

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Konsekvence vlivu trhu práce na výkonnost podniku

**Consequence of the labour market influence on productivity
of the company**

Bc. Marcela Ježková

Plzeň 2018

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Marcela JEŽKOVÁ**
Osobní číslo: **K16N0003K**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Konsekvence vlivu trhu práce na výkonnost podniku**
Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Definujte základní teoretická východiska pro měření a řízení výkonnosti.
2. Analyzujte aktuální situaci na trhu práce ve vztahu k výrobním podnikům.
3. Charakterizujte způsoby získávání, výběru a udržení zaměstnanců v současné době.
4. Představte zvolený podnikatelský subjekt.
5. Analyzujte vliv situace na trhu práce na výkonnost podniku.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **60 - 80**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **ARMSTRONG, Michael.** *How to Manage People.* 3. vyd. London: Kogan Page Publishers, 2016. 160 s. ISBN 978-0-7494-7567-3.
- **NENADÁL, Jaroslav.** *Měření v systémech managementu jakosti.* Vydání 2. doplněné. Praha: Management Press, 2004. 333 s. ISBN 80-7261-110-0.
- **SYNEK, Miloslav a kol.** *Manažerská ekonomika.* 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- **VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek a kol.** *Podnikové řízení.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-45.
- **WAGNER, Jaroslav.** *Měření výkonnosti; Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zdeněk Hruška, Ph.D.**
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2017**

Termín odevzdání diplomové práce: **23. dubna 2018**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Konsekvence vlivu trhu práce na výkonnost podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 2. 4. 2018

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Zdeňkovi Hruškovi, Ph.D., za vedení práce, odbornou pomoc, cenné rady a poskytnutý čas, trpělivost a materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

Obsah

ÚVOD.....	7
1 CÍL A METODIKA DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	8
2 VÝKONNOST PODNIKU	10
2.1 HLAVNÍ UKAZATELE VÝKONNOSTI PODNIKU	12
2.1.1 <i>Proces</i>	13
2.1.2 <i>Výrobní proces</i>	14
2.1.3 <i>Produktivita</i>	17
2.1.4 <i>Kvalita</i>	20
2.1.5 <i>Náklady</i>	22
2.2 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI.....	23
2.2.1 <i>Metrika</i>	25
2.2.2 <i>Proces měření výkonnosti</i>	26
2.2.3 <i>Uživatelé měření výkonnosti</i>	28
2.2.4 <i>Východiska měření výkonnosti</i>	29
2.2.5 <i>Ukazatele měření výkonnosti</i>	31
2.2.6 <i>Balanced Scorecard</i>	33
2.2.7 <i>Měření výkonnosti procesů</i>	33
2.2.8 <i>Vývojové tendence měření výkonnosti</i>	36
2.3 RACIONALIZAČNÍ METODY	36
3 TRH PRÁCE.....	39
3.1 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚRU A UDRŽENÍ ZAMĚSTNANCŮ	39
3.1.1 <i>Získávání zaměstnanců</i>	40
3.1.2 <i>Výběr zaměstnanců</i>	41
3.1.3 <i>Udržení zaměstnanců</i>	42
3.2 SOCIÁLNÍ KLIMA NA PRACOVIŠTI.....	43
3.2.1 <i>Ergonomie</i>	44
3.3 AKTUÁLNÍ SITUACE NA TRHU PRÁCE	44
3.4 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	45
4 PŘEDSTAVENÍ SUBJEKTU	47
5 VÝKONNOST, PRODUKTIVITA A ZDRAVÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	51
5.1 SYSTÉMY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI	51
5.1.1 <i>Standardizace procesů</i>	52
5.2 ERGONOMICKÝ AUDIT	54
5.3 CHRONOMETRÁŽ	64

5.4 VLIV TRHU PRÁCE NA PRODUKTIVITU A NÁKLADY	70
5.1.2 <i>Vliv trhu práce na produktivitu</i>	72
5.1.3 <i>Náklady v konsekvenci vlivu trhu práce</i>	73
5.4.1 <i>Zvýšení produktivity – brainstorming</i>	75
6 MOTIVACE ZAMĚŠTNANCŮ	76
6.1. FIREMNÍ BENEFITY	76
6.2 ADAPTAČNÍ PROCES	78
6.3 PŘÍSTUP K ŽIVOTNÍMU PROSTŘEDÍ.....	79
6.4 PRACOVNÍ DOBA - BRAINSTORMING	79
6.5 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	84
6.6 ZHODNOCENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI.....	84
ZÁVĚR.....	85
SEZNAM TABULEK	87
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	87
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	88
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	89
SEZNAM PŘÍLOH.....	93
PŘÍLOHY	94
ABSTRAKT	103
ABSTRACT	104

Úvod

Cílem podniků v současné době není jen sledování ekonomických ukazatelů výkonnosti subjektu, ale evaluace těchto ukazatelů v koherenci s ukazateli nefinančními směřující k predikci předpokladů ovlivňujících výkonnost podniku. V současném globalizovaném světě na základě rychlého šíření informací pomocí moderních informačních technologií dochází k dynamickému rozvoji podniků v prostředí, které je charakterizováno obtížnou předvídatelností a je plné zvrátů. Podniky jsou nuceny na změny podnikatelského prostředí pružně reagovat.

Na výkonnost podniku je potřeba pohlížet z hlediska výrobních procesů, neboť požadovaného výsledku je dosaženo lépe, jsou-li podnikové činnosti řízeny jako proces. Hlavními ukazateli výkonnosti podniku je z tohoto pohledu vnímána produktivita, náklady a kvalita. Podnik musí zlepšovat své procesy, které vedou ke zvyšování produktivity jednotlivých výrobních faktorů, zaměřit se přitom na snižování nákladů a zavádění štíhlé výroby a při zefektivňování procesů rovněž zlepšovat kvalitu svých výrobků. Je také důležité do těchto procesů zapojit lidi na všech úrovních a využít jejich znalosti a schopnosti ve prospěch podniku. Podnik má v procesech zlepšování k dispozici celou řadu metod, jejichž využití významně přispěje ke snížení časové náročnosti procesů, eliminaci ztrát a rizik. To vše vede nejen ke splnění základního cíle podniku, kterým je maximalizace tržní hodnoty podniku, ale rovněž ke splnění alternativních cílů, kterými jsou například spokojenost zákazníka, růst podílu podniku na trhu, udržení zaměstnanosti, udržení si dobrého jména či ochrana životního prostředí.

Globalizace znamená pro podniky zvýšení tlaku na cenu, kvalitu a dodací termíny výrobků. Podniky vyhledávají nástroje na zvyšování produktivity práce a snižování nákladů. Veškeré ztráty ve výrobě snižují zisk, snižují i konkurenceschopnost podniku a zamezují růstu podílu podniku na trhu. Je nutno všechny tyto ztráty eliminovat zlepšováním všech procesů v podniku s využitím veškerých dostupných metodik a nástrojů ve všech oblastech výrobních procesů se zaměřením na maximalizaci zisku a minimalizaci nákladů. Je důležité využít v tomto procesu veškerých podnikových zdrojů. Zaměřit se na osobnostní vývoj, vzdělávání, plánování a řízení, odměňování, řízení kvality, logistiku, náklady a organizační strukturu. Využitím veškerých dostupných nástrojů zajistit pro podnik maximalizaci užitku a finančních přínosů.

1 Cíl a metodika diplomové práce

V rámci diplomové práce byly stanoveny následující cíle:

- definovat základní teoretická východiska pro měření a řízení výkonnosti, postulovat hlavní ukazatele výkonnosti podniku, kvantifikovat metody měření výkonnosti a identifikovat efektivnost systému neustálého zlepšování a zdokonalování v procesu racionalizace,
- analyzovat aktuální situaci na trhu práce ve vztahu k výrobním podnikům, evaluovat proces získávání, výběru a udržení zaměstnanců v současné době, zhodnotit sociální klima na pracovišti a postulovat řízení pracovního výkonu v podniku,
- představit zvolený podnik, základní údaje o formě a předmětu podnikání, popsat jednotlivé činnosti podniku a základní finanční výsledky,
- predikovat metody měření výkonnosti pro následné stanovení měřítek produktivity pracovníků,
- kvantifikovat vývoj na trhu práce a jeho vliv na získávání, výběr a udržení zaměstnanců, predikovat atributy motivace,
- analyzovat vliv současné situace na trhu práce na výkonnost podniku.

Tato práce si klade za cíl predikovat vliv aktuální situace na trhu práce na výkonnost podniku. Mezi hlavní ukazatele výkonnosti podniku patří produktivita, kvalita a náklady, to vše z pohledu výrobních procesů. Dosažení maximální produktivity s minimálními náklady je cílem procesu racionalizace pomocí neustálého zlepšování a zdokonalování. Dílčím cílem práce je identifikace procesu získávání, výběru, udržení a motivace pracovníků ve vybraném podniku a jejich explicitní vliv na produktivitu, kvalitu a náklady a následná formulace doporučení pro optimalizaci měřítek výkonnosti a pozitivní motivace pracovníků v příznivém sociálním klima na pracovišti.

Při zpracování práce byla provedena rešerše české i zahraniční literatury, přičemž prioritně bylo vycházeno z monografických publikací a příspěvků v odborných časopisech.

Účelem práce je selekce metod pro dosažení příznivých výsledků produktivity, kvality a nákladů jako hlavních ukazatelů výkonnosti podniku v ekvilibriu se získáváním pracovníků a jejich motivováním pro dosažení pozitivních hodnot těchto ukazatelů a představit sledovaný podnik. Výzkum nabýval podoby desk research, field research, pozorování a analýza.

Diplomová práce je rozčleněna do několika hlavních částí. V první části je stanoven cíl a metodika diplomové práce.

Teoretická část je zaměřena na definování měření výkonnosti podniku a postulování hlavních ukazatelů této výkonnosti. Predikuje vhodné metriky a vliv racionalizace na pozitivní výsledky výkonnosti podniku. Evaluuje proces získávání pracovníků v koherenci s řízením pracovního výkonu.

V praktické části je představen zvolený podnik. Jsou zde do praxe přeneseny poznatky z teoretické části znázorněním praktické ukázky postulování měřítek výkonnosti, posouzení procesu získávání, výběru a udržení pracovníků ve vybraném podniku a jsou kvantifikovány možnosti motivace zaměstnanců. Je analyzována současná situace na trhu práce v České republice a její koherence s ekonomickými výsledky podniku.

V závěru jsou kvantifikovány návrhy a doporučení pro podnik a shrnutí dané problematiky.

2 Výkonnost podniku

„*Výkonnost* znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonávání této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného z referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály“ (Wagner 2009, s. 17). Wagner (2009) dále uvádí, že výkonnost lze chápat jako cestu k dosažení prospěchu. **Prospěch** je základním cílovým principem. Je důsledkem určité činnosti zvyšující kvalitu života.

