosahovat VHpZd 5 mil. Kč, při dani z příjmu právnických osob ve výši 19 % se pak jedná o návratnost vlastních zdrojů 15,18 %.

3.4. Manažer v mikropodniku

Tato podkapitola shrnuje rozhovory se zaměstnanci společnosti. Celkem proběhlo 5 rozhovorů, z toho byly 3 rozhovory se zaměstnanci na pozici obchodní zástupce, další dva rozhovory byly s účetní a administrativní pracovnící. Z rozhovorů jsem vynechal vedení společnosti – výkonného ředitele a majitele – poněvadž výsledky této práce byly představeny řediteli společnosti před odevzdáním a jeho vyjádření je uvedeno v předposlední kapitole návrhové části práce.

3.4.1. Druh manažera

Výkonný ředitel – manažer – společnosti řadící se do kategorie mikropodniku zastává pozici na všech úrovních řízení. Jedná se o operativní, taktické a strategické řízení, a to v horizontu od jednoho pracovního týdne až po několik let. (26)

Velkou roli v úloze manažera zastává i nastavení procesů uvnitř společnosti, aby se maximalizovala efektivita spolupráce, přestože část zaměstnanců pracuje samostatně, jelikož se společnost zabývá výhradně obchodní činností. Tok informací od obchodníků do systému společnosti musí být plynulý a ideálně nesmí zabírat mnoho času. (26)

Na základě rozhovorů se zaměstnanci společnosti zastává aktuální výkonný ředitel výše uvedené úkoly na taktické a strategické úrovni dobře s drobnými nedostatky, co se týče nastavování cílů. Ve funkci je od roku 2018 a jelikož vstoupil do společnosti v době, kdy zrovna hospodařila se ztrátou (viz výsledek hospodaření za rok 2019, kapitola 4.3.), se mu podařilo vykazovat opět kladná čísla během 2 účetních období. (26, 27)

Společnost nasměroval správných směrem v momentu, kdy změnil vizi společnosti. Předchozí výkonný ředitel (autor aktuálního odměňovacího systému) nastavil vizi společnosti na spokojenost zaměstnanců bez ohledu na své dodavatele. To mělo za následek relativně plochý odměňovací systém pro obchodníky, který nebral v potaz potřebu společnosti na rozvíjení a prosperitu. Aktuální vize společnosti je zajistit dodavatelům nejlepší cenu na trhu, což povede ke zlepšení pověsti společnosti a vyšší náklonosti dodavatelů ke spolupráci. (26, 27)

Pro zpracování této práce nebyly poskytnuty údaje před rokem 2019, tudíž nelze průkazně ověřit, zda je výše uvedená hypotéza pravdivá, či nikoliv. Přesto lze udělat omezený závěr, že společnosti se dařit začalo, jelikož výsledky hospodaření v jednotlivých zkoumaných letech mají rostoucí tendenci.

Co se týče operativního řízení, zaměstnanci tvrdí, že jsou zde určité mezery, které by mohly být zvládnuté lépe. Jedná se zejména o periodicitu a průběh porad. Dále je dle zaměstnanců špatně nastaven reporting směrem k vedení, případně kontrola jednotlivých zaměstnanců. Tyto dva nedostatky jsou rozebrány v následujících kapitolách. (23, 24, 27)

3.4.2. Vedení porad

Poradu lze chápat jako proces nebo činnost, při které dochází k diskusi a sdílení informací o aktuálním dění na trhu a uvnitř společnosti. Předmětem by mělo být (není povinné) řešení různých problémů. (26)

Porady ve zkoumané společnosti bývají zpravidla první pracovní den v týdnu, většinou tedy v pondělí. Porady jsou povinni se zúčastnit všichni zaměstnanci a probíhají v sídle společnosti v dopoledních hodinách. Účetní a administrativní pracovnice mají jako místo výkonu práce právě sídlo společnosti, ve kterém jsou kanceláře. Obchodníci jsou povinni být přítomni na pracovišti v 8:00 hodiny. Porada začíná v 10:00. (23)

Průběh porady má vždy podobný začátek, a to počínaje financemi, účetní sdělí zůstatek na účtu, výši pohledávek, pohledávky po splatnosti, vývoj měnového kurzu, případně jiné informace. Po financích následuje zhodnocení předchozího kalendářního týdne z pohledu výkonů společnosti – kolik se nasmlouvalo zboží, jaká je průměrná výše marže u těchto obchodů a zároveň jaká je průměrná marže od začátku účetního období, kolik se dodalo zboží zákazníkům, jaký je výhled budoucích dodávek a jaký mají obchodníci zásobník zboží. Zásobník zboží je suma zboží, o kterém ví, že je volné k prodeji. Další část bývá věnována jak dlouhodobým, tak krátkodobým cílům, což je například rozšíření sortimentu obchodovaného zboží, aktuální tržní ceny a vývoj burzy komodit. Celá porada je završena dotazem, zda má někdo pracovní či osobní překážky, které by zaměstnanci bránili v práci. Pokud nějaké překážky jsou a potřebují detailnější rozebrání, výkonný ředitel rozhodne, zda se tím budou zabývat všichni zaměstnanci (navazuje brainstorming) nebo si problém vyřeší ředitel osobně se zaměstnancem. (23, 25, 27)

Zaměstnanci tvrdí, že týdenní periodicita takovýchto porad je zbytečná, jelikož kalendářní týden je příliš krátký časový horizont, za který by se dala hodnotit výkonnost podniku. Jsou si vědomi, že skupinové řešení problémů má své výhody, každopádně je to jediná věc, kvůli které je porada smysluplná. Pakliže se objeví problém, obchodník ho musí začít řešit hned. Pokud obchodník není schopný problém vyřešit, osloví všechny kolegy, aby mu s problémem pomohly. Na poradě se tedy sdělují pouze informace o dlouhodobých problémech a reklamacích, které nelze vyřešit od stolu. (23,25)

Průměrná délka porady je 30-60 minut, přičemž probíraná témata (vyjma pravidelných) se zaměstnanci vždy dozví v průběhu porady. (26, 27)

3.4.3. Nastavení cílů

Nastavování cílů ve společnosti probíhá jednou ročně, a to konkrétně v lednu na počátku nového účetního období. (26)

Každoročně se nastavují cíle pro 2 kritéria – nasmlouvané množství zboží, požadovaný výsledek hospodaření. Výjimečně se přidá kritérium navíc. Například pro rok 2024 je kritérium nalezení a zavedení vhodného informačního systému (dále jen IS), což zařizuje primárně výkonný ředitel ve spolupráci se zaměstnanci, kteří dávají podklady pro požadované parametry IS. Pro rok 2023 byl výjimečným parametrem zvýšení počtu zaměstnanců o dva členy – jeden obchodník nastoupil do společnosti v červnu 2023, druhý nastoupil 2.1.2024. (23, 27)

Společnost má dlouhodobý cíl dosáhnout zisku před zdaněním 5 mil. Kč, ke kterému se dle VH za poslední 4 roky blíží. Na výsledku hospodaření závisí i roční odměny zaměstnanců (viz. kapitola 4.2.2), kde je první milník pro odměny vypláceny po dosažení zisku 2 mil Kč před zdaněním. (27)

Co se týče druhého cíle – zvýšit objem zobchodovaného zboží – není úplně jasné, jaký při jakém objemu zboží by se cíl považoval za splněný. Nejasnost tohoto cíle tedy vede zaměstnance k tomu, že se zaměřují pouze na první cíl. Společnost se drží historických dat a meziročně cíl na zvýšení objemu zboží výrazně nezvyšuje, což jen podporuje nejasnost toho, zda zvýšení objemu cíl je, či nikoliv. (23, 24, 25)

Dalším sdělením bylo, že individualita vyplývající z odměňovacího systému je pro některé obchodníky nadřazena kolektivní spolupráci. Jelikož obchodníci komunikují s dodavateli a odběrateli každý zvlášť, tak se stává, že jeden obchodník dostane od odběratele výjimečnou poptávku, při které by mohla být vyšší marže, než je obvyklé. V takové situaci si obchodník nechá tuto informaci pro sebe a snaží se daný obchod uzavřít bez cizí pomoci, aby výrazně zvýšil své přepočtené tuny v odměňovacím systému. Takové chování má za následek přílišnou individualitu a spolupráce na důležitých obchodních případech zaostává. (23)

3.4.4. Reporting

Reporting je činnost, při které zaměstnanci předávají nadřízenému, v tomto případě výkonnému řediteli, informace o tom, jaká byla jejich aktivita za daný časový úsek. Reporting je jediná možnost, jak kontrolovat a dohlížet na obchodníky, kteří většinu pracovního času tráví mimo kancelář. (23)

Obchodníci jsou ve zkoumané společnosti povinni každý týden posílat reporty řediteli společnosti o tom, jaká byla jejich náplň práce v uplynulém týdnu. Tento týdenní report v sobě zahrnuje jednotlivé činnosti pro každý pracovní den, počet pracovních schůzek a s kým, případně kdy byl obchodník v kanceláři nebo pracoval z domu. Tento souhrn informací se píše do programu MS Excel. (23, 25)

Druhý report, který je každý týden předložen řediteli, je sumář nasmlouvaného zboží za uplynulý týden. Tento souhrn vypracovává administrativní pracovnice. V tomto reportu je uvedeno celkové nasmlouvané zboží za uplynulý týden, celkové nasmlouvané množství od začátku účetního období (kalendářní rok), kolik zboží se v uplynulém týdnu dodalo odběratelům a kolik zboží se dodalo odběratelům od počátku účetního období. (23, 26)

3.5. Závěr analytické části

Analytická část představuje aktuální stav společnosti z ekonomického hlediska, zejména zohledňuje fluktuaci zaměstnanců za zkoumané roky, ale také aktuální stav v roce 2024, dále jsou zde uvedeny krátkodobé i dlouhodobé cíle společnosti.

Po uvedení společnosti je provedena analýza podniku z mnoha hledisek, jedná se zejména o vývoj výkonnosti podniku jako celku, výkonnost jednotlivých zaměstnanců, je představen aktuální odměňovací systém společnosti a následně i vývoj hospodaření společnosti dle účetních výkazů.

Mimo provedení analýzy prostřednictvím tvrdých dat je následně proveden i rozbor managementu a jeho vliv na výkon podniku.

Z analýz lze stanovit, že aktuální odměňovací systém je nedostačující, jelikož obchodníci vysoce překonávají hranice pro výplatu měsíčních prémie, a tudíž nemají motivaci o zvýšení výkonu s výjimkou ročních odměn, které ale nelze v průběhu roku z jejich pozice

sledovat. Dále jsou zde uvedeny rozhovory se zaměstnanci, na základě kterých bylo stanoveno, že kontrola vedení je velmi nízká a chybí vzájemná zpětná vazba.

Výstupy této části jsou neaktuální odměňovací systém a také nedostačující řízení lidských zdrojů. Zlepšení těchto dvou prvků bude navrženo v poslední části této práce.

4. Vlastní návrhy

V této části práce jsou prezentovány návrhy na zlepšení odměňovacího systému zaměstnanců a doporučení pro zlepšení řízení zaměstnanců. Oba návrhy vychází z nedostatků, které vyplynuly z analytické části této práce.

4.1. Koncept nového odměňovacího systému pro obchodníky

Tato podkapitola je zaměřena především na aktualizaci odměňovacího systému. Je zde prezentováno více alternativ odměňovacího systému pro zaměstnance, aby byl více univerzální a nebyl závislý na výši kupních cen, které se řídí dle burzy, jak je to nastaveno v aktuálním odměňovacím systému.

Aktuální odměňovací systém hodnotí obchodníky podle toho, jak velká je procentuální marže v porovnání s kupní cenou od dodavatele. Procentuální výše této marže se porovná s minimální stanovenou marží, která vychází z kritéria dle cenové hladiny. Následně se upraví dané množství na tzv. přepočtené tuny, které jsou indikátorem pro výplatu prémie. Tento systém je nedostačující, když nastane recese na trhu a ceny zemědělských komodit se sníží. Hlavním důsledkem je tedy to, že marže 2 % z ceny 3 000 Kč jsou jiné než stejná marže z ceny 10 000 Kč. Více o aktuálním odměňovacím systému v kapitole 4.2.2.

Zkoumaná společnost neposkytla přesné výše mezd jednotlivých pracovníků, tudíž je v návrzích počítáno s průměrnou mzdou na dané pozici v kraji, kde má společnost sídlo.

4.1.1. Předpoklady pro odměňovací systém

V analytické části byly zobrazeny výsledky hospodaření zkoumaných let, přičemž kromě nákladů spojených s prodejem zboží činily nejvyšší nákladovou položkou náklady spojené se mzdami. Tyto náklady rostou spolu s vyšším ziskem společnost, neboť jsou na to navázány měsíční a roční prémie.

Průměrná měsíční hrubá mzda na pozici obchodní zástupce v Olomouckém kraji je 43 500 Kč, v této částce jsou zahrnuty i roční prémie, které jsou běžné pro tuto pozici, ale není to pravidlem. (22)

Dále se předpokládá, že dle aktuálního odměňovacího systému se maximální měsíční prémie rovnají 100 % základní mzdy obchodníka.

Společnost poskytla pro navrhování odměňovacího systému informaci, že průměrné náklady na jednoho obchodníka jsou ročně 1 200 000 Kč. Tyto náklady obsahují veškeré položky, které se pojí s obchodníkem – hrubá mzda, pojištění hrazené zaměstnavatelem, odpisy nebo pronájem auta, čerpání pohonných hmot, náhrady za pracovní cesty apod. Tato částka je v jednotlivých letech liší na základě jednotlivých prémie, každopádně lze tuto částku považovat za roční náklady jednoho obchodníka, který překonal náběhovou křivku.

Posledním předpokladem je komplexní informační systém společnosti, který zachycuje všechny důležité informace spojené s běžným provozem a lze v něm filtrovat dílčí položky – prodeje jednoho obchodníka, nejvyšší dodané nebo odebrané zboží od obchodního partnera, nejziskovější měsíc apod.

4.1.2. Návrh odměňovacího systému č. 1

V tomto návrhu se doporučuje společnosti pouze aktualizovat kritéria pro výplatu měsíčních odměn. V kapitole 4.2. lze vidět, že obchodníci, kteří překonali tzv. náběhovou křivku, jsou schopni zajistit nákup a prodej téměř i dvojnásobného objemu přepočtených tun. Jedná se především o obchodníky A a B, kteří ve společnosti pracují déle než zohledňuje analýza, a také o obchodníka C, který je plnohodnotným obchodníkem od roku 2022 a v roce 2023 má splněno přibližně 170 % ročního plánu přepočtených tun.

Pokud společnost nechce měnit aktuální odměňovací systém, ale chce ho pouze aktualizovat, měla by společnost změnit kritéria pro výplatu prémie, a to hlavně dílčí milníky pro výplatu mezd, ale také například zpětné vyplacení prémie, pokud by se jeden měsíc obchodníkovi nepodařilo nejvyšší milník naplnit.

Aktualizace kritérií

Níže jsou uvedena nová kritéria pro výplatu prémie, které by měli být obchodníci schopni splnit. Je nutné zohlednit i náběhovou křivku nových obchodníků, takže jsou zde promítnuta dvojce kritéria, přičemž jedno bude pro obchodníky, kteří jsou ve společnosti méně než 1 rok, a druhé pro ostatní obchodníky.

Tabulka č. 26 zobrazuje milníky pro výplatu měsíčních prémie obchodníka. Kritéria pro jednotlivé úrovně prémie jsou stejná jako v aktuálním odměňovacím systému. Rozdíl je

pouze v tom, že tato kritéria budou složit výhradně pro nové obchodní zástupce, kteří do společnosti nastoupí. V rámci zohlednění náběhové křivky, která se odvíjí od zkušeností obchodníka a také od toho, s jakými dodavateli spolupracuje, se náběhová křivka pohybuje kolem 12 kalendářních měsíců. Pokud nový obchodní zástupce spolupracuje s dodavateli, se kterými již spolupracoval někdo ze zkoumané společnosti, náběhová křivka se zkracuje. Naopak pokud má nový obchodník za úkol navázat spolupráci s novými dodavateli, náběhová křivka může být delší.

Tabulka č. 26 Milníky pro odměny dle kalendářních měsíců (vlastní zpracování)

Měsíc	Milník	Odměna	Měsíc	Milník	Odměna
Leden	1 200 t	kategorie I	Červenec	1 200 t	kategorie I
	1 300 t	kategorie II		1 300 t	kategorie II
	1 700 t	kategorie III		1 700 t	kategorie III
Únor	1 200 t	kategorie I	Srpen	1 500 t	kategorie I
	1 300 t	kategorie II		1 600 t	kategorie II
	1 700 t	kategorie III		2 000 t	kategorie III
Březen	1 200 t	kategorie I	Září	1 500 t	kategorie I
	1 300 t	kategorie II		1 600 t	kategorie II
	1 700 t	kategorie III		2 000 t	kategorie III
Duben	1 000 t	kategorie I	Říjen	1 500 t	kategorie I
	1 100 t	kategorie II		1 600 t	kategorie II
	1 500 t	kategorie III		2 000 t	kategorie III
Květen	1 000 t	kategorie I	Listopad	1 500 t	kategorie I
	1 100 t	kategorie II		1 600 t	kategorie II
	1 500 t	kategorie III		2 000 t	kategorie III
Červen	1 000 t	kategorie I	Prosinec	1 200 t	kategorie I
	1 100 t	kategorie II		1 300 t	kategorie II
	1 500 t	kategorie III		1 700 t	kategorie III

Tabulka č. 27 zobrazuje zvýšené požadavky pro výplatu měsíčních prémie obchodníka. Tato kritéria by měl splňovat každý obchodní zástupce, který ve společnosti pracuje více než 1 rok. Hodnoty jsou oproti původním kritériím zvýšeny o 50 %, jelikož z analytické části v kapitole 3.3.3. je zřejmé, že obchodníci jsou schopni dosáhnout až na dvojnásobek požadovaných přepočtených tun. V rámci zohlednění cenových výkyvů, které mohou nastat na trhu se zemědělskými komoditami, je proto navrhováno zvýšení pouze o 50 %, aby byli obchodníci více motivováni.

Fakt, že obchodníci budou posléze mít více přepočtených tun, než kolik je potřeba mít pro splnění maximálních prémie každý měsíc, je pouze dále motivující v rámci vyšších ročních prémie.

Oproti aktuálnímu odměňovacímu systému, kde jsou kritéria pro výplatu odměn nastavena příliš mírně, je velká mezera mezi snahou o dosažení maximálních měsíčních prémie a snahou o zajištění výplatu ročních prémie. V důsledku absence konkrétních dat není možné tento rozdíl přesně stanovit, nicméně je to zřejmé na výsledcích hospodaření před zdaněním během zkoumaných let, dále na požadovaných kritériích pro výplatu maximálních měsíčních prémie a na výkonnosti jednotlivých obchodníků. Při benevolenci aktuálních kritérií, kdy obchodníci dosáhnout na téměř dvojnásobek požadovaných přepočtených tun, jsou následně roční prémie vyplaceny pouze za hospodaření v letech 2022 a 2023.