Fotr s Vacíkem (2012) chápou výkonnost jako schopnost firmy co nejlépe zhodnotit investice vložené do jejich podnikatelských aktivit. Tuto definici pak doplňuje Šulák s Vacíkem (2003) tvrzením, že podnikatelsky výkonná je pouze firma vykazující dobré výsledky hospodaření. Podnikatelskou výkonnost lze hodnotit z pohledu:

- **zákazníků**, podle kterých je výkonný ten podnik, který je schopen pružně reagovat na jejich přání a potřeby nabídkou kvalitních produktů. Měřítkem je kvalita, cena a dodací termíny,
- **manažerů**, kteří výkonnost hodnotí podle prosperity (likvidní a rentabilní hospodaření, vyrovnané peněžní toky). Měřítkem jsou nové podnikatelské příležitosti či rychlost podniku reagovat na změny vnějšího prostředí,
- **vlastníků** podniku, hodnotící výkonnost podle schopnosti v co nejkratší době dosáhnout zhodnocení vloženého kapitálu. Měřítkem pro posouzení je návratnost investic ROI, ekonomická přidaná hodnota EVA a cena akcie (Šulák, Vacík 2003).

Drucker¹ (1992) definuje výkonnost jako závěrečný test jakékoliv organizace. Tento autor ve svém díle o tři roky později tuto myšlenku doplnil tvrzením, že co je potřeba řídit, je potřeba také měřit, neboli postulovat co je potřeba měřit a jak to měřit. V tomto kontextu je pak pro výkonnost nezbytná jasná a srozumitelná definice. Z toho důvodu bývá pro řadu podniků výkonnost složitým a těžko uchopitelným problémem. Synonymem pro výkonnost je podle Druckera (1995) dosažení efektivnosti, produktivity a hospodárnosti.

¹ Peter F. Drucker je světoznámý odborník v problematice podnikového managementu.

Podle Pavelkové a Knapkové (2009) lze výkonnost spatřovat v závislosti na míře využití konkurenční výhody podniku, která pojímá všechny oblasti podnikových činností, které je potřeba vzájemně propojit pro genezi prosperujícího a perspektivního podniku.

Kotler (1984) definuje výkonnost jako schopnost podniku dosahovat svých cílů tím, že uspokojí své zákazníky efektivněji než konkurence.

Jako základní manažerské kritérium pro stanovení firemních cílů a pro hodnocení výkonnosti procesů definuje Učeň (2008) **zlepšování**. Nenadál (2004, s. 311) pod pojmem zlepšování zahrnuje „*aktivitu, které vedou k dosažení nové, doposud nedosažené úrovně v jakýchkoliv oblastech života organizací*“. Proces neustálého zlepšování definuje nejen norma ISO 9000:2000, ale i Model Excellence EFQM. Zlepšování chápou jako hlavní motor technického rozvoje i rozvoje organizace.

Výkonnost lze rovněž chápat jako zhodnocení kapitálu vlastníků, který je vázán v majetku podniku, kterého by bylo možno dosáhnout při jeho stejně rizikovém alternativním použití (Neumaierová 2005). Dostatečnou výkonností disponuje pouze úspěšný podnik, který je konkurenceschopným v současných ekonomických podmínkách (Marinič 2008).

Wagnerová (2008) spojuje výkonnost v souvislosti s úlohou lidských zdrojů. Spojuje spolu dva pojmy – výkon a výkonnost. Definuje výkon jako výsledek určité cílevědomé činnosti, který se uskutečňuje za určitých podmínek v určitém čase. Na výkonnost pracovníka je potřeba nahlížet v konsekvenci chování celého podniku, který je zaměřen na stanovené cíle s podporou řízení výkonnosti managementem, systémem motivací a hodnocení a zásadami firemní kultury.

Nenadál (2004) upozorňuje na problematiku měření a monitorování výkonnosti procesů. Nové normy **ISO 9000:2000** Systém managementu kvality – Požadavky však pojem výkonnost nedefinují. Nenadál (2004) tedy vymezení pojmu výkonnost zakládá na definici **EFQM²** (Evropská nadace pro management kvality), která výkonnost kvantifikuje jako dosahované výsledky jednotlivců, skupin, organizací a procesů. Výkonnost lze měřit pouze v porovnání s definovanou cílovou hodnotou výsledku.

Z výše uvedených definic pojmu výkonnost je zřejmá nejednotnost a různorodost výkladu tohoto pojmu. S pojmem výkonnost, respektive výkon se setkáváme v mnoha

² Model EFQM je podrobněji popsán v příloze A.

oblastech lidské činnosti. Vyjadřuje výkonnost jednotlivců, strojů a zařízení, organizací a finančních investic. Ve spojení výkonnosti s úlohou lidských zdrojů jsou pro dosahování výkonu důležité odborné schopnosti, předpoklady, ochota, motivace a vyhovující pracovní prostředí.

„Výkonnost podniku ze strategického pohledu není jen dosažení jednorázových dílčích úspěchů, ale jedná se o kontinuální proces, který vede k dlouhodobým úspěchům“ (Mitáček 2015).

2.1 Hlavní ukazatele výkonnosti podniku

Na výkonnost podniku je potřeba pohlížet z hlediska výrobních procesů, neboť požadovaného výsledku je dosaženo lépe, jsou-li podnikové činnosti řízeny jako proces. Norma ISO 9001:2000 i Model Excelence EFQM vyžadují měření výkonnosti procesů. Tomuto měření by měly být podrobeny všechny procesy zařazené do systému managementu kvality. Hlavními ukazateli výkonnosti podniku je z pohledu procesů vnímána produktivita, náklady a kvalita. Podnik musí zlepšovat své procesy, které vedou ke zvyšování produktivity jednotlivých výrobních faktorů, zaměřit se přitom na snižování nákladů a zavádění štihlé výroby a při zefektivňování procesů rovněž zlepšovat kvalitu svých výrobků.

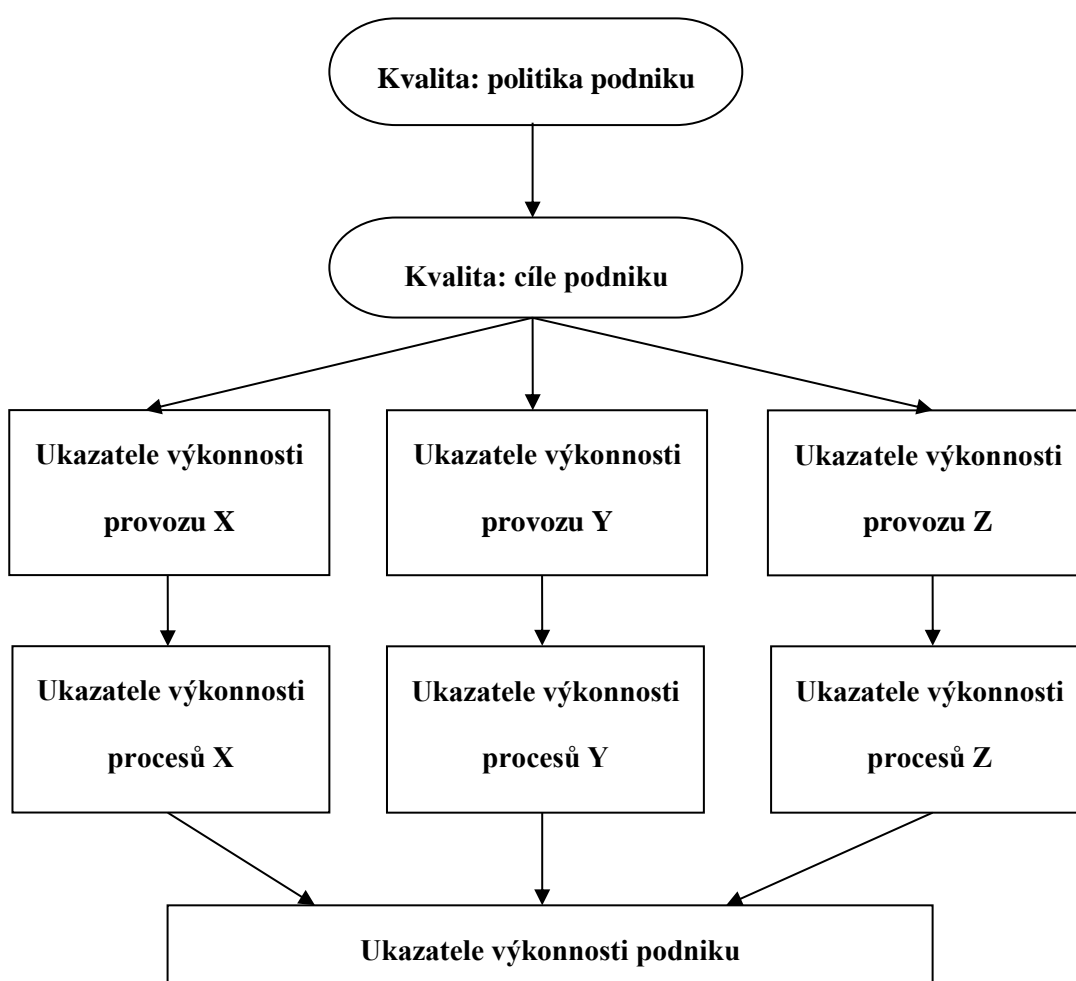
Mezi **výkonností, produktivitou a kvalitou** existují kauzální a velmi úzké vztahy. Výkonnost jsou dosahované výsledky jednotlivců, procesů a organizací. Kvalita je soubor inherentních znaků, které splňují požadavky. Produktivita je poměr mezi vstupy a výstupy.

Ačkoliv se tyto definice zdají být nesourodé, mají mnoho společného. Kvalita produktu vyjadřuje schopnost plnit požadavky nejen zákazníků, ale i managementu podniku a legislativy. Premisou produktivity je efektivní využívání zdrojů nutných k vykonání procesu. Produktivita je tím vyšší, čím lepší je využití hmotných a informačních vstupů, hmotných zdrojů a lidského kapitálu. Jsou-li výstupy směřovány ke splnění požadavků všech stakeholderů, pak jsou faktory kvality a produktivity zásadní pro bezprostřední ovlivnění výkonnosti (Nenadál 2004).

2.1.1 Proces

Nenadál (2004) definuje proces jako soubor činností, který mění hmotné a informační vstupy na hmotné a informační výstupy v daných podmínkách a s danými zdroji. Norma ISO 9001:2000 uvádí, že výstup z jednoho procesu je zároveň vstupem pro další proces. Tuto definici pak doplňuje Hoyle (2009) tvrzením, že proces je soubor vzájemně se ovlivňujících činností, které přeměňují vstupy na výstupy. Na obrázku č. 1 jsou kvantifikovány jednotlivé ukazatele ovlivňující **výkonnost procesů**.