Níže uvedená kritéria budou mít za následek to, že i přes výkon pouze o pár % nad rámec požadovaných přepočtených tun se budou vyplácet roční prémie.

Tabulka č. 27 Nové milníky pro odměny dle kalendářních měsíců (vlastní zpracování)

Měsíc	Milník	Odměna	Měsíc	Milník	Odměna
Leden	1 800 t	kategorie I	Červenec	1 800 t	kategorie I
	1 950 t	kategorie II		1 950 t	kategorie II
	2 550 t	kategorie III		2 550 t	kategorie III
Únor	1 800 t	kategorie I	Srpen	2 250 t	kategorie I
	1 950 t	kategorie II		2 400 t	kategorie II
	2 550 t	kategorie III		3 000 t	kategorie III
Březen	1 800 t	kategorie I	Září	2 250 t	kategorie I
	1 950 t	kategorie II		2 400 t	kategorie II
	2 550 t	kategorie III		3 000 t	kategorie III
Duben	1 500 t	kategorie I	Říjen	2 250 t	kategorie I
	1 650 t	kategorie II		2 400 t	kategorie II
	2 250 t	kategorie III		3 000 t	kategorie III
Květen	1 500 t	kategorie I	Listopad	2 250 t	kategorie I
	1 650 t	kategorie II		2 400 t	kategorie II
	2 250 t	kategorie III		3 000 t	kategorie III
Červen	1 500 t	kategorie I	Prosinec	1 800 t	kategorie I
	1 650 t	kategorie II		1 950 t	kategorie II
	2 250 t	kategorie III		2 550 t	kategorie III

Implementace

Společnosti je doporučeno zavést změnu uvedenou výše na začátku hospodářského roku, aby se celý rok, za který jsou obchodníci hodnoceni a odměňováni, hodnotil pouze jednou mírou, která bude jasně stanovena.

Dále by společnost měla zvážit retrospektivní vyplácení měsíčních odměn, například po konci hospodářského (kalendářního) roku, jelikož se mohou vyskytnout odlišnosti od předpokladů tohoto návrhu. Pro jednotlivé měsíce jsou stanoveny různá kritéria, která by měla odpovídat cyklům na trhu se zemědělskými komoditami. Po žních (období sklizně) jsou kritéria přísnější, poněvadž je zboží na trhu dostatek, což má příčinu právě ve zmíněných žních. Naopak před žněmi, kdy se vyčkává na novou úrodu, jsou požadavky mírnější. Z těchto důvodů se může zaměstnancům stát, že některé měsíce nesplní nově nastavená kritéria, a naopak jiné budou mít více než dostatek.

Retrospektivní výplata měsíčních prémie by probíhala v lednu, kdy je už známo, kolik zaměstnanci za předchozí hospodářský rok nasmlouvali zboží a taktéž lze v účetnictví zjistit částka, která byla vyplacena zaměstnancům v rámci měsíčních prémie. Dle nově nastavených kritérií pro obchodníky pracující ve společnosti déle než 1 rok, by přepočtené tuny za rok celkem měly činit 31 500.

4.1.3. Návrh odměňovacího systému č. 2

Druhý koncept odměňovacího systému je navržen tak, aby byla docílena maximální spolupráce mezi obchodníky a zaměstnanci celkově.

Podstata tohoto odměňovacího systému tkví v tom, že by všichni obchodníci měli fixní mzdu po celý rok a měli by nárok pouze na roční prémie, které se odvíjí od výsledku hospodaření za minulý kalendářní rok.

Vezme-li se v úvahu, že aktuální odměňovací systém podporuje více samostatnost před kolektivní spoluprací, což je zapříčiněno právě v měsíčních prémiech za nasmlouvané zboží jednotlivého obchodníka, měla by změna mezd pozitivní dopad na spolupráci mezi zaměstnanci. Bylo by však zásadní, aby společnost zavedla správný dohled nad těmi zaměstnanci, kteří by byli takto hodnoceni – viz kapitola 5.2.

Další výhodou je možnost plánování nákladů dle počtu zaměstnanců. Měli-li by obchodníci fixní mzdy, lze pak tuto položku pokládat za fixní náklad, od kterého lze odvodit jednak bod zvratu, ale také i minimální zisk v jednotlivých měsících. Dle předpokladu, kdy náklady na obchodníka činí 1 200 000 Kč lze stanovit minimální ziskovost obchodníka, při kterém bude ziskovost obchodníka zaštitovat i příspěvek na úhradu dalších fixních nákladů – mzda ostatních zaměstnanců, provozní náklady apod.

Níže je uvedena kalkulace nákladů, která předpokládá fixní mzdy zaměstnanců při výkonech a celkové marži uvedených v analytické části. Jednotlivé náklady pro kalkulaci budou vycházet ze skutečných nákladů společnosti za rok 2023, jelikož jsou nejvíce relevantní pro budoucí kalkulaci a měli by sloužit k předpokládaným nákladům pro tento rok. K těmto nákladům budou připočteny náklady právě na jednoho obchodníka navíc, neboť od 2. 1. 2024 ve společnosti pracuje další obchodník a zároveň $\frac{1}{6}$ ročních nákladů na obchodníka, neboť obchodníkovi C končí 31. 10. 2024 mateřská dovolená. Níže uvedený koncept tedy zobrazuje předpokládanou kalkulaci nákladů, pokud by společnost využívala fixní mzdy, které by odpovídaly aktuálním mzdám s tím rozdílem, že budou odebrány měsíční prémie obchodníkům.

Tabulka č. 28 Přepokládané náklady pro rok 2024 v tis. Kč (vlastní zpracování)

Označení a název položky ve VZZ		
D.	Osobní náklady	7 397
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	154
F.	Ostatní provozní náklady	554
K.	Ostatní finanční náklady	1 298
	Celkem	9 403

Níže jsou uvedeny aktuální milníky pro přepočtené tuny a jejich procentuální podíl v jednotlivých měsících vůči celkovému počtu za celý rok. Procentuální podíl se pohybuje v rozmezí 7,1-9,5 % z celkové sumy. Tyto rozdíly udávají, k jakému měsíci by se měla přiřadit předpokládaná marže dle jednotlivých měsíců.

Tabulka č. 29 Aktuální milníky pro výplatu měsíčních prémie obchodníkům a jejich měsíční podíl na celkovém množství přepočtených tun (vlastní zpracování)

Měsíc	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen
Procentuální podíl	8,1%	8,1%	8,1%	7,1%	7,1%	7,1%
Přepočtené tony	1700	1700	1700	1500	1500	1500
Měsíc	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Procentuální podíl	8,1%	9,5%	9,5%	9,5%	9,5%	8,1%
Přepočtené tony	1700	2000	2000	2000	2000	1700



Graf č. 7 Procentuální podíl přepočtených tun v jednotlivých měsících (vlastní zpracování)

Tabulka č. 30 zobrazuje předpokládaný zisk obchodníků. Výkonnost měřena v procentech značí požadovaný výkon po obchodníkovi, který zohledňuje i náběhovou křivku, tedy, že první rok je objem zobchodovaného množství nižší – počítáno je s 50 %. Dále je na základě analytické části předpokládáno, že by obchodník měl generovat zisk 3-3,5 mil. Kč, což vychází z analytické části, kdy obchodník A a C generují právě tyto hodnoty – viz tabulka č. 14.

Tabulka č. 30 Předpokládaný zisk jednotlivých obchodníků pro rok 2024 (vlastní zpracování)

	%	mil. Kč
Obchodník A	100	3-3,5
Obchodník B	50	0,25-0,3
Obchodník C	100	3-3,5
Obchodník D	75	2,3-2,6
Obchodník F	50	1,5-1,8
Celkem		10,05-11,7

Na základě výše uvedených informací lze tedy předpokládat celkové náklady společnosti v přibližné výši 9 400 000 Kč. Předpokládaný zisk generovaný obchodníky je dle odhadu 10,05 až 11,7 mil. Kč. Dále je potřeba zohlednit fakt, že kromě výkonů zisku obchodníků,

na které je tato práce primárně zaměřena, je zisk generován i jinými zaměstnanci společnosti, kteří nepodléhají odměňovacímu systému popsaném v analytické části. Zisk generovaný jinými zaměstnanci je za roky 2021-2023 přibližně 1,4 mil Kč. Předpokládaný zisk pro rok 2024 tedy činí celkem 11,45 až 13,1 mil Kč. Tento zisk zohledňuje to, že noví obchodníci nebudou v prvním roku svého působení ve společnosti generovat zisk ve výši 100 % plánu, neboť to náběhová křivka neumožňuje.

Dalším faktorem, který je potřeba zohlednit při nově nastavených mzdách pro obchodníky jsou kritéria pro výplatu ročních prémie. Jelikož se v aktuálním systému prémie odvíjí od výše zisku před zdaněním za hospodářský rok a výši základní mzdy obchodníka (viz tabulka č. 7), je nutno změnit kritérium ohledně výše vyplacené prémie.