Obr. č. 1: Definování ukazatelů výkonnosti procesů



Zdroj: vlastní zpracování dle Nenadál (2004), 2018

Nezbytnými kroky k vybudování struktury procesu je definovat proces, určit osoby zodpovědné za proces, proces analyzovat a následně provést reengineering, tzn. radikální změnu procesů v organizaci. Tento proces zdokonalování je možno uskutečnit

prostřednictvím Demingova zlepšovacího cyklu. Jedná se o metodu **PDCA**, která vychází ze 4 základních kroků:

- **Plan** (plánuj) - vše si nejdříve pečlivě připrav – analyzuj, promysli, naplánuj, navrhuj řešení,
- **Do** (udělej) – realizuj řešení a sleduj jeho dopady,
- **Check** (zkontroluj) – dopady vyhodnoť a potvrď zlepšení jak pro zákazníky, tak pro organizaci,
- **Act** (jednej) – uplatni trvale, zajisti stabilizaci a standardizaci řešení a pokračuj v dalším zlepšování (Linß 2011).

Výsledky podnikových procesů jsou explicitně určeny zákazníkům, jedná se o transformaci požadavků v reálný a užitečný výsledek pro zákazníka (Synek 2002).

2.1.2 Výrobní proces

Výrobu lze kvantifikovat jako transformaci výrobních zdrojů do statků³ či služeb⁴. Zdroje používané v procesu výroby jsou **výrobní zdroje** (též výrobní faktory). Keřkovský (2009) je rozděluje do čtyř hlavních skupin:

- půda,
- práce,
- kapitál,
- informace.

Váchal a Vochozka (2013) tyto čtyři skupiny výrobních zdrojů doplňují o kvalitu managementu. Rovněž rozdělují výrobní zdroje v závislosti na jejich roli ve výrobním procesu na transformované a transformující (zobrazené na obrázku č. 2). Takovéto rozdělení je relevantní zejména při hodnocení efektivnosti jejich využití. Základním cílem ve výrobě je efektivní využívání zdrojů. **Efektivnost výroby** je základním předpokladem ekonomie a splnění základního cíle podnikání – maximalizace zisku. Znamená to zamezení plýtvání s omezenými zdroji či jejich nevyužívání. Efektivnost využívání výrobních zdrojů lze měřit poměrem objemu výstupů k objemu vstupů. Čím

³ Statky jsou v ekonomii označovány věci, které se vyrábí pro spotřebu či směnu a přispívají k uspokojování potřeb (Váchal, Vochozka 2013).

⁴ Služby jsou označovány jako nehmotné statky a jedná se o úkony, po kterých existuje poptávka. (Váchal, Vochozka 2013).

vyšší je hodnota tohoto poměru, tím vyšší je efektivní využívání výrobních zdrojů a tím vyšší je efektivnost výroby.

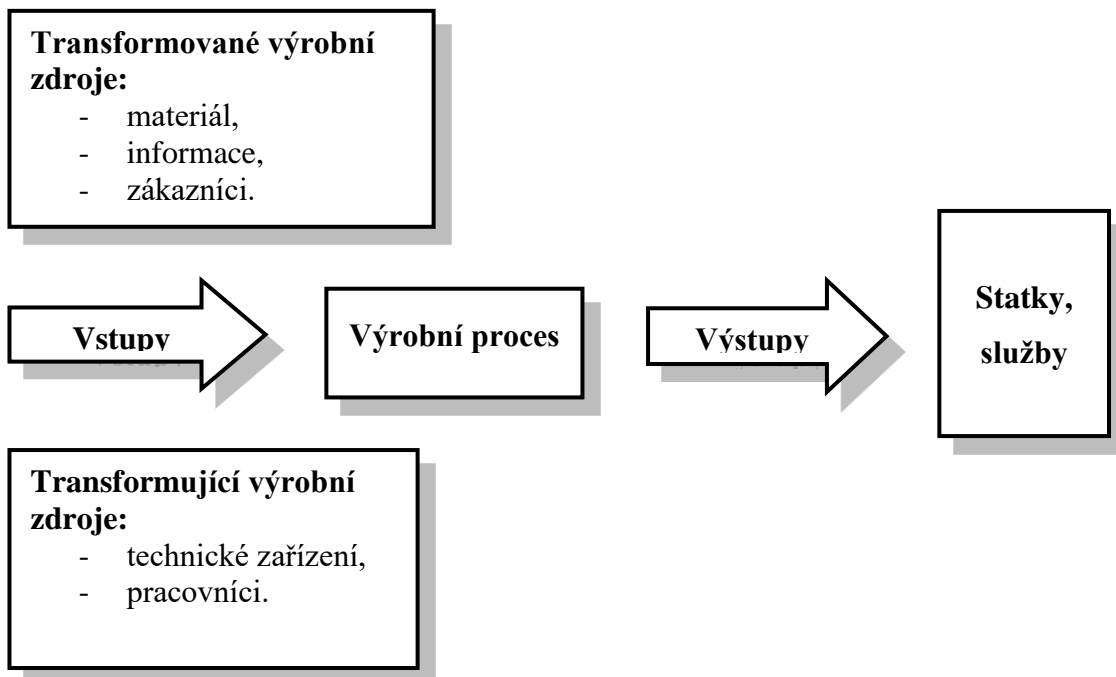
V nejužším pojetí je dle Synka (2007) výroba vnímána jako zhotovení hmotných výrobků či poskytnutí konkrétních služeb. Výroba má rozhodující vliv na konkurenceschopnost výrobků podniku a velkou měrou ovlivňuje efektivnost podniku.

V procesu výroby jde především o sladění:

- **časové** (doba výroby, směnnost, využití výrobních kapacit, prostoje, rozpracovaná výroba, časové uspořádání výrobního procesu),
- **prostorové** (uspořádání pracovišť, materiálové toky),
- **věcné** (výrobní program, výrobní kapacity, technologické a netechnologické výrobní procesy) (Keřkovský 2009).

Důležitá je rovněž koordinace všech činitelů působících v tomto procesu. Jedná se o pracovníky, informace, výrobní prostory, suroviny, polotovary, technická zařízení, energie a odpady (Váchal, Vochozka 2013).

Obr. č. 2: Transformované a transformující výrobní zdroje



Zdroj: vlastní zpracování dle Váchal, Vochozka (2013), 2018

Základní cíle řízení výroby jsou vytýčeny v business strategy podniku. Elementárně se jedná o uspokojení potřeb zákazníka a efektivní využití výrobních zdrojů. Dle Keřkovského (2009) je možno řízení výroby rozčlenit na další dílčí cíle:

- pružnost výroby, neboli rychle a pozitivně reagovat na požadavky zákazníků,
- zkracování doby výroby,
- vysoká produktivita,
- snižování nákladů a zásob,
- plynulost materiálových toků,
- efektivní využívání výrobních kapacit,
- kvalita,
- zajištění informačních toků.

Řízení výrobních procesů a veškeré procesy řízení jsou zahrnuty v **řízení výroby**, které je rozdělováno do tří úrovní:

- **strategické řízení výroby** – formulace výrobní strategie, uskutečňováno vrcholovým managementem,
- **taktické řízení výroby** – střednědobé plánování výroby v souladu s výrobní strategií a v součinnosti s operativním řízením výroby, uskutečňováno na úrovni celopodnikové působnosti,
- **operativní řízení výroby** – krátkodobé plánování výroby, dílčí cíle, operativa, uskutečňováno pracovníky na nižších úrovních (Keřkovský 2009).

Každá z těchto úrovní řízení výroby v sobě zahrnuje veškeré základní řídicí funkce – vedení lidí, kontrolu, organizování a plánování (Keřkovský 2009).

Operativní řízení zaměřené na oblast řízení výkonnosti lidských zdrojů je systematický proces, který směřuje ke zlepšení výkonu celé organizace pomocí zlepšování výkonů jednotlivců a týmů (Armstrong 2002).

Halevi (2001) se zabývá novými metodami řízení výroby. Uvádí však, že v poslední době nedošlo k zásadnímu průlomů ve vývoji algoritmů a metodik řízení výroby. Výroba je velmi složitý proces a je potřeba stále složitějších počítačových programů a systémů pro její kontrolu a regulaci. Jediným způsobem, jak tyto systémy zefektivnit,

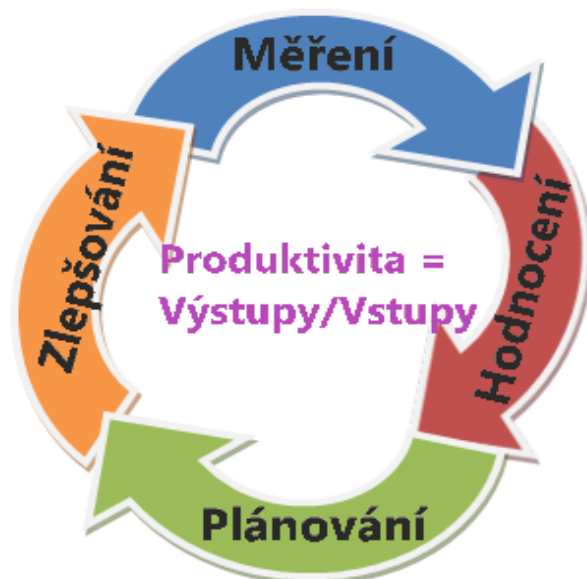
je jejich zjednodušení. Není šance vytvořit systém pro řešení problémů ve výrobě. Role počítačů by měla být omezena na poskytování údajů a role rozhodování by měla být ponechána na lidech.

2.1.3 Produktivita

V ekonomii je pojem produktivita vymezován jako vztah mezi výsledkem a časem, který byl potřebný na dosažení tohoto výsledku. Jedná se o míru zapojení a využití zdrojů ve vztahu k výsledkům ekonomické činnosti (statky, služby). Produktivita je hospodářský ukazatel, kterým lze měřit výkonnost výrobních zdrojů (Gregor, Mičieta 2010).

Produktivita je určena poměrem vyrobené produkce k objemu použitých zdrojů v určitém čase. Produktivita roste tím, čím více je vyrobené produkce při použití co nejmenšího množství zdrojů. Výrobky musí splňovat požadavky zákazníků, a proto je produktivita velmi úzce spojena s kvalitou. Zároveň vysoká produktivita snižuje celkové náklady podniku (Synek 2007). Na obrázku č. 3 je znázorněn proces zvyšování produktivity. Vysoká produktivita ve spojení s bezvadnou kvalitou a nízkými náklady pro podnik znamená zvýšení konkurenceschopnosti, maximalizaci zisku a splnění dalších cílů podnikání.

Obr. č. 3: Proces zvyšování produktivity



Zdroj: vlastní zpracování dle Gregor, Mičieta (2010), 2018

Produktivita je míra efektivnosti transformačního procesu (přeměny vstupů na výrobky). Hodnotit musíme pomocí ukazatelů nejen **interní výkon**, ale pomocí benchmarkingu (porovnání s jinými podniky) měřit i **externí výkon**. Systém měření výkonu musí být způsobilý pro měření zlepšování. Zlepšování je podstatné v oblastech:

- efektivnost = aktuální výstup / očekávaný výstup * 100,
- výkonnost = aktuálně využívané zdroje / plánované zdroje * 100,
- produktivita = výstupy / vstupy,
- kvalita,
- výsledek (Gregor, Mičieta 2010).

Jedním z nejčastějších ukazatelů měření produktivity je **produktivita práce**. Vyrobené množství výrobků se měří počtem pracovních hodin, neboli měří se poměr vyrobených produktů v kusech za určitý čas k počtu pracovníků. Výsledkem je produktivita jednoho pracovníka za danou jednotku času. Produktivita je tím vyšší, čím méně času je potřeba vynaložit.

Pro výpočet produktivity práce lze využít výpočet: produktivita práce = přidaná hodnota / pracovníci, kde přidaná hodnota = hodnota produkce (tržby) – mezispotřeba (náklady na nakupované suroviny, materiál a služby). Přidaná hodnota je součet operačního přebytku tvořeného odpisy a ziskem (před úroky a daněmi) či ztrátou, součtem mezd a sociálních dávek (Synek 2007).

Zvyšování produktivity je hlavním úkolem podnikového managementu. Jde o celosvětový trend v koherenci s globalizací a převratným zaváděním japonských manažerských technik do podnikových systémů. Tyto systémy jsou založeny na filozofii **Just-In-Time (JIT)**. Tato filozofie je orientována na procesy (nejen na jednotlivé operace) a na procesní řízení. Cílem je zcela eliminovat ztráty ve výrobě, které představují vady, prostoje, poruchy, zásoby. Na principu úplné eliminace ztrát ve výrobě je založena filozofie **úplného Just-In-Time**, která představuje štíhlost a bezztrátovost procesů (Synek 2007).

Autorem konceptu JIT je japonská automobilka Toyota. Základy JIT byly položeny již v roce 1926. Největší rozvoj této metody nastal až v 80. letech 20. století v Japonsku a USA. Metodu JIT podnik používá, pokud chce minimalizovat dopravní a skladovací

náklady. Aplikování JIT klade velmi vysoké nároky na naprosto přesnou koordinaci všech souvisejících procesů a toků (ManagementMania 2017).

Pojem JIT v českém překladu znamená „právě včas“. JIT je metoda zaměřená na čas. Její filosofie není zaměřena pouze na výrobu, ale i na procesy s výrobou spojené, tzn. na nákup a logistiku. Tato strategie se musí neustále přizpůsobovat měnícím se podmínkám ve společnosti, jedná se tedy o celoživotní strategii podniku (Douglas, Stock, Ellram 2000).

Hlavním principem **štíhlé výroby**⁵ je omezení nebo úplné odstranění všech forem plýtvání ve výrobě. Plýtvání ve výrobě se v metodě KAIZEN⁶ označuje jako **MUDA**. MUDA je každá aktivita, která nepřidává hodnotu (Imai 2005). Eliminací MUDA z výrobního procesu dojde ke snížení nákladů na výrobu. Na přidanou hodnotu se zároveň nabalují činnosti, které do výrobku hodnotu nepřidávají. MUDA je třeba chápat jako věčnou, z procesů nikdy nezmizí (Bauer 2012). Existuje 8 kategorií MUDA:

1. **Ztráty nadprodukcí** – výroba v předstihu vyžaduje výrobní a skladové plochy a vznikají nadměrné zásoby ve všech stupních výroby.
2. **Ztráty v důsledku držení nadměrných zásob** – zásoby nepřidávají hodnotu, ale vyžadují náklady na skladování a vážou finanční prostředky. Cestou ke snižování zásob je systém JIT a KANBAN.
3. **Ztráty v důsledku oprav a zmetků** – zmetky jsou výrobky nedosahující předepsanou standardní kvalitu. Proto je vhodné provádět kontrolu kvality nejen na konci procesu, ale i v jeho průběhu.
4. **Ztráty způsobené zbytečnými pohyby** – každý pohyb, který není bezprostředně spojen s přidáváním hodnoty je neproduktivní, představuje ztrátu. Jedná se o zbytečné přecházení, manipulace neprováděná mechanizovaně, ale ručně. Je vhodné zavést správnou organizaci práce, pomoci může metoda 5S.
5. **Ztráty při vlastním zpracování výrobku** – jedná se o nadměrný odpad.

⁵ Štíhlá výroba a její subsystémy jsou podrobněji evaluovány v příloze E.

⁶ KAIZEN je filosofie neustálého zdokonalování výrobních procesů a efektivity. Přístup ke zdokonalování je založen na selském rozumu a nízkých nákladech (Imai 2005). Do procesu neustálého zlepšování je potřeba zapojit všechny pracovníky – od manažerů až po dělníky (Košturiak, Frolík 2006).

6. **Ztráty čekáním** – dochází k nim, pokud pracovníci nemohou z technických či organizačních důvodů pracovat (špatný přísun materiálu, porucha stroje). Odstranit tyto ztráty lze pomocí metody JIT.
7. **Ztráty v dopravě** – pokud je doprava účelná, přináší hodnotu času a místa. V jiném případě pouze zvyšuje náklady.
8. **Ztráta z nevyužití tvůrčího potenciálu pracovníků** – toto je způsobeno nevhodným chováním vedoucích pracovníků, kteří nedokáží nebo nechtějí využít schopností svých podřízených. Mají pocit, že znají vše nejlépe a nepotřebují radit. Důsledkem jsou nevyužité schopnosti a tvořivost lidí (Váchal, Vochozka 2013).

Každá z těchto MUDA má explicitní vztah k produktivitě. Evaluuje oblasti, kde lze plýtvání najít. Je nutné pohybovat se po provozu, pozorovat dění kolem sebe, a to nejen ve výrobních halách, ale i v kancelářích a zaznamenávat zjištěné skutečnosti. MUDA nelze zcela odstranit. Cílem je MUDA eliminovat a nahradit jej činnostmi přidávající hodnotu (Bauer 2012).

Zvyšování produktivity je úkolem všech manažerů. Vyšší produktivita přináší růst přidané hodnoty. V podniku se nejčastěji sleduje produktivita práce, ale z hlediska celkového dopadu pro podnik je rozhodující sledovat celkovou produktivitu (Synek 2007).

2.1.4 Kvalita

S pojmem kvalita je možno se setkat nejen ve vztahu k vyprodukovaným statkům a službám, ale rovněž i k prováděným činnostem a procesům. Hoyle (2009) evaluuje kvalitu jako stupeň splnění potřeb a očekávání souborem inherentních charakteristik. Ishikawa (1994) definuje kvalitu v koherenci s vývojem, konstrukcí, výrobou a zabezpečením servisu výrobku, který svojí kvalitou uživatele trvale uspokojuje, je ekonomický a užitečný. Implementace dobré kvality produktů a procesů v podniku přispívá k eliminaci ztrát a rizik, zabezpečuje vysokou spolehlivost a vede k minimalizaci nekvalitní produkce. Podle Linše (2011) jsou zásadními faktory úspěchu každého podniku **kvalita, dodací termíny a cena**. Pro splnění těchto kritérií je hlavním předpokladem kvalita zavedených procesů v podniku.

Na kvalitu výrobků a služeb je možno pohlížet na základě splnění tří základních atributů:

- **bezvadnost** – výrobky nesmí mít jakékoliv vady či nedostatky,
- **kvalitativní parametry** – parametry vlastního produktu (výkon, funkce, životnost) a parametry kvality doprovodných služeb (montáž, servis),
- **stabilita** – výrobky musí mít vyrovnanou a stabilní kvalitu (Veber 2010).

Podniky produkující výrobky či služby spojují své ekonomické výsledky s kvalitou výrobků a služeb, procesů a výrobních zdrojů. Důležitým postulátem je implementace systému managementu kvality. Je potřeba vymezit politiku kvality v podniku, pravidelně problematiku kvality v podniku sledovat, evaluovat výsledky a tyto výsledky prezentovat a oceňovat. V oblasti kvality je rovněž potřeba plánovat pro zamezení rizik a stanovení cílů v oblasti kvality. Nastavit kompetence, pravomoc a odpovědnost v oblasti kvality a zabezpečit činnosti stanovené legislativou. Zajistit efektivní fungování komunikace v podniku a nezbytný tok informací. Pravidelně přezkoumávat efektivnost zavedeného systému, evaluovat výsledky, navrhnout možné změny a zlepšování a postulovat další cíle podniku v oblasti kvality (Veber 2010).

Pro implementaci systému managementu kvality bylo v ISO 9000:2005 kvantifikováno

8 zásad managementu kvality:

- zaměření na zákazníka – plnit požadavky zákazníků, porozumět jeho potřebám a překonávat jeho očekávání,
- vedení a řízení lidí – vytvářet podmínky pro dosahování cílů podniku,
- zapojení lidí – plné zapojení a využití schopností zaměstnanců na všech úrovních v podniku jsou klíčové pro jeho prosperitu,
- procesní přístup – podnik musí být řízen jako proces pro účinnější dosažení výsledků,
- systémový přístup k managementu – řídit procesy jako systém přispívá k efektivnosti při dosahování cílů podniku,
- neustálé zlepšování – pro dosažení maximální výkonnosti,
- přístup k rozhodování zakládající se na faktech – efektivita procesů musí být založena na základě analýzy dat a informací,
- vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy – dobrý vztah s dodavateli v reciprocitě s kvalitou predikuje vytváření hodnoty pro podnik (Veber 2007).

Kritickými faktory úspěchu každého podniku jsou: **kvalita, čas a náklady** (Nenadál 2008).

Kvalita výrobků, procesů a zdrojů je stěžejním faktorem pro fungování podniku z důvodu její úzké provázanosti s ekonomickými výsledky podniku. Měly by být koncipovány a sledovány ukazatele kvality. Sledování by mělo být realizováno v jednotlivých rocích, ale i v časových řadách, ze kterých lze určovat trendy. Významnost kvality v podniku podtrhuje aspekt, že se jedná o klíčový faktor budování loajality zákazníka k firmě. Je nutno stanovovat cíle v oblasti kvality a tyto zapracovávat do podnikových strategií. Cíle musí být jasně určeny a musí být měřitelné a kontrolovatelné. Důležitým faktorem je rovněž motivace zaměstnanců. Při řízení kvality lze vycházet z 8 zásad managementu kvality a tyto zásady respektovat. Úspěšné řízení kvality v podniku se neobejde bez sledování nákladů na kvalitu. (Hruška, Ježková, Hinke 2016).

2.1.5 Náklady

Náklady vyjadřují spotřebované zdroje pro uskutečnění výnosů vyjádřené v peněžní formě. Kvantifikují vstupy do podnikových procesů. Náklady evaluují restriktci ekonomického prospěchu podniku (Kovanicová 2004).