Tabulka č. 31 Nově navržené částky pro výplatu ročních prémie (vlastní zpracování)

Kritéria	Odměny	
VHpZd 2 - 2,5 mil. Kč	1,00	násobek základní měsíční mzdy
VHpZd 2,5 - 3 mil. Kč	1,25	násobek základní měsíční mzdy
VHpZd 3 - 3,5 mil. Kč	1,50	násobek základní měsíční mzdy
VHpZd 3,5 - 4 mil. Kč	1,75	násobek základní měsíční mzdy
VHpZd 4 - 4,5 mil. Kč	2,00	násobek základní měsíční mzdy
VHpZd 4,5 - 5 mil. Kč	2,25	násobek základní měsíční mzdy
VHpZd nad 5 mil. Kč	2,25	4,5 násobek základní měsíční
	5%	z částky nad 5 mil. Kč

Tabulka č. 30 zobrazuje novou výši roční odměny pro obchodníky. Oproti původní odměně je pouze snížena o polovinu, jelikož se předpokládá, že maximální měsíční prémie obchodníka jsou ve výši 100 % základní mzdy. Protože tento návrh odstraňuje měsíční prémie a místo toho navrhuje fixní mzdu, která je rovna základnímu platu a maximálním měsíčním prémie.

Předpokládaný zisk 2024

Níže je zobrazen předpokládaný zisk, který je možný nastavit díky fixním mzdám. Náklady jsou ve všech měsících rozvrženy rovnoměrně a liší se pouze zisk, který připadá na jednotlivé měsíce. Toto rozdělení vychází z požadovaných přepočtených tun v jednotlivých měsících.

Tabulka č. 32 Rozdíl mezi plánovanými náklady a plánovaným ziskem v roce 2024 (vlastní zpracování)

	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Celkem
Náklady	784	784	784	784	784	784	784	784	784	784	784	784	9 403
Zisk	996	996	996	879	879	879	996	1 171	1 171	1 171	1 171	996	12 300
Rozdíl	212	212	212	95	95	95	212	388	388	388	388	212	2 897



Graf č. 8 Vývoj nákladů a přiřazený zisk ke jednotlivým měsícům roku 2024 (vlastní zpracování)

Tabulka č. 31 a graf č. 8 graficky znázorňují předpokládaný vývoj celkového zisku a celkových nákladů pro rok 2024. V tabulce č. 29 jsou zobrazeny podklady pro stanovení předpokládaného zisku v roce 2024, přičemž je zohledněno to, že noví obchodníci budou mít nižší výkon než ti, kteří jsou ve společnosti déle. Předpokládá se také, že žádný zaměstnanec ze společnosti neodejde a bude dále zvyšovat své výkony.

Za celý rok 2024 je celkový zisk po odečtení nákladů 2,9 mil Kč, což je téměř srovnatelné se zisky v roce 2022 a 2023, nicméně jsou v roce 2024 zohledněni 2 noví obchodníci, přičemž prvnímu skončí náběhová křivka v prosinci 2024 a druhý obchodník, nastupující v listopadu 2024, už má zkušenosti na této pozici a v tomto oboru, lze tedy předpokládat, že náběhová křivka bude kratší. Výkony obou obchodníků se nejvíce projeví v roce 2025, kdy by měli být schopni dosahovat 100 % požadované výkonnosti.

4.1.4. Návrh odměňovacího systému č. 3

Poslední návrh odměňovacího systému je založen na aktuálním způsobu pro odměnu obchodníkům, který je nastaven na výplatu měsíčních odměn, ale místo výplaty odměn

za nasmlouvané zboží by byl obchodník vyplacen pouze za to, co se skutečně splnilo dle smlouvy. Tento způsob eliminuje neprávem vyplacené odměny obchodníkům. V době vzniku smlouvy, ze které plyne budoucí plnění, společnost není schopná určit přesnou výši zisku, která se generuje z daného obchodního případu. Je běžné, že vznikne reklamace, při které pak následně společnost generuje menší zisk v důsledku špatného řešení takového problému. Dalším faktorem je, že se může plnit více nebo méně, než bylo původně smluvně dohodnuto – tato odchylka může vzniknout z různých důvodů a nemusí být nutně pro firmu ztrátová.

Cílem tohoto odměňovacího systému je sjednotit zisk generovaný obchodníky se ziskem účetním. Celý tento koncept by znamenal sledování jiných ukazatelů, než tomu bylo dosud, a zároveň by byl přesnější. Aktuálně se společnost řídí dle nasmlouvaných zakázek, přičemž není kladen dostatečný důraz na dodržení termínů odvozu.

Dále by tento způsob odměn zaměstnancům časově i věcně souvisel s plněním dle jednotlivých zakázek a bylo by to přímo promítnuto do účetnictví v daném měsíci nebo kvartálu.

Pro lepší zavedení tohoto systému by bylo vhodné, aby společnost změnila kritéria pro výplatu odměn. Navrhované částky jsou doporučeny dle nastavených zisků v návrhu odměňovacího systému č. 2, kde jsou zobrazeny předpokládané zisky a výkony jednotlivých obchodníků pro rok 2024. Níže uvedený návrh používá nižší hranici zisku, který je uveden v tabulce č. 29 u obchodníků, kteří pracují ve společnosti déle než 1 rok, tedy 3 mil. Kč za rok.

Tabulka č. 33 Předpoklad vygenerovaných zisků v Kč (vlastní zpracování)

Měsíc	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen
Zisk (Kč)	243 000	243 000	243 000	214 000	214 000	214 000
Měsíc	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Zisk (Kč)	243 000	286 000	286 000	286 000	286 000	243 000

Tabulka č. 32 zobrazuje milník pro výplatu maximálních prémie. Milníky jsou uvedeny v Kč a zohledněny dle sezónnosti v daném odvětví, které je odvozeno od aktuálního odměňovacího systému – viz tabulka č. 28.

Vezme-li se v potaz, že průměrné roční náklady na jednoho obchodníka jsou 1,2 mil. Kč, pak obchodník musí měsíčně vygenerovat v průměru zisk alespoň 100 tis. Kč, aby byl

pro společnost přínosný. Tento parametr by měl minimálně odpovídat prvnímu roku působení nového obchodníka. Pakliže teprve od 100 tis. Kč generuje obchodník zisk pro společnost, měly by se milníky pro výplatu měsíčních premií pohybovat v rozpětí od 100 do 286 tis. Kč v závislosti na jednotlivých měsících. Tabulkové milníky pro jednotlivé měsíce jsou zobrazeny v tabulce níže.

Tabulka č. 34 Návrh milníků pro odměny na základě skutečného plnění (vlastní návrh)

Měsíc	Milník (tis. Kč)	Odměna	Měsíc	Milník (tis. Kč)	Odměna
Leden	148	30 %	Červenec	148	30 %
	195	65 %		195	65 %
	243	100 %		243	100 %
Únor	148	30 %	Srpen	162	30 %
	195	65 %		224	65 %
	243	100 %		286	100 %
Březen	148	30 %	Září	162	30 %
	195	65 %		224	65 %
	243	100 %		286	100 %
Duben	138	30 %	Říjen	162	30 %
	176	65 %		224	65 %
	214	100 %		286	100 %
Květen	138	30 %	Listopad	162	30 %
	176	65 %		224	65 %
	214	100 %		286	100 %
Červen	138	30 %	Prosinec	148	30 %
	176	65 %		195	65 %
	214	100 %		243	100 %

Předpokládá se, že základní měsíční mzda je rovna maximálním měsíčním premiím, které obchodník může získat. Nelze přesně stanovit mzdu v Kč, neboť společnost pro tuto práci neposkytla průměrnou základní mzdu obchodníků, proto jsou odměny uvedeny pouze v procentech.

V rámci zohlednění nedostatků v praxi, kdy jsou mzdy vypláceny v polovině následujícího měsíce, je velmi pravděpodobné, že osoba zodpovědná za kalkulaci mezd nebude mít dostatečné podklady pro jejich výpočet v řádném termínu. Z toho důvodu by bylo vhodné vyplácet premie i retrospektivně, jak to bylo navrhováno i v návrhu č. 1, kdy po zjištění, že v daný měsíc byl dosažen milník pro výplatu maximální výše měsíčních

prémii, což bylo zjištěno až po úhradě mzdy, by bylo obchodníkovi v následujícím termínu pro výplatu vyplacen i rozdíl za ušlou mzdu předešlého měsíce.

S ohledem na usnadnění administrativy by proto bylo vhodné prémie vyplácet kvartálně s následujícími daty:

- Zisk generovaný za leden–březen – vyplaceno s dubnovou mzdou, úhrada v květnu
- Zisk generovaný za duben–červen – vyplaceno s červencovou mzdou, úhrada v srpnu
- Zisk generovaný za červenec–září – vyplaceno s říjnovou mzdou, úhrada v listopadu
- Zisk generovaný za říjen–prosinec – vyplaceno s lednovou mzdou, úhrada v únoru

Implementace

Zavedení tohoto systému je doporučeno naplánovat na počátek hospodářského roku. V rámci plynulého přechodu na nový systém by společnost měla obchodníkům v prvním provozním roku tohoto systému započít i plnění těch zakázek, které byly nasmlouvány před začátkem tohoto systému. Tento způsob by znamenal dvojí odměny za stejné zakázky, každopádně záleží na tom, jak se společnost rozhodne mzdy vyplatit.

V praxi je velmi obtížné, aby obchodník nasmlouval zboží s termínem plnění v rámci několika málo týdnů. Je to ovšem možné, ale pravděpodobně by to nebylo dostačující pro dosažení milníků pro výplatu měsíčních mezd. (22)

4.2. Návrh pro zlepšení řízení lidských zdrojů

V druhé části návrhové sekce jsou doporučeny změny v oblasti řízení lidských zdrojů. Tyto změny jsou subjektivní a jsou navrženy na základě rozhovoru se zaměstnanci, které byly blíže popsány v analytické části.