Základem evaluace úspěšnosti podniku je přidaná hodnota. Na přidanou hodnotu je nutné pohlížet jednak **z ekonomického pohledu**, který reprezentuje diferenci mezi náklady a výnosy, a jednak **z věcného pohledu**, který reprezentuje adekvátní efekt pro zákazníka.

Pro naplnění stanovených misí a vizí podniku je důležité predikovat aspekty, které mají vliv na jejich splnění, a je nutné postulovat aspekty ovlivňující **schopnost podniku maximalizovat zisk**. Důležitými aspekty je udržení vysoké ziskovosti, snižování nákladů, zamezení plýtvání, získávání a udržení spokojených zákazníků, zaměstnávání kompetentních zaměstnanců, nalézání levných zdrojů a schopných dodavatelů a dodržování zákona (Hoyle 2009).

Základním předpokladem maximalizace zisku podniku je produkce výrobků a služeb té nejvyšší kvality, udržení konkurenceschopnosti a maximalizace užítku pro zákazníka. Ekonomové musí při kvantifikaci úspor nákladů přihlídnout k důsledkům, které by měly explicitní dopad na kvalitu výrobků, procesů i zdrojů, znamenající restriktci služeb

pro zákazníky, zásob náhradních dílů a materiálů, nákup surovin v nedostatečné kvalitě. V koherenci s tím může dojít k poklesu prodeje, snížení podílu na trhu a k nespokojenosti zákazníků.

Je proto potřeba optimalizovat koherenci mezi minimalizací nákladů a maximalizací výnosů, je nutné postulovat účel jejich vynakládání. V tomto vztahu očekává zákazník kvalitní produkt za přijatelnou cenu, zaměstnanec odpovídající finanční ohodnocení a péči o zdraví a bezpečnost, dodavatel budování vzájemných vztahů, vlastníků příznivý výsledek hospodaření, společnost ochranu zdraví, majetku a životního prostředí (Nenadál 2008).

Snahou každého podniku je **náklady minimalizovat**. Jejich výši může ovlivnit nejen management podniku, ale všichni zaměstnanci. Náklady je možné třídit z mnoha pohledů (druhovému, účelovému, podle závislosti na objemu výroby, podle původu vstupů apod.) a na základě těchto pohledů existuje rovněž několik přístupů k aktivní nákladové politice podniku. Náklady členíme rovněž na:

- **finanční** – náklady, které jsou přímo realizovatelné,
- **ekonomické** – zahrnují obětované příležitosti, kvantifikují ztrátu vzniklou volbou konkrétní možnosti (Váchal, Vochozka 2013).

2.2 Měření výkonnosti

Výkonnost je čtým pojmem, většina autorů se zaměřuje na její měření, ne však na její vymezení. Neexistuje obecně platná definice tohoto pojmu, proto je srovnání různě měřené výkonnosti problematické, neboť různé metody měření měří různě pojatou výkonnost (Suchánek, Králová 2016). Na problematiku měření a hodnocení výkonnosti je pohlíženo jako na nezbytnou a extrémně užitečnou věc. „*Když to nelze změřit, není možné to ani řídit*“ (Kaplan, Norton 2007, s. 29). Wagner (2009, s. 35) měření výkonnosti chápe jako „*činnost, při které dochází k přiřazení hodnoty určité charakteristice zkoumaného objektu*“. Výsledkem je hodnota, která se k této charakteristice vztahuje a která může být použita pro její popis a interpretaci.

Je nezbytné postulovat otázky **pro koho, proč a kvůli komu** konkretizujeme měření výkonnosti, predikovat koncepci měření výkonnosti:

- selektovat uživatele dat o výkonnosti, účel využití těchto informací,

- verifikovat faktory motivující měření výkonnosti,
- nastavit systém měření výkonnosti,
- postulovat prvky pro vyhodnocení výkonnosti,
- kvantifikovat faktor času,
- evaluovat vhodné informace pro popis výkonnosti a její interpretaci,
- stanovit osoby zodpovědné za proces měření,
- implementovat zpětnou vazbu (Wagner 2009).

Pro řízení výkonnosti podniku je potřeba pochopit procesy tvorby hodnoty a rovněž faktorů, které ji přímo ovlivňují. Premisou je řízení výrobních procesů, stabilní financování a uvážlivá investiční činnost. Verifikací těchto faktorů jsou tržby a implementace řízení výkonnosti podniku založené na tvorbě hodnot – **Value Based Management**⁷ (Šulák, Vacík 2003). V systému měření výkonnosti zobrazeném na obrázku č. 4 je evaluován proces určení výkonnosti v aktivitách podniku vedoucí až ke klíčovým ukazatelům výkonnosti (KPI).

Obr. č. 4: Systém měření výkonnosti podniku



Zdroj: vlastní zpracování dle Šulák, Vacík (2003), 2018

⁷ Value Based Management (VBA) = ekonomické řízení, jehož primárním cílem je zabezpečit maximalizaci tvorby hodnoty pro vlastníky.

Systémové pojetí měření a řízení výkonnosti evaluuje koncepci výkonnosti:

- **výkonnost** (Performance) – schopnost podniku zabezpečit efektivitu pomocí určených zdrojů,
- **produktivita** (Productivity) – vztahy mezi vstupy a výstupy a požadavky na ně kladené,
- **hospodárnost** (Economy) – minimální náklady při respektování kvality, kvantity, času a vztahů,
- **účelnost** (Purposefulness) – respektování požadavků zákazníka,
- **měření výkonnosti** (Performance Measurement) – naplnění cílů a zhodnocení zdrojů,
- **řízení výkonnosti** (Performance Management) – opatření k eliminaci nízké výkonnosti,
- **měřítko výkonnosti** (Performance Measures) – hodnotící hlediska (Fiala 2002).

2.2.1 Metrika

Jako nástroj pro měření výkonnosti a efektivnosti jsou dle Učně (2008) používány metriky zaměřující se na cíle, procesy, kritické faktory úspěchu, výkonnost zaměstnanců a výkonnost zdrojů.

Metrika, jejíž anatomie je predikována v tabulce č. 1, je měřítko pro hodnocení a měření výkonnosti a lze ji definovat jako:

- ukazatel pro stanovení kvality, kvantity, nákladů, času, úrovně zásob apod.,
- explicitně stanovená metoda a rozsah měření,
- ukazatel výkonnosti v koherenci se stanovenými cíli (Učeň 2008).

Tab. č. 1: Anatomie metriky

Metrika	<ul style="list-style-type: none"> - měkká, - tvrdá.
Ukazatele hodnocení výkonnosti a efektivnosti podniku	<p>1. Finanční</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>absolutní veličiny</u> (obrat, zisk, odpisy, apod.), - <u>poměrové ukazatele</u> (likvidity, aktivity, zadluženosti, výnosů, tržní hodnoty). <p>2. Nefinanční</p> <ul style="list-style-type: none"> - výkony, - aktivity, - procesy, - kritické faktory úspěchu, - cíle. <div style="text-align: right; margin-right: 20px;"> <p>} Kvalita, náklady, čas.</p> </div>
Vymezení	<ul style="list-style-type: none"> - funkční oblast, - procesy, - perspektivy BSC.
Atributy	<ul style="list-style-type: none"> - název a identifikace, - definice a algoritmus, - periodičita měření, - interval, - vlastník, - výchozí a cílová hodnota.
Východiska	<ul style="list-style-type: none"> - kontrola cílů, - podpora rozhodování, - provázání úrovní řízení, - snížení rizika, - optimalizace procesů, - vztahy: dodavatel – podnik, zákazník – podnik, zaměstnanec – podnik.

Zdroj: vlastní zpracování dle Učeň (2008), 2018

2.2.2 Proces měření výkonnosti

Pro efektivní řízení výkonnosti podniku je potřeba implementovat systém pro její verifikaci rozdělený do následujících postupů:

1. Určit cílový stav – explicitně vymežit strategické cíle a vize podniku.
2. Kvantifikovat ukazatele výkonnosti – tyto ukazatele zachycují strategické cíle a postulují jejich měřitelnost v čase.
3. Monitorovat a pravidelně evaluovat – sledovat a vyhodnocovat průběžně ukazatele výkonnosti a tyto ukazatele exaktně interpretovat (Šulák, Vacík 2003).

Měření výkonnosti je z pragmatického hlediska vhodné chápat jako proces. Tento proces sestává z řady navzájem na sebe navazujících fází uvedených v tabulce č. 2.

Tab. č. 2: Fáze procesu měření

<p>Vytvoření modelu</p> <ul style="list-style-type: none">- určení prvků, vztahů a charakteristik zkoumaného objektu. Stanovení těch prvků zkoumaného objektu, které budou měřeny pro zajištění účelnosti měření. Vytvoření modelu je výběrem správného úhlu pohledu na skutečnost. Výběr modelu je pak určující pro veškeré následující fáze měření výkonnosti.
<p>Volba metod a nástrojů</p> <ul style="list-style-type: none">- postulování metod, kterými bude měření výkonnosti uskutečňováno a nástrojů, které budou využity. Vytvoření modelu je klíčovou oblastí měření, neboť jsou stanoveny otázky, které jsou základem pro měření. Nelze provádět nejprve měření a na jeho základě používat získané informace. Exaktní v celém procesu měření je preference účelu nad metodou. Je však potřeba k výběru metod a nástrojů přistupovat aktivně s patřičnou invencí.
<p>Získání požadovaných dat</p> <ul style="list-style-type: none">- jedná se o fázi změření. Pro správné změření jsou podstatné obě předchozí fáze. Je potřeba zajistit spolehlivost naměřených dat. Tuto spolehlivost ovlivňují různé faktory:<ul style="list-style-type: none">• definovatelnost zkoumaného objektu ve vztahu k okolí,• nestabilita objektu,• vztah mezi zkoumaným objektem a zkoumajícím subjektem,• měrné veličiny – jejich jednoznačné vymezení,• kompetence zkoumajícího subjektu – znalosti, zkušenosti a předpoklady.
<p>Zaznamenání a uchování naměřených dat</p> <ul style="list-style-type: none">- je velmi významná metodicko-technická fáze v procesu měření výkonnosti. Fáze musí být provedena včas, v komparaci s restrikcí chyb, s minimálním vynaloženým úsilím, které umožní zpracování a bezpečné uchování dat.
<p>Třídění a interpretace dat</p> <ul style="list-style-type: none">- je přípravou pro interpretaci dat směrem k uživatelům. Pomocí třídění, analýzy, porovnání či syntézy dat jsou zpracovány primární údaje o zkoumaném objektu. Následně jsou zpracovaná data dle kritérií stanovenými uživateli navazující na vytvořený model posuzována. Kvalita posouzení má následný vliv na interpretaci samotným uživatelem. Měřitel výkonnosti by měl tedy být zároveň poradcem uživatele pro správné pochopení a interpretaci dat.
<p>Ověření dat</p> <ul style="list-style-type: none">- porovnání výsledků měření výkonnosti zkoumaného subjektu provedené různými subjekty. Cílem je eliminovat projevy subjektivity v procesu měření a zajištění objektivitu dat směrem k uživatelům.
<p>Komunikace dat uživatelům</p> <ul style="list-style-type: none">- je završením celého procesu měření výkonnosti. Cílem je vhodnou formou a prostředky komunikace včas a srozumitelně zprostředkovat uživatelům data o zkoumaném objektu a jeho charakteristikách. Jedná se o reporting, vykazování, prezentaci apod.

Zdroj: vlastní zpracování dle Wagner (2009), 2018

Pod pojmem měření výkonnosti procesů lze chápat aktivity poskytující přesné a objektivní informace o procesech za účelem operativního řízení vlastníky podniku

a plnění všech požadavků na procesy kladené. Většina podniků měří výkonnost pouze ve výrobě, například vyrobené množství, produktivita apod. Měření výkonnosti nevýrobních procesů se provádí jen zřídka. Jedná se například o procesy nákupu, návrhu apod. (Nenadál 2004).

Při měření výkonnosti procesů je důležité postulovat **vztah mezi výkonností, produktivitou a kvalitou** a rovněž **výdajů** k těmto procesům se vztahující.

Proces měření výkonnosti je náročná činnost vyžadující mnoho času a úsilí. Rovněž činnost měření výkonnosti může být posuzována z hlediska své výkonnosti se zaměřením na její efektivitu a účinnost. Pro zajištění účinnosti celého procesu musí všechny fáze na sebe navazovat po věcné stránce a také svým organizačním a technickým zabezpečením. Realizace jednotlivých fází musí být provedena srozumitelně a musí být jednoznačně popsána. Celý proces je třeba sledovat, vyhodnocovat a zajistit zpětnou vazbu.

2.2.3 Uživatelé měření výkonnosti

Nelze při jednom měření výkonnosti zajistit data pro všechny uživatele. Pokud měření provádí jeden subjekt je možné jednotlivé fáze procesu přizpůsobit uživatelské diferenciaci. Provedením racionalizace činností lze fázi měření, zaznamenávání, uchovávání a třídění dat zajistit v jediném integrovaném modelu. Fázi interpretace, ověření a komunikace lze následně orientovat na specifické požadavky uživatele.

Základní členění uživatelů výsledků měření výkonnosti neboli uživatelů informací o výkonnosti je definováno v tabulce č. 3, kde jsou rovněž kvantifikovány důvody, proč se uživatelé o tyto informace zajímají.

Pozice uživatele nezávisí ani tak na jeho vztahu k organizaci jako na možnostech ovlivňovat průběh i výstupy procesu měření výkonnosti. Základní kvalitativní charakteristiky informací pro uživatele jsou:

- srozumitelnost,
- relevance,
- spolehlivost,
- srovnatelnost (Wagner 2009).

Tab. č. 3: Uživatelé měření výkonnosti

Uživatelé	skupiny subjektů	důvody zájmu o informace
externí	<ul style="list-style-type: none"> - zakladatelé podniku, - poskytovatelé finančních zdrojů, - dodavatelé kapitálu a práce, - příjemci výsledků činnosti podniku, - konkurence, - subjekty veřejné správy, - subjekty tzv. třetího sektoru, - ostatní subjekty z okolí podniku. 	<ul style="list-style-type: none"> - rozhodovat o svém vztahu k podniku, - vymáhat svoje práva, - ovlivňovat směřování podniku, - usměrňovat chování kompetentních osob, - porovnat výkonnost podniku s ostatními subjekty.
interní	<ul style="list-style-type: none"> - subjekty vykonávají správu a řízení podniku, - manažeři – na všech úrovních podnikové struktury. 	<ul style="list-style-type: none"> - informační podpora strategického, taktického nebo operativního řízení, - informační podpora pro plánovací, organizační a kontrolní fázi řízení, - informační podpora pro rozhodování, řízení a procesu učení se.

Zdroj: vlastní zpracování dle Wagner (2009), 2018

2.2.4 Východiska měření výkonnosti

Postupy měření výkonnosti jsou závislé na charakteru procesů. Existují však určitá společná východiska:

1. Pokud je potřeba měnit výstup procesu, je nutné změnit jeho výkonnost a tuto nutnost pochopit.

- Toto východisko vychází ze vztahu **výkonnost, produktivita, kvalita**. Pokud je proces chápán jako soubor činností měnících vstupy na výstupy a v managementu kvality jako neustálé zlepšování procesů i výstupů, pak platí, že jakékoliv změny množství a kvality výsledků procesu jsou podmíněny změnami množství a kvality vstupů a změnami výkonnosti procesů, ovlivněné produktivitou a kvalitou.
- Základní podmínkou řízení procesu je měřit výkonnost procesu.

2. Vázat měření výkonnosti na stanovení cílů.

- Měření výkonnosti se musí opírat o základnu, kterou jsou stanovené cílové hodnoty výkonnosti. Cíl je možno kvantifikovat jako charakteristiky procesů a produktů, kterých má být dosaženo v určitém termínu.
- Chce-li podnik měřit výkonnost, musí:
 - postulovat politiku kvality,
 - definovat cíle podniku,
 - přerozdělit tyto cíle na všechny složky podniku,
 - stanovit ukazatele výkonnosti (zobrazené na obr. č. 1).

3. Splňovat požadavky pro měření výkonnosti.

- Základními požadavky na měření výkonnosti jsou:
 - validita měření – je potřeba dosáhnout důvěry k získaným informacím,
 - úplnost měření – měření musí postihovat veškeré aspekty a faktory průběhu a realizace procesů,
 - dostatečná podrobnost měření – nestačí pouze měřit výstupy procesů, měřit je nutné i na vstupu do procesu, a i v průběhu vlastního procesu. Jen tak lze kvantifikovat odchylky od požadavků,
 - dostatečná frekvence měření – na přesnost měření má exaktní vliv i četnost měření, jejíž nesprávné stanovení může vést ke zkresleným údajům,
 - požadovaná přesnost měření – je potřeba poznat trendy vývoje sledovaných ukazatelů,
 - možnost odhalení mezer výkonnosti – měření projektovat tak, aby bylo možné odhalit většinu odchylek,
 - správné načasování – rychlost analýzy a interpretace informací by měla být co nejvyšší, neboť výstupy slouží především pro operativní řízení,
 - stálost získaných dat v čase – výstupy je nutné postulovat v nezávislosti na sezónnosti a zvolit správnou srovnávací základnu,
 - snadná srozumitelnost informací – informace musí být pro uživatele jasné, srozumitelné a lehce interpretovatelné,
 - odpovědnost za výsledky měření – postulovat zodpovědnou osobu za průběh měření a zpracování výstupů (Nenadál 2004).

Mezi východiska měření výkonnosti lze zahrnout i tvorbu metodiky měření výkonnosti. Postup tvorby metodiky: identifikace a mapování procesů → popis procesu → analýza dosavadního systému měření výkonnosti procesů → návrh struktury ukazatelů výkonnosti → návrh způsobu sběru dat → návrh způsobu zpracování a prezentace dat → přezkoumání vhodnosti systému měření výkonnosti → standardizace systému měření výkonnosti → zlepšování systému měření výkonnosti (Nenadál 2004).

2.2.5 Ukazatele měření výkonnosti

Zvýšení výkonnosti vede k vytvoření prospěchu, který je možno změřit a postulovat po ukončení realizace činnosti, což je z uživatelského hlediska pozdě. Jedním ze základních ukazatelů při měření výkonnosti je tedy **čas**. Čas představuje:

- faktor významnosti prospěchu pro uživatele,
- faktor spolehlivosti v procesu tvorby prospěchu,
- nástroj periodizace při měření a komunikace dat,
- faktor trvanlivosti informace o výkonnosti (Wagner 2009).

Stěžejní pro tvorbu metodik měření výkonnosti je výběr vhodných ukazatelů charakterizujících proces. Nenadál (2004) doporučuje dodržení postupu pro výběr těchto ukazatelů:

1. Precizně definovat proces, u kterého bude měření výkonnosti realizováno.
2. Sestavit tým zkušených pracovníků pro volbu ukazatelů.
3. Pro výběr ukazatelů aplikovat brainstorming moderovaný vlastníkem procesu.
4. Ze škály z brainstormingu navržených ukazatelů vybrat ty nejvhodnější.
5. Postulovat matematické vztahy pro výpočet vybraných ukazatelů.
6. Implementace informačních vstupů potřebných pro výpočet ukazatelů.

Ukazatele měření výkonnosti lze identifikovat dle Nenadála (2004) pro výrobní i nevýrobní procesy. Výrobním procesem rozumíme proces přeměny vstupů na výstupy a tyto ukazatele jsou komparovány pro účely operativní řízení. Ze škály těchto ukazatelů se jedná o:

- produktivitu pracovníka, plnění norem pracovníků,
- produktivitu stroje, plnění norem strojů,

- produktivitu kapitálu, výtěžnost vstupů,
- poměr materiálových nákladů k hodnotě výstupů,
- průměrnou ziskovost na pracovníka,
- celkovou efektivnost zařízení, prostoje a jejich podíl na kapacitě,
- hodnotu rozpracované výroby,
- podíl neshodných výrobků k výstupům,
- strukturu průběžné doby procesu, počet odpracovaných hodin k výkonům,
- pružnost reakce na změny ve výrobě apod.

Nevýrobními procesy jsou všechny ostatní procesy zabezpečující realizaci produktu v podniku. Jde o procesy před samotnou výrobou (vývoj, marketingový průzkum), v průběhu výroby (údržba, testování) i po skončení výroby (servis, dodávání). V kontextu s nevýrobními procesy lze kvantifikovat následující ukazatele:

1. Pro měření výkonnosti návrhu a vývoje produktu:

- podíl prodeje,
- doba uvedení produktu na trh,
- náklady na návrh a vývoj,
- změna užítka pro zákazníky,
- podíl výdajů na opravy dokumentace návrhu a vývoje,
- bod zvratu.

2. Pro měření výkonnosti procesů údržby:

- průměrná doba trvání jedné údržby,
- počet pracovníků údržby k počtu pracovníků ve výrobě,
- průměrná doba od zjištění poruchy do zahájení opravy,
- podíl nákladů na údržbu k výrobním nákladům,
- kapacitní vytížení pracovníků údržby.

3. Pro měření výkonnosti procesů nákupu:

- průměrné náklady na vyhledání dodavatele,
- průměrná doba reakce na požadavky výroby,
- objem výkonů na jednoho pracovníka nákupu,
- průměrná vázanost zásob.

4. Pro měření výkonnosti procesů poprodejního servisu:

- rychlost a reakce na oznámenou neshodu zákazníkem,
- průměrná doba garancí,
- podíl splněných závazků servisu zákazníkům.

2.2.6 Balanced Scorecard

Analytickým přístupem k měření výkonnosti je rovněž jeden z nejrozpracovanějších a nejnámějších systémů řízení firemní výkonnosti – **Balanced Scorecard**, který vytvořili na začátku 90. let američtí profesori Kaplan a Norton (Linš 2011).