4.2.1. Vedení porad

V oblasti porad ve společnosti jsou zde dvě kritéria, na která se budou vázat návrhy:

- Periodicita
- Témata porad

Periodicita porad

V rámci zlepšení a zvýšení efektivnosti společnosti by bylo vhodné změnit pravidelnost konání porad na poradu jednou měsíčně. Jelikož aktuálně probíraná témata týdenních porad jsou primárně vznik nových zakázek, stav pohledávek a plnění již nasmlouvaných zakázek, tak je z pohledu společnosti zbytečné, aby byli na takovýchto poradách přítomni všichni zaměstnanci včetně obchodníků, kteří by pracovní čas mohli využít lépe.

5 pracovních dnů je velmi krátká doba na to, aby vedení společnosti mohlo dělat ucelené závěry, které by pak probíralo se zaměstnanci.

Konání porad jednou měsíčně zvýší důležitost a věcnost. Na poradě by byly prezentovány důležitá fakta za minulý měsíc – nasmlouvané zakázky, plněné zakázky, průměrné marže na tunu zboží apod. Například informovanost zaměstnanců o stavu pohledávek po splatnosti by měla být součástí běžného pracovního dne. Pokud se některý z odběratelů ocitne v prodlení s úhradou, je to věc, která by se měla řešit okamžitě a nečekat na poradu. Účetní by měla poslat upomínku, informovat výkonného ředitele a případně i obchodníka, který s daným odběratelem spolupracuje. Pokud s odběratelem spolupracuje více obchodníků, ředitel by měl zvolit jednoho, který se problému ujme a začne ho osobně řešit.

Dalším tématem porad jsou novinky na trhu ze zemědělství, případně jiného sektoru, které ale může mít vliv na ceny zemědělských komodit. Opět by se tyto zásadní informace měly sdílet ihned a nečekat na poradu v kancelářích společnosti. S informacemi by se mělo pracovat okamžitě. Na měsíční poradě pak mohou obchodníci sdělit novinky z „terénu“ a říci, jaká je situace v jeho regionu.

Témata porad

Témata porad jsou obvykle známa všem zaměstnancům, jelikož jejich struktura zůstává na každé poradě téměř stejná. Vezme-li se v úvahu měsíční periodičita, což bude mít za následek, že času vyhrazeného na poradu bude méně, měl by ředitel předem zaměstnancům oznámit témata porady.

Přestože se témata porad nemění, bylo by vhodné zaměstnancům oznámit začátek schůzky a rozepsat chronologicky jednotlivá témata, která budou na poradě probírána včetně času vymezeného pro každé téma.

Nastavení pevného časového plánu bude jasně udávat délku porady. Pakliže bude porada výrazně kratší nebo delší, bude se jednat o chyby ředitele, který by se měl na poradu lépe připravit a lépe zhodnotit, kolik času dané téma zabere v rámci toho, čemu se bude na poradě věnovat více a čemu méně.

Další výhoda časového harmonogramu porady bude, že zaměstnanci budou u rutinních témat vědět, kdy je prostor na diskuzi a kdy ne. Pokud se například čas na zhodnocení nových nebo dodaných zakázek za minulý měsíc změní z 10 minut na 30 minut, bude zaměstnancům jasné, že u tohoto tématu bude případně rozvinuta diskuze a mohou se na ni připravit, případně může rovnou zaměstnancům sdělit, na co se připravit. Eliminuje se tím plýtvání času, které vzniká tím, že zaměstnanci nemají dostatek informací o poradě předem a během porady nemohou tedy rychle reagovat na dotazy.

Dalším předpokladem (nikoliv podmínkou) je zavedení nového odměňovacího systému, který sleduje generování zisku ze strany obchodníků na základě skutečného vzniku zisku a nikoliv pouze nasmlouvaného zisku. Porada společnosti může být například vždy v polovině měsíce, kdy už bude známa téměř přesná výše vygenerovaného zisku za předcházející měsíc. Kvartálně se pak může zhodnotit meziroční změna objemu dodaného množství, případně jiné klíčové ukazatele.

4.2.2. Nastavení cílů

Cíle by měly být nastaveny pro různé úhly pohledů. Hlavním cílem je to, čeho chce společnost dosáhnout jako celek. Dílčími cíli by pak mělo pro obchodníky být dosáhnout určitého zisku nebo objemu zboží.

Je důležité, aby byl cíl přesně stanovený a všichni zaměstnanci s ním byli srozuměni a souhlasili s ním. Úkolem vedení je správně popsat cestu k danému cíli.

V návrhové části je uvedeno, že společnost chce dosahovat 5 mil. Kč zisku před zdaněním a zvýšit objem zobchodovaného zboží. Tento cíl je tedy definovaný pouze na půl.

Správně definovaný cíl by měl být stanoven dle metody SMART – tedy **S**pecifický, **M**ěřitelný, **A**kceptovaný, **R**eálný a časově ohraničený (**T**). Cíl dosáhnout 5 mil. zisku před zdaněním je tedy specifický, lze ho měřit, je časově vymezený dle délky účetního období, je akceptovaný a je reálný. Reálný tento cíl je, avšak vedení ví, že při aktuální situaci (k 31.12.2023) tohoto cíle nedosáhnou, neboť jejich aktuální produktivita není schopna splnit tento cíl. Z toho důvodu pracuje ve společnosti od 2.1.2024 další obchodní zástupce, který by měl pomoci společnosti tento cíl splnit.

Druhým cílem je zvýšení objemu zobchodovaného zboží. Zde je potřeba definovat, zda se bude počítat nasmlouvané zboží nebo dodané zboží. Dále je potřeba stanovit, zda je k tomu potřeba splnit jiné podmínky – například zachování stejně vysoké marže. Pokud by byl cíl stanoven na nepřiměřeně vyšší objem zboží za rok, musela by se společnost připravit na to, že aby byl splněn tento cíl, může být porušena podmínka zachování potřebné výše marže. Dále to může odhalit mezery v procesech společnosti, která by na takový nárůst nebyla připravena. Kromě toho by mohli obchodníci ztratit i nějaké dodavatele, neboť při zvýšení objemu zboží roste i práce pro obchodníky, kteří zajišťují vše spojené s obchodem – tedy nákup, prodej, logistiku, řešení reklamací apod., a to by mohlo vést k přehlcení systému.

Cíle by měly být nastavené tak, aby byl růst společnosti konstantní a udržitelný. Pokud jsou aktuální výsledky hospodaření v hodnotách kolem 3 mil Kč před zdaněním, je pošetilé si myslet, že stejným postupem se dosáhne zvýšení zisku o 67 % a to za rok.

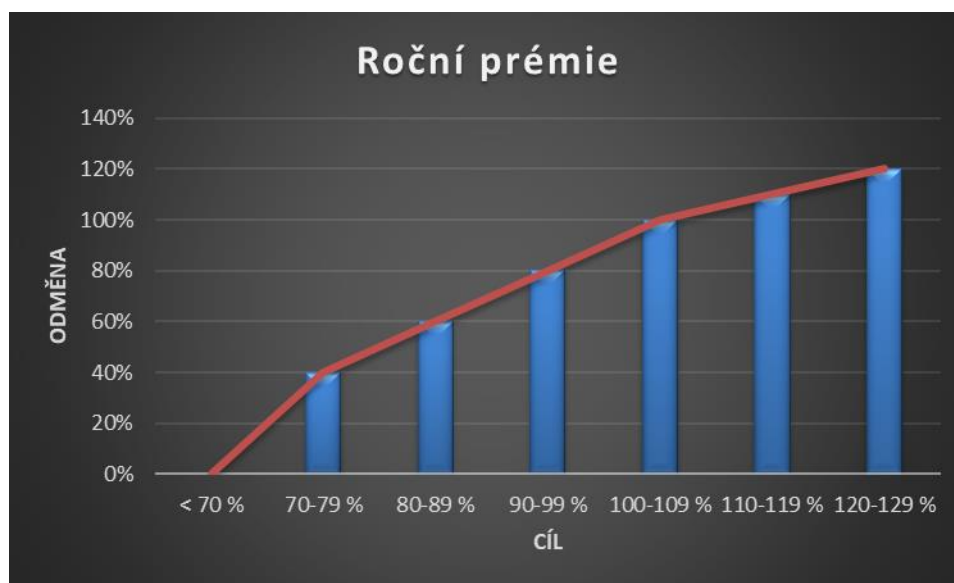
Společnost neposkytla přesná data k analýze, aby bylo možné stanovit skutečnou ziskovost jednoho obchodníka vůči reálným nákladům, avšak z analytické části je zřejmé, že více obchodníků by mohlo vést k růstu zisku společnosti.

V rámci nastavení cílů je společnosti doporučeno využít pásma odměn. Vezme-li se v potaz aktuální odměňovací systém, je v něm nastaven roční cíl, kde za každých 500 tis. Kč před zdaněním navíc dostane obchodník 50 % základní mzdy jako roční prémii až do výše 5 mil. Kč. Lze předpokládat, že po nastavení interních procesů pro každoroční

dosahování tohoto zisku, dojde k úpravě cílů společnosti, aby společnost mohla opět růst. Z toho důvodu je níže návrh na odměnu zaměstnancům dle pásma, kterého společnost dosáhla jako celek.

Tabulka č. 35 Návrh pásma odměn (vlastní zpracování)

Cíl	< 70 %	70-79 %	80-89 %	90-99 %	100-109 %	110-119 %	120-129 %
Odměna	0%	40%	60%	80%	100%	110%	120%



Graf č. 9 Vývoj ročních odměn (vlastní zpracování)

Pokud by společnost akceptovala nový odměňovací systém, který by zohledňoval odměnu obchodníka na základě účetního zisku, a zároveň nastavila reálný splnitelný cíl pro aktuální situaci společnosti, mohla by pak následně každý rok konstantně zvyšovat cíl o 5-10 % v závislosti na situaci ve společnosti.