Balanced Scorecard (BSC) představuje manažerskou metodu převedení strategie a vize podniku do soustavy cílů a měřítek, které postulují předpoklady celkové úspěšnosti firmy. Hlavním rysem je komplexnost těchto cílů a měřítek, které postihují všechny základní oblasti předpokladů dosažení výsledků. Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznická, učení se a růstu a interních procesů. Tyto čtyři perspektivy tvoří rámec BSC (Kaplan, Norton 2007).

BSC tvoří základ implementace firemní strategie a procesní architektury, umožní zabudovat funkční strategie do procesů a přezkoumat dopad strategie na procesní strukturu firmy (Fotr 2012).

BSC je nástroj, který umožňuje srozumitelně převést vizi a strategii na všech organizačních úrovních podniku do interakce souboru finančních, a hlavně nefinančních měřítek. Převádí strategii do cílů, aktivit a jejich měření (Staněk 2003).

2.2.7 Měření výkonnosti procesů

Existuje celá řada postupů pro měření výkonnosti výrobních i nevýrobních procesů. Liší se různou úrovní náročnosti, logikou či přesností. Nenadál (2004) kvantifikoval následující postupy:

1. Měření výkonnosti procesů pomocí odchylek.

Jedná se o nepřímou metodu měření, výstupem není stanovení hodnoty ukazatele. Postuluje pouze odchylky, při kterých nebylo možno splnit plánovanou výkonnost

určitého procesu. Kvantifikuje příčiny nedostatečné výkonnosti pracovníků a zařízení a nabízí úvahy o možnostech zlepšování procesu.

Odchylku lze chápat jako odklon od normálních či plánovaných podmínek a jedná se například o výpadky energií, vady náradí či pomůcek, nezpůsobilý pracovník, opožděně dodané vstupy. Odchylky evaluují bezprostřední příčinu neplnění specifikací procesu s dopadem na výši nákladů, chování pracovníků, atmosféru na pracovišti, plnění závazků.

Klíčovou premisou této metody je pečlivé zaznamenávání všech jevů a faktorů evaluované jako odchylky. Každé pracoviště i každý pracovník zaznamenává kromě standardních procesů také veškeré odchylky. Záznamy provádí buď v papírové, nebo počítačové formě. Vhodné je zaznamenávat i odhad důsledků a opakovanost výskytu odchylek. V této metodě je důležitá především kvalita informací v záznamech, rovněž tak precizní výcvik. Vzhledem k tomu, že se záznamy kvantifikují během čekací doby (prostoje), nepřináší aplikace této metody náklady ani nároky na pracnost. Vyžadují pouze mentální vyspělost a ochotu upozorňovat i na zcela banální odchylky, které zneprůjemňují kvalitní práci zaměstnanců.

Jedná se o velmi jednoduchou metodu, která však vlastníkům procesu postuluje obraz o tom, co a jak brání pracovníkům a strojům podávat maximální výkon. V tabulce č. 4 je komparován možný formulář pro záznam odchylek pro sledovaný podnik.

Tab. č. 4: Formulář pro záznam odchylek

Popis odchylky	Zdroj	Důsledek	Poznámka
Nedodání správné velikosti sáčků na halu	sklad obalového materiálu	prostoje při čekání na dodání správných sáčků 15 minut nebo následná reklamace špatného balení v důsledku použití nevhodné velikosti sáčků	možnost zvýšení chybovosti
Výpadek systémů	IT vlastníka procesu	prostoje při čekání na obnovu systémů 2,5 hodiny	opakuje se 2x týdně

Zdroj: vlastní zpracování dle Nenadál (2004), 2018

2. Měření výkonnosti procesů pomocí indexů výkonnosti.

Tato metoda využívá vhodné ukazatele a je potřeba evaluovat postupy výpočtu. Metoda je vhodná v ekvilibriu neustálého zlepšování či realizaci nápravných opatření. V korelaci s touto metodou je rovněž používání formuláře navrženého v tabulce č. 5. V každém formuláři pro určování indexu výkonnosti je premisou kvantifikace následujících údajů:

- období měření, definice použitých ukazatelů výkonnosti,
- aktuální hodnoty ukazatelů výkonnosti,
- hodnoty – 10 základních stupňů výkonnosti,
- skóre – okamžitý stupeň dosažené výkonnosti u daných ukazatelů,
- hodnota závažnosti u každého ukazatele výkonnosti,
- hodnota indexu výkonnosti pro sledované období.

Tab. č. 5: Návrh formuláře pro měření indexu výkonnosti

Ukazatel 1	Ukazatel 2	Ukazatel N	
				Aktuální výkonnost
				Stupeň výkonnosti
				10
				9
				8
				7
				6
				5
				4
				3
				2
				1
				0
				Skóre
				Váha
				Skóre x váha
Index výkonnosti:				

Zdroj: vlastní zpracování dle Nenadál (2004), 2018

Aplikace této metody má dvě fáze – tvorba formuláře a vlastní měření výkonnosti. Při tvorbě formuláře je doporučován postup: definování cílů → výběr ukazatelů výkonnosti → stanovení výchozí hodnoty pro každý ukazatel výkonnosti → stanovení cílových hodnot pro každý ukazatel → stanovení dílčích cílů výkonnosti → určení minimální

únosné hladiny výkonnosti → zápis hodnot ukazatelů výkonnosti → stanovení váhy pro každý ukazatel → předání formuláře a výcvik pracovníků k měření výkonnosti. Vlastní měření výkonnosti je realizováno pomocí těchto kroků: sběr dat v pravidelných intervalech, výpočet aktuálních hodnot ukazatelů výkonnosti a zaznamenávání do formuláře do řádku „aktuální výkonnost“ → zakroužkovat aktuální stupeň výkonnosti → podle zakroužkovaných hodnot záznam do řádku „skóre“ pro každý ukazatel → vynásobení skóre vahou ukazatele → záznam výsledku do příslušného řádku → výpočet aktuálního indexu výkonnosti jako součet předposledního řádku tabulky a zápis této hodnoty do formuláře → komparace vývoje indexu výkonnosti v čase pomocí tabulek, diagramů či jiných metod umožňující operativní rozhodování.

2.2.8 Vývojové tendence měření výkonnosti

Současné trendy navazují na minulá vývojová stadia měření výkonnosti. Novými tendencemi ve vývoji jsou:

- deziluze ze všemocnosti trhu – v důsledku špatných informací v době konjunktury došlo k celosvětové fázi recese na základě cenové bubliny nejprve na trhu s nemovitostmi a posléze i na finančních trzích, hodnoty výkonnosti odvozené od špatných informací trhu se dostaly výrazně do záporných čísel,
- přesun od formalizovaných systémů měření výkonnosti ke koučování výkonnosti,
- měření výkonnosti jako globalizovaná disciplína – vybrat ty nejlepší světové přístupy a akceptace výstupů uživateli z celého světa (Wagner 2009).

2.3 Racionalizační metody

Pojem **racionalizace** je kvantifikován jako kompendium činností směřující ke zdokonalování výrobních systémů a v nich probíhajících výrobních procesů v koherenci efektivního využívání všech jejich elementů. Cílem racionalizace je dosažení maximální produktivity při současné minimalizaci nákladů pomocí procesů neustálého zlepšování a zdokonalování⁸ (Líbal 1989).

⁸ Metoda zlepšování na základě japonských tradic je metoda KAIZEN zaměřená na postupné zlepšování a optimalizaci podnikových procesů, zlepšování kvality a ke snižování nákladů. (Imai 2004).

Základním předpokladem racionalizace je organizovat výrobní systém při plném využití kapacit podniku a eliminaci veškerého plýtvání. Implementace probíhá na základě tzv. **kritických faktorů úspěšnosti**, kterými jsou náklady, kvalita a čas. Tyto faktory se navzájem ovlivňují a doplňují. Ke zlepšení jednoho faktoru dochází na úkor faktoru jiného (Nenadál 2008). Výběr faktoru, který je předmětem zlepšování pak explicitně ovlivňuje výběr racionalizační metody.

Vlastnosti racionalizace:

- **systematičnost**: kontrola a zkoumání správnosti konaných činností,
- **komplexnost**: zkoumání dopadu případných změn části procesu racionalizace na ostatní prvky systému,
- **univerzálnost**: racionalizace probíhá ve všech procesech systému (Líbal 1989).

Základní postup racionalizace:

- analýza výrobního systému,
- posouzení funkčnosti současného systému,
- implementace racionalizačních opatření,
- realizace zvolených premis,
- evaluace přínosů (Líbal 1989).

Diferenciace oblastí racionalizace postuluje výběr odlišných metod a postupů. Je potřeba verifikovat nejvhodnější metodu pro danou oblast. Správně zvolená metoda je následně v koherenci rychlého a hospodárného dosažení stanoveného cíle. Je důležité komparovat aplikovatelnost metody, vynaložené náklady, kvantifikované přínosy, stabilitu zvolené metody, důvěru v získané závěry, stupeň rizik.

V procesu racionalizace jsou sledovány oblasti:

- dělba práce, organizace pracovišť, organizace pracovní doby,
- plánování, výběr a rozmístění pracovníků,
- zvyšování kvalifikace, bezpečnost práce,
- zdokonalování pracovních metod a organizace práce,
- měření výkonnosti (pracovního výkonu), pracovní postupy (Líbal 1989).

Racionalizace v podniku probíhá na různých úrovních zobrazených v tabulce č. 6. K základním metodám sběru informací aplikovaných v praxi patří:

1. Časové studie:

a) nepřetržitě sledování:

- snímek pracovního dne (jednotlivce, týmu, celkový, stroje),
- snímek operace (plynulá a výběrová chronometráž, snímek průběhu práce),

b) přerušované sledování:

- metoda momentového pozorování,
- metoda dvoustranného pozorování,

c) činnosti strojů,

d) výpočtové metody:

- výpočet času stroje, výpočet času operace.

2. Studie pracovní-organizačního systému:

a) uspořádání pracovišť (modely, zobrazení – výkresy, fotografie, náčrty),

b) postupové diagramy – průběhu práce, pohybu pracovníků, manipulace,

c) mikropohybové metody – cyklogram, diagram (Líbal 1989).

Časová studie si klade za cíl zjištění skutečné spotřeby času v koherenci s prováděnými činnostmi. Jedná se o tzv. snímkování práce. V praktické části diplomové práce je evaluován především snímek pracovního dne, snímek operace, stanovování spotřeby času a částečně rovněž dvoustranné pozorování.

Tab. č. 6: Racionalizace podniku

Racionalizace podniku
- zvyšování produktivity práce,
- optimalizace pracovních operací,
- vyšší úroveň technického zařízení,
- vyšší úroveň řízení,
- racionalizace toků materiálu a logistiky,
- racionalizace skladování,
- racionalizace údržby,
- racionalizace administrativních činností,
- zvýšení hospodárnosti.