V rámci nastavení cíle a odměny lze vycházet z aktuálního odměňovacího systému. Pokud by byl cíl stanoven na výsledek hospodaření 3,5 mil Kč před zdaněním a k tomu i vázaná odměna, pak roční odměny vypadaly takto:

Tabulka č. 36 Návrh ročních prémie (vlastní zpracování)

Cíl	< 70 %	70-79 %	80-89 %	90-99 %	100-109 %	110-119 %	> 120 %
Odměna	< 2,44	2,45-2,79	2,8-3,13	3,15-3,49	3,5-3,84	3,85-4,19	>4,2
Odměna (%)	0%	40%	60%	80%	100%	110%	120%

4.2.3. Reporting

V rámci reportingu se vedení společnosti doporučuje, aby se více zaměřilo na komunikaci s obchodníky, a to jak v kanceláři, tak i mimo kancelář.

Jelikož společnost nemá žádný komplexní software, který by shrnoval všechna data, je potřeba, aby společnost prováděla reporting alespoň prostřednictvím MS Excel (což dosud využívá), ale zvýšit kritéria, která se sledují a zároveň rozšířit reporting za hranici softwaru.

Kategorizace zákazníků

V počítačovém softwaru MS Excel lze sledovat mnoho informací. Jelikož si v tomto programu společnost eviduje všechny své zakázky včetně dodavatelů, odběratelů, marže, dopravy apod., může snadno získat data o periodicitě dodavatelů a odběratelů. Vedení společnosti může sledovat, kdo nakupuje nebo prodává pravidelně a kdo se stal neaktivním.

Díky sledování a filtrování různých dat by měla společnost zavést i třídění zákazníků dle velikosti potenciálu, případně jiných kritérií. Může existovat menší podnik, který společnosti prodá celou úrodu, a může existovat velký dodavatel, který společnosti prodává jen velmi malé množství.

Z toho důvodu by měla společnost vytvořit hromadnou databázi dodavatelů, kde by každý obchodník určil kategorii, dle vedením nastavených kritérií – například objem zboží nakoupený za poslední dva roky. U nových podniků musí být společnost obezřetná, aby nepropásla šanci na získání velkého dodavatele.

Jelikož pro tuto práci nebyly poskytnuty informace o jednotlivých dodavatelích, lze těžko stanovit konkrétní kritéria. Pro pokračování tohoto návrhu se stanoví kritéria taková:

Kategorie dodavatelů A – prodaný objem zboží > 5 000 tun

Kategorie dodavatelů B – prodaný objem zboží > 1 000 tun

Kategorie dodavatelů C – prodaný objem zboží < 1 000 tun

Vzhledem k tomu, že společnost obchoduje ročně 80 000 až 100 000 tun, stačilo by jí pouze 16 až 20 dodavatelů kategorie A.

Každá kategorie by měla mít nastavenou periodicitu návštěv dodavatelů. Kategorie A by měla být například 6krát za rok (1 návštěva za 2 měsíce). Kategorie B například 4krát za rok a kategorie C 2krát za rok.

V MS Excel by pak následně každý obchodník v jednotlivém týdenním reportu uváděl, kolik dodavatelů navštívil dle jednotlivé kategorie.

Portfolio zákazníků

V návaznosti na předchozí podkapitulu s kategorizací zákazníků lze společnosti doporučit, aby sledovala aktivitu svých dodavatelů. Obchodní společnost se zaměřením na zemědělství má stěžejní období žní, které začínají v polovině kalendářního roku.

Společnost by tedy měla každoročně hlídat jednotlivé dodavatele, přičemž termín tohoto zjišťování by měl probíhat právě po žních. Pokud objeví dodavatele, který společnosti už 2 a více let neprodal zboží, měla by začít zjišťovat proč.

V ideálním případě by společnost měla pověřit obchodníky, aby si hlídali své dodavatele a měli by se snažit o maximalizaci opakovaného prodeje. Pokud společnost nakupuje opakovaně od stejných dodavatelů, lze předpokládat, že společnost svoje podnikání zvládá dobře, a také, že je společnost stabilní. Pro tento závěr lze předpokládat opakovaný nákup u 70 % dodavatelů. 30 % dodavatelů znamenají prostor pro akvizici nových dodavatelů.

Noví dodavatelé jsou potřeba neustále, avšak není podmínkou, že jich musí být tolik. Pokud obchodník nakupuje potřebný objem zboží od stejných partnerů (opakovaný prodej například 90 %), tak je to v pořádku a není na tom vůbec nic špatně.

Měsíční reporting

V návaznosti na změnu periodicity porad společnosti je zde uveden další návrh na měsíční reporting, který by v sobě zahrnoval vše, co se aktuálně probírá na týdenních poradách, pouze s tím rozdílem, že by data byla za delší časový úsek.

Pokud by porada byla v polovině měsíce, lze předpokládat, že by data za předchozí měsíc byla již shromážděna v systému společnosti, tudíž by je bylo možné prezentovat na poradě.

V aktuálním odměňovacím systému jsou nastavené různé objemy zboží pro získání maximálních měsíčních prémie. Z tohoto důvodu lze předpokládat, že je z historických dat zřejmé, že nejvíce zboží se obchoduje v druhé polovině kalendářního roku, kdy jsou hranice nejvyšší. Tato skutečnost tedy značí, že se každý měsíc nesplní $\frac{1}{12}$ cíle, ale bude to kolem této části kolísat napříč všemu měsíci.

Měsíční reporting lze povýšit i na kvartální nebo půlroční, kde by byla prezentována data za několik měsíců – srovnání měsíčních reportů.

Individuální rozhovor

Výkonný ředitel by měl mít jednou za určitý časový úsek individuální rozhovor se zaměstnanci, při kterém by zaměstnanci obdrželi zpětnou vazbu na svůj výkon za poslední např. měsíc nebo kvartál.

Ředitel by zhodnotil jeho nasmlouvané zboží, případně dodané zboží, dle nového odměňovacího systému v návrhové části, jeho aktivitu, způsob řešení problémů, aktivity apod.

Rozhovor s obchodníky by měl být strukturovaný například takto:

- nasmlouvané zboží (t)
- průměrná marže (Kč, %)
- aktivita (počet schůzek) – noví nebo staří dodavatelé, kategorizace dle ABC systému výše
- různé – prostor pro ostatní témata; dialog o problémech

Výše zmíněna struktura obsahuje pouze základní a nejdůležitější prvky, kterými je možné sledovat výkonnost obchodníka.

Během individuálních rozhovorů by měly být obě strany upřímné a problémy, které se probírají, řešit. Může se jednat například o málo výkonné období nebo nástupová křivka zaměstnance je delší než běžná doba. Nástupovou křivkou se rozumí výkonnost nového obchodníka, který do společnosti nastoupil. Vedení společnosti odhaduje nástupovou křivku na 9 až 12 měsíců, podle toho, kdy obchodník nastoupil. Váže se to k sezónnosti zemědělství a také k času, který trvá navázat vztahy s dodavateli. Dále také záleží na tom, zda nový obchodník přebírá zákazníky po bývalém kolegovi nebo se snaží vytvořit vztahy

nové. V případě navázání nových vztahů se tato křivka prodlužuje na 12 až 18 měsíců.
(22)

Dialog mezi zaměstnancem by měl být proaktivní, tzn. ředitel by měl věnovat tomuto rozhovoru plnou pozornost, být věcný. Za individuální rozhovor se nepočítá běžná komunikace v kanceláři, při které dochází ke sdělování informací nebo problémů. Taková situace se nazývá reaktivní rozhovor a neplyne z něj žádný výstup.

4.3. Ekonomické zhodnocení návrhů

4.3.1. Odměňovací systém

Návrh odměňovacího systému č. 1

Po aktualizaci kritérií se sníží riziko vzniku ztráty v hospodářském roce. Aktuální kritéria jsou špatně nastavená. Jelikož obchodníci vykazují výkony, které přesahují tato kritéria o vyšší desítky procent, společnost generuje zisk. Pokud by ovšem obchodníci vykazovali jen takový výkon, kolik dle aktuálních kritérií musí splnit, společnost by generovala daleko nižší zisk. Níže je tabulka, která představuje hrozbu, pokud zůstanou kritéria stejná a obchodníci by dosahovali výkonů ve výši 100 % dle aktuálních podmínek. Srovnání se týká pouze obchodníků A, B, C, jelikož jako jediní převyšují výkony.

Tabulka č. 37 Výkon obchodníků nad rámec aktuálních požadovaných výkonů v Kč (vlastní zpracování)

	Obchodník A				Obchodník B				Obchodník C				Rozdíl celkem (Kč)
	Přepočtené tuny	Roční výkon (%)	Celkový zisk (Kč)	Rozdíl (Kč)	Přepočtené tuny	Roční výkon (%)	Celkový zisk (Kč)	Rozdíl (Kč)	Přepočtené tuny	Roční výkon (%)	Celkový zisk (Kč)	Rozdíl (Kč)	
2019	19 000	90	1 600 000		41 000	195	1 700 000	829 268					829 268
2020	29 000	138	2 200 000	606 897	38 000	181	2 000 000	894 737					1 501 633
2021	35 000	167	3 400 000	1 360 000	5 000	98	500 000						1 360 000
2022	27 000	129	3 300 000	733 333					14 000	123	1 800 000	334 286	1 067 619
2023	51 000	243	4 400 000	2 588 235					35 000	167	3 100 000	1 240 000	3 828 235

Tabulka č. 37 zobrazuje rozdíl v generovaných ziscích obchodníků, pokud by generovali pouze 100% výkon, který je požadován vedením společnosti. Rozptyl celkových rozdílů v jednotlivých letech je přibližně od 800 po 3 800 tis. Kč. Ztráta těchto zisků by znamenala ve všech letech, vyjma roku 2022, záporný výsledek hospodaření společnosti. Aktualizací na nová kritéria by se roční výkon změnil na výstup, který je zobrazen v tabulce č. 38.

Tabulka č. 38 Výkon obchodníků po zavedení kritérií dle návrhu odměňovacího systému č. 1
(vlastní zpracování)

	Obchodník A				Obchodník B				Obchodník C				Rozdíl celkem (Kč)
	Přepočtené tuny	Roční výkon (%)	Celkový zisk (Kč)	Rozdíl (Kč)	Přepočtené tuny	Roční výkon (%)	Celkový zisk (Kč)	Rozdíl (Kč)	Přepočtené tuny	Roční výkon (%)	Celkový zisk (Kč)	Rozdíl (Kč)	
2019	19 000	60	1 600 000		41 000	130	1 700 000	391 829					391 829
2020	29 000	92	2 200 000		38 000	121	2 000 000	348 158					348 158
2021	35 000	111	3 400 000	336 600	5 000	16	500 000						336 600
2022	27 000	86	3 300 000						14 000	123	1 800 000	336 585	336 585
2023	51 000	162	4 400 000	1 684 941					35 000	111	3 100 000	306 900	1 991 841

V tabulce č. 38 lze vidět stále vyšší výkon oproti nově nastaveným požadavkům na výkon, nicméně není to už tolik vzdálené – s výjimkou roku 2023 obchodníka A.

Ve výše uvedené tabulce se bere v potaz i náběhová křivka obchodníka C, který má v prvním roku nižší kritéria pro dosažení měsíčních prémie.

Pokud by obchodníci plnili výkon dle nových kritérií společnost by byla ztratila řádově pouze několik stovek tis. Kč, vyjma roku 2023, kdy obchodník A předvedl i na nové poměry nadstandardní výkon.

Návrh odměňovacího systému č. 2

V tomto návrhu se nepočítá s nižšími výkony, které by byly měřeny dle kritérií aktuálního odměňovacího systému, tzn. hrozba z nižší výkonnosti pouze na hodnotu 100 % požadovaný vedením společnosti se sníží. Naopak by na základě spolupráce mezi obchodníky a rozdělení dílčích aktivit měl být výkon vyšší.

Vyplývá to z rozhovoru s jedním z obchodníků, který tvrdí, že individualita je aktuálně ve společnosti upřednostňována před kolektivní spoluprací.

Na základě tohoto odměňování obchodníků si následně mohou obchodníci rozdělit dílčí úkoly a vybrat si specializace – například komunikace se zahraničními subjekty a zajišťování odbytu zahraničním odběratelům, zajišťování dostatku zboží pro odběratele, řešení reklamací apod., což by mělo vést ke zvýšení efektivity a výkonnosti.

Návrh odměňovacího systému č. 3

Poslední návrh odměňovacího systému sjednocuje mzdové náklady spojené s výplatou prémie obchodníkům a skutečně vygenerovaným ziskem jednotlivých obchodníků.

Jeho ekonomický přínos spočívá v tom, že nedojde k výplatě prémie obchodníkovi, jehož obchodní případ se může v období plnění zkomplikovat a vygenerovaný zisk bude nižší než předpokládaný.

Jelikož společnost obchoduje se zbožím, které může časem zhoršit svou kvalitu, značí to jisté riziko u dlouhodobých obchodních případů. Riziko nelze přesně stanovit, neboť každý dodavatel má jiné skladovací podmínky.

Lze předpokládat, že při řešení reklamací budou obchodníci méně benevolentní v tom, že ustoupí ze svých požadavků a například si sníží marži.

Výhodou je, že vedení společnosti bude mít jednodušší přístup k plánování nákladů, neboť mohou počítat s fixními náklady a ziskem generovaným obchodníky, což má za následek, že lze stanovit přesný zisk, který musí každý obchodník vygenerovat, aby společnost dosáhla požadovaného zisku.

4.3.2. Řízení lidských zdrojů

Vedení porad

Změna frekvence porad z 1x týdně na 1x měsíčně poskytne obchodníkům 3 pracovní dny v měsíci navíc, které mohou strávit u zákazníků.

Druhým benefitem je plánování témat, které budou na poradách probírány. Zaměstnanci se tak mohou předem připravit na to, co bude chtít výkonný ředitel na poradě probírat, a nebude se jednat pouze o brainstorming. Lze předpokládat, že to zvýší efektivitu porad.

Nastavení cílů

Společnost by měla nastavit pro obchodníky cíle v podobě metody SMART. Aktuálně má společnost dlouhodobý cíl generovat VH 5 mil. Kč před zdaněním, přičemž není jasně specifikováno, jaký je cíl pro následující hospodářský rok. Vedení se snaží zvýšit efektivitu zvýšením počtu obchodníků, ale není jasně dáno, kolik obchodníků je potřeba k dosažení tohoto cíle.

V rámci nastavení konkrétních cílů v kombinaci například návrhu odměňovacího systému č. 3 by obchodníci mohli v průběhu roku sledovat, zda budou odměněni ročními prémie, či nikoliv.

Reporting

Zajistit dostatečnou zpětnou vazbu by mohlo pomoci společnosti rozklíčovat například potřebný počet obchodníků pro dosažení požadovaného zisku.

Uvidí-li vedení společnost jednotlivé aktivity obchodníků – například počet schůzek u dodavatelů dle kategorizace ABC, měsíční generovaný zisk, akvizice nových zákazníků apod – mohou v dlouhodobém horizontu korigovat směr společnosti.

Jedná se především o nastavení řádu ve zpětné vazbě jak obchodníkům, tak i vedení společnosti.

Zde je největší výhodou pro výkonného ředitele organizace podřízených a přehled o jejich aktivitách.

4.4. Vyjádření vedení společnosti na předložené návrhy

Vedení společnosti by nejvíce vyhovoval návrh č. 3, který by sjednotil účetní a ekonomické sledování plněných zakázek. Společnost aktuálně nemá dostatečně komplexní informační systém, který by usnadnil souhrn podkladů pro vyplácení tímto způsobem, což by se mohlo ve velmi krátkém horizontu změnit, a budou požadovat, aby nový informační systém umožňoval sledování výkonnosti obchodníků i z tohoto pohledu.

V rámci doporučení pro řízení lidských zdrojů si je výkonný ředitel vědom, že reportingový systém, který je aktuálně ve společnosti nastavený, je nedostatečný, ale v důsledku chybějícího komplexního informačního systému je zbytečné žádat po zaměstnancích detailnější hlášení o svých aktivitách. Návrhy se dle jeho slov zdají přínosné, ale společnost pro ně nemá dostatečné zázemí, které by zaměstnancům umožnilo jednoduché vyplňování.

4.5. Závěr návrhové části

Návrhová část představila 3 alternativy pro aktualizaci odměňovacího systému obchodníků. První alternativa pouze upravila kritéria pro výplatu měsíčních prémie obchodníků dle skutečných výkonů, aby nedocházelo k nadměrným výkonům. Druhá alternativa navrhla zrušení měsíčních prémie a zavedení fixních mezd pro obchodníky, aby se maximalizovala spolupráce, ke které by mělo dojít na základě rozhovorů s jedním

ze zaměstnanců. Třetí alternativa představila nový systém měsíčních prémie pro obchodníky, který se zakládá na účetních ziscích, tedy výplaty odměn pouze za skutečně dodané zboží.

V oblasti řízení lidských zdrojů bylo společnosti navrženo několik doporučení hlavně z hlediska reportingu a sledování aktivit jednotlivých zaměstnanců.

Závěr práce

Práce byla rozdělena do 3 dílčích částí – teoretická, analytická, návrhová.

V teoretické části jsem čerpal z odborné literatury a zákoníků. Tato část vysvětluje postupy, které byly využity v analytické a návrhové části.

Analytická část obsahuje historická data společnosti, která nebyla dříve nikde publikována. Vysvětlil jsem zde provázanost mezi počtem obchodníků ve společnosti, objemu zobchodovaných tun a zisku společnosti.

Návrhová část obsahuje 3 různé návrhy na aktualizaci nebo změnu odměňovacího systému. Všechny návrhy vycházejí z aktuálního systému, aby byla zajištěna správnost nastavení v důsledku sezónnosti oboru podnikání. Dále byly představeny návrhy na řízení lidských zdrojů, které by měly výkonnému řediteli pomoci s řízením společnosti

Odpovědi na výzkumné otázky jsou následující:

„Je odměňovací systém vhodně nastavený?“

Aktuální odměňovací systém společnosti je nedostačující hlavně z pohledu financí pro společnost. Obchodníci dosahují výkonů o několik desítek procent nad rámec požadovaných výkonů. Je zde hrozba, že pokud by obchodníci jejich výkony tolik nepřevyšovali, společnost by generovala nižší zisky, možná i ztrátu v závislosti na tržních cenách zemědělských komodit.

„Jsou lidské zdroje řízeny správně?“

Lidské zdroje jsou řízeny efektivně, neboť obchodníci převyšují požadované výkony. Avšak správně řízeny nejsou, jelikož chybí důsledný reportingový systém, individuální rozhovory a věcné a časové plánování.

Zaměstnanci mají vysokou míru volnosti, což neumožňuje výkonnému řediteli sledovat dění v dané společnosti.

Seznam použité literatury a ostatní zdroje

1. Změna definice rodinného podniku v České republice. Online. Dostupné z: <https://www.mpo.gov.cz/cz/podnikani/rodinne-podnikani/zmena-definice-rodinneho-podniku-v-ceske-republice---265670/>. [cit. 2024-05-03].
2. Výpis z obchodního rejstříku, Online, [cit. 2024-05-03].
3. NAŘÍZENÍ KOMISE (EU) Ā. 651/2014 ze dne 17. Června 2014. Online. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014R0651>. [cit. 2024-05-03].
4. Malé a střední podniky. Online. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/CS/legal-content/glossary/small-and-medium-sized-enterprises.html>. [cit. 2024-05-03].
5. Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2018/848 ze dne 30. května 2018 o ekologické produkci a označování ekologických produktů a o zrušení nařízení Rady (ES) č. 834/2007. Online. Dostupné z: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2018.150.01.0001.01.CES. [cit. 2024-05-03].
6. CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. Manažerské dovednosti I.: vybrané manažerské dovednosti + 50 manažerských cvičení a textů. Učebnice. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. ISBN 978-80-244-2281-7.
7. MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Manažer. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.
8. PITRA, Zbyněk. Základy managementu: (management organizací v globálním světě počátku 21. století). Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-33-7.
9. LEDNICKÝ, Václav; VANĚK, Jiří a SLÁVIK, Štefan. Řízení malých a středních podniků. Studia oeconomica. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2002. ISBN 80-7248-173-8.
10. What is a startup? Online. Dostupné z: <https://www.startuplessonslearned.com/2010/06/what-is-startup.html>. [cit. 2024-05-03].
11. ARMSTRONG, Michael a STEPHENS, Tina. Management a leadership. Expert. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

12. ARMSTRONG, Michael. Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností. Praha: Ekopress, c2006. ISBN 80-86929-00-0.
13. HELLER, Robert. Manuál manažera: vše, co potřebujete vědět o podnikání a manažerské práci. Praha: Ikar, 2004. ISBN 80-249-0465-9.
14. VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Oľga. Moderní management v teorii a praxi. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.
15. TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Psyché. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
16. KADLČÍK, Miroslav. Psychologie a sociologie řízení. Hradec Králové: Gaudeamus, 2001. ISBN 80-7041-951-2.
17. ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Expert. Praha: Grada, c2002. ISBN 80-247-0469-2.
18. HORVÁTHOVÁ, Petra a ČOPÍKOVÁ, Andrea. Odměňování zaměstnanců v organizacích. Series of economics textbooks. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3789-5.
19. Výkaz zisku a ztráty, zkoumaná společnost, 2019-2023
20. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
21. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
22. ALMA CAREER CZECHIA, S.R.O. Výsledky srovnání platu. Online. Dostupné z:
<https://www.platy.cz/employee/viewresults/type/survey/41e574c2f8dbff914d9e0c940a109e70498db6fc>. [cit. 2024-04-21].
23. Obchodník A, obchodní zástupce zkoumané společnosti, Olomoucký kraj, březen 2024
24. Obchodník B, obchodní zástupce zkoumané společnosti, Olomoucký kraj, březen 2024

25. Obchodník D, obchodní zástupce zkoumané společnosti, Olomoucký kraj, březen 2024
26. Zaměstnanec společnosti, administrativní pracovnice, Olomoucký kraj, březen 2024
27. Zaměstnanec společnosti, účetní, Olomoucký kraj, březen 2024
28. SYNEK, Miloslav, Helena SEDLÁČKOVÁ a Hana VÁVROVÁ. Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN isbn80-245-1052-9.
29. BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Expert. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Kategorizace podniků (3).....	13
Tabulka č. 2 Zobchodované zboží v letech 2019-2023 (vlastní zpracování)	43
Tabulka č. 3 Milníky pro odměny dle kalendářních měsíců (vlastní zpracování).....	45
Tabulka č. 4 Požadovaná procentuální marže dle ceny zboží (vlastní zpracování)	46
Tabulka č. 5 Vzorový příklad přepočtených tun A (vlastní zpracování)	46
Tabulka č. 6 Vzorový příklad přepočtených tun B (vlastní zpracování)	47
Tabulka č. 7 Kritéria pro roční odměny obchodníků (vlastní zpracování).....	48
Tabulka č. 8 Přehled zaměstnanců v letech 2019-2023 (vlastní zpracování).....	49
Tabulka č. 9 Výkonnost zaměstnance A (vlastní zpracování).....	49
Tabulka č. 10 Výkonnost zaměstnance B (vlastní zpracování)	51
Tabulka č. 11 Výkonnost zaměstnance C (vlastní zpracování)	52
Tabulka č. 12 Výkonnost zaměstnance D (vlastní zpracování).....	53
Tabulka č. 13 Výkonnost zaměstnance E (vlastní zpracování)	53
Tabulka č. 14 Srovnání obchodníků z hlediska celkové marže (vlastní zpracování)	53
Tabulka č. 15 Srovnání obchodníků z hlediska přepočtených tun (vlastní zpracování) .	54
Tabulka č. 16 Výkaz zisku a ztrát zkoumané společnosti za roky 2019-2023 (vlastní zpracování, 19).....	55
Tabulka č. 17 Výnosy a náklady spojené s prodejem zboží (vlastní zpracování)	55
Tabulka č. 18 Srovnání celkové marže z nasmlouvaného zboží a skutečné marže dle účetních výkazů (vlastní zpracování)	56
Tabulka č. 19 Srovnání mzdových nákladů, VH před zdaněním a celkového objemu nasmlouvaného zboží (vlastní zpracování).....	58
Tabulka č. 20 Suma nákladových položek a počet obchodníků (vlastní zpracování) ...	59
Tabulka č. 21 Nasmlouvané zboží obchodníky a ostatními zaměstnanci (vlastní zpracování).....	60
Tabulka č. 22 Hodnoty vlastního kapitálu v letech 2019-2023 (vlastní zpracování)	60
Tabulka č. 23 Hodnota celkových aktiv v letech 2019-2023 (vlastní zpracování).....	61
Tabulka č. 24 Hodnoty celkových tržeb v letech 2019-2023 (vlastní zpracování)	61
Tabulka č. 25 Srovnání ukazatelů rentability (vlastní zpracování)	62
Tabulka č. 26 Milníky pro odměny dle kalendářních měsíců (vlastní zpracování).....	70

Tabulka č. 27 Nové milníky pro odměny dle kalendářních měsíců (vlastní zpracování)	71
Tabulka č. 28 Předpokládané náklady pro rok 2024 v tis. Kč (vlastní zpracování)	73
Tabulka č. 29 Aktuální milníky pro výplatu měsíčních prémie obchodníkům a jejich měsíční podíl na celkovém množství přepočtených tun (vlastní zpracování)	74
Tabulka č. 30 Předpokládaný zisk jednotlivých obchodníků pro rok 2024 (vlastní zpracování)	74
Tabulka č. 31 Nově navržené částky pro výplatu ročních prémie (vlastní zpracování)	75
Tabulka č. 32 Rozdíl mezi plánovanými náklady a plánovaným ziskem v roce 2024 (vlastní zpracování)	76
Tabulka č. 33 Předpoklad vygenerovaných zisků v Kč (vlastní zpracování)	77
Tabulka č. 34 Návrh milníků pro odměny na základě skutečného plnění (vlastní návrh)	78
Tabulka č. 35 Návrh pásma odměn (vlastní zpracování)	83
Tabulka č. 36 Návrh ročních prémie (vlastní zpracování)	83
Tabulka č. 37 Výkon obchodníků nad rámec aktuálních požadovaných výkonů v Kč (vlastní zpracování)	87
Tabulka č. 38 Výkon obchodníků po zavedení kritérií dle návrhu odměňovacího systému č. 1 (vlastní zpracování)	88

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Úrovně managementu (vlastní zpracování dle 8).....	18
Obrázek č. 2 Maslowova pyramida lidských potřeb (vlastní zpracování dle 6).....	23
Obrázek č. 3 Míra delegace a odpovědnosti (vlastní zpracování dle 12)	29
Obrázek č. 4 Schéma potřeby (16).....	33
Obrázek č. 5 Dodavatelský řetězec (vlastní zpracování).....	40
Obrázek č. 6 Organizační struktura zkoumané společnosti (vlastní zpracování).....	41

Seznam grafů

Graf č. 1	Zobchodované zboží v letech 2019-2023 (vlastní zpracování).....	44
Graf č. 2	Vývoj zobchodovaných tun a průměrné marže obchodníka A (vlastní zpracování).....	50
Graf č. 3	Vývoj zobchodovaných tun a průměrné marže obchodníka B (vlastní zpracování).....	51
Graf č. 4	Vývoj zobchodovaných tun a průměrné marže obchodníka C (vlastní zpracování).....	52
Graf č. 6	Vývoj marže v letech 2019-2023 (vlastní zpracování).....	56
Graf č. 7	Srovnání mzdových nákladů, VH před zdaněním a objemu nakoupeného zboží (vlastní zpracování).....	58
Graf č. 8	Procentuální podíl přepočtených tun v jednotlivých měsících (vlastní zpracování).....	74
Graf č. 9	Vývoj nákladů a přiřazený zisk ke jednotlivým měsícům roku 2024 (vlastní zpracování).....	76
Graf č. 10	Vývoj ročních odměn (vlastní zpracování).....	83