Zdroj: vlastní zpracování dle Líbal (1989), 2018

3 Trh práce

Podniky evaluují vnější prostředí pro plánování, včasnou reakci a přežití v současných podmínkách na trhu práce.

Trh práce integruje prvky ekonomického, právního, sociálního a kulturního systému společnosti (Kuchař 2007). Dle Dvořákové (2007) je trh práce místem, kde se utváří podmínky zaměstnanosti včetně mezd a platů prostřednictvím nabídky práce a poptávky po práci. Vývoj na trhu práce postuluje nepružnost poptávky po práci. Zaměstnavatele omezují kolektivní smlouvy, zákony a pracovněprávní vztahy.

Evaluace trhu práce je podrobněji rozvedena v příloze C.

3.1 Proces získávání, výběru a udržení zaměstnanců

Armstrong ve své knize (2016) poskytuje premisy potřebné pro účinné řízení lidí a náboru prostřednictvím motivace, vedení a odměňování. Je potřeba posilovat angažovanost zaměstnanců.

Definoval 7 principů pro jednání s lidmi:

1. Chovat se k lidem s respektem.
2. Chovat se k lidem spravedlivě.
3. Vytvořit vhodné pracovní prostředí.
4. Podpořit lidi v rozvíjení jejich schopností a dovedností.
5. Efektivní vedení lidí.
6. Poznat členy pracovního týmu.
7. Definovat očekávání a zajistit jejich naplnění (Armstrong 2016).

Moderním přístupem v současné době je v oblasti HR managementu **Diversity Management** v překladu znamenající „řízení různorodosti“. Vzniká trend začlenění do strategie podniku v kontextu s vývojem a počtem obyvatel v celosvětovém kontextu a lze v něm spatřovat silný potenciál do budoucnosti českých podniků. Jedná se o koncept zvládnání odlišností v pracovním prostředí (Horváthová, Bláha, Čopíková 2016). Podrobněji je tento koncept rozveden v příloze B.

Řízení lidských zdrojů (Human Resource Management) je evaluováno jako měření, vyhodnocování a implementace výsledků měření pro následné řízení. Jde o proces

měření lidského kapitálu a poskytování postulovaných výsledků. Řízení lidských zdrojů využívá management podniku ke zvýšení přidané hodnoty, zdrojem které je právě lidská činnost. Identifikuje partikule znamenající maximální přínos lidské práce pro výkon podniku pro zvýšení ziskovosti, produktivity a celkové efektivity plynoucí z výběru, rozmístování a rozvoje zaměstnanců jako potřebný zdroj pro splnění svých cílů. Zabývá se kvantifikací zaměření investic do zaměstnanců přinášející největší návratnost a dosažení stanovených cílů. Konkrétně se jedná o řízení pracovního výkonu, programů vzdělávání a rozvoje, odměňování, znalostí a v neposlední řadě vyhledávání vhodných zaměstnanců (Armstrong 2007).

Personální činnost v České republice zaznamenala v 90. letech 20. století zásadní změny v důsledku politických změn. Zavedení tržní ekonomiky znamenalo přizpůsobit se podmínkám trhu. Vznikla nová generace manažerů přizpůsobených novým podmínkám v komparaci standardů vyspělých ekonomik.

Globalizace světové ekonomiky poskytla transnacionálním společnostem lokality pro umístění svých aktivit, kde se nachází kompetentní lidské zdroje a kde se investice do rozvoje pracovních sil vyplatí. V České republice je pracovní síla formována na pružnou reakci k rizikům a příležitostem, které přináší zmíněná globalizace. Jsou využívány výhody nových forem organizace práce založených na motivaci, flexibilitě, kompetencích, kreativitě a integritě pracovníků založené na předpokladu schopnosti a ochotě učit se. Pro umístění kapitálu jsou vybírány lokality s možností aplikace progresivní organizace práce, prosazení organizační kultury a managementu HR založené na komunikativnosti, kreativitě a převzetí odpovědnosti zaměstnanců za své výsledky (Dvořáková 2007).

3.1.1 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je oblast personální činnosti cílená na identifikaci, nalákání a najmutí pracovní síly. Efektivnost procesu spočívá v nalezení souladu mezi potřebami podniku a potřebami uchazeče. Toho lze dosáhnout pouze tehdy, pokud personální oddělení podá realistický obraz o náplni práce uchazeči, který si může srovnat svoje pracovní priority a očekávání se skutečností. To postuluje, aby ze strany zaměstnavatele byly zveřejněné korektní, spolehlivé a jasné požadavky na pracovníka a zároveň je představena organizační kultura. Tyto premisy budují základnu pro perspektivní

pracovní vztah, který je stabilní a stimuluje k vysokému pracovnímu výkonu. Proces získávání je dvoustranný proces. Na jedné straně stojí zaměstnavatel v konkurenčním prostředí s ostatními zaměstnavateli a na straně druhé potenciální zaměstnanci selektující různé pracovní nabídky (Dvořáková 2007).

Proces získávání začíná plánováním, které vymezuje potřebu pracovní síly a načasování. Následuje analýza:

- **vnitřních lidských zdrojů** – podle druhu práce, podle kvalifikace, fluktuace nových zaměstnanců, fluktuace dlouhodobých zaměstnanců, povýšení, vnitřní mobilita,
- **vnějšího trhu práce** – odhad demografické, sociální, kvalifikační a profesní struktura uchazečů o zaměstnání (Dvořáková 2007).

Postup procesu získávání:

- analýza práce, identifikace schopností, znalostí a dovedností, které jsou od uchazeče požadovány a plánování lidských zdrojů,
- vytvoření strategie získávání – jakou pracovní sílu, pomocí jakých metod, z jakých zdrojů, za jakých nákladů a v jakém časovém období,
- výběr včetně vytvoření metodiky výběru – předvýběr uchazečů, testování, assessment centre, výběrový rozhovor,
- hodnocení efektivnosti získávání a výběru (Dvořáková 2007).

3.1.2 Výběr zaměstnanců

Proces výběru je činností personálního oddělení následující ihned po procesu získávání. Cílem je identifikovat takové uchazeče o zaměstnání, kteří budou výkonní, nebudou jednat nežádoucím způsobem, který snižuje produktivitu práce a kvalitu a budou pracovat po očekávanou dobu. Výběr postuluje proces sbírání a hodnocení informací pomocí metod výběru, které dokáží predikovat efektivnost pracovníka (Dvořáková 2007). Výběr nových pracovníků je vysoce kvalifikovaná a náročná práce, kterou mohou vykonávat pouze osoby, které mají pro tuto činnost předpoklady, osobní vlastnosti a odbornou přípravu (Váchal, Vochozka 2013). Hlavní metody výběru jsou dotazníky, pohovory a reference. Ty je poté možno doplnit biodaty, assessment centry

a psychologickými testy. Nejméně účinnou metodou jsou pak pohovory, neboť dle výsledků výzkumů pouze zhruba 10% uchazečů u pohovoru odpovídá poctivě a pravdivě. Výzkum dále ukazuje, že assessment centra⁹, testy pracovní způsobilosti či biodata¹⁰ představují přesnější metody výběru (Armstrong 2007). Je porovnán profil uchazeče se specifikovanými požadavky pracovního místa. Výběr je prováděn při rozhodování o přijetí pracovníka z externích zdrojů, rovněž tak i při interním rozhodnutí o rozmístění či povýšení (Dvořáková 2007).

3.1.3 Udržení zaměstnanců

Je potřeba náležitou péči věnovat **uvedení pracovníka** do podniku a celému procesu adaptace pomocí efektivního programu. Správné uvedení pracovníka explicitně snižuje náklady na fluktuaci nově přijatých pracovníků. Tyto náklady bývají značné a v případě operátorů se jedná zhruba o 50 % platu a u specialistů je to až 75 % jejich platu. Je potřeba získat oddanost pracovníka, který chce zůstat a usilovně pracovat. Podnik se musí prezentovat tak, aby v ní uchazeči chtěli dlouhodobě a kvalitně pracovat a tento dojem stále upevňovat. Novým pracovníkům je nutné poskytnout dostatek času na zapracování a učení se. K tomuto zapracování musí docházet plánovitě a systematicky od prvního dne, aby se co nejrychleji maximalizoval přínos nového pracovníka ke splnění cílů podniku (Armstrong 2007).

Orientaci a formalizované začlenění nového pracovníka do kulturního, sociálního a pracovního systému podniku postuluje proces **adaptace zaměstnance**. Tento proces je vhodné implementovat v písemné podobě. Účelem procesu adaptace je snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců, snížit ztráty na produktivitě a zvýšit pracovní spokojenost. Fluktuace nových zaměstnanců převyšuje fluktuaci ostatních skupin zaměstnanců, proto je jejich stabilizace klíčovou oblastí. Nový zaměstnanec se musí přizpůsobit požadavkům práce, sociálním vztahům na pracovišti a podnikové kultuře. Proces adaptace a orientace je potřeba implementovat v součinnosti personálního oddělení

⁹ Assessment centre – českým ekvivalentem je diagnosticko-výcvikový program. Jsou tvořeny řadou hodnotících postupů, kde je největší pozornost soustředována na chování, uchazeči jsou hodnoceni společně. Jsou simulovány různé pracovní úkoly, hraní rolí, používají se rovněž testy a pohovory. Hodnocení provádí několik hodnotitelů pro zachování objektivnosti (Armstrong 2007).

¹⁰ Biodata je vysoce strukturovaná metoda selekce uchazečů o práci. Jedná se určité detaily životopisných údajů korespondující s kritérii výběru. Tyto detaily jsou bodovány, posuzovány a je předvídáno budoucí chování uchazeče (Armstrong 2007).

a vedoucích pracovníků. Klíčovým zaměstnancům pomáhá při zapracování individuální plán adaptace. Každý pracovník má svého kouče, který jej ve spolupráci s vedoucím pracovníkem provede procesem adaptace. Každý má stanovenou svoji roli. Sledují pak výsledky činnosti, integraci do pracovní skupiny, existuje-li plán adaptace, sledují jeho dodržování a zpracují závěrečné hodnocení procesu adaptace (Dvořáková 2007).

3.2 Sociální klima na pracovišti

„Za sociální klima je považován charakter převládajících vzájemných vztahů mezi jednotlivými členy pracovní skupiny, jejich celkové ladění. Sociální klima podmiňuje pracovní jednání pracovníků, průběh i výsledky jejich pracovní činnosti“ (Pauknerová 2012, s. 197).

Stres zaměstnance vyvolaný neoptimálními pracovními podmínkami explicitně ovlivňuje produktivitu zaměstnance. Člověk není schopen vyrovnat se s požadavky na něj kladenými, což se může projevit fyzickými, psychickými či sociálními dysfunkcemi. Jednotliví zaměstnanci na stejné situace reagují rozdílně a problémové je zejména dlouhodobé působení stresových faktorů. Základními stresory je vynucené pracovní tempo, nerovnoměrné rozdělení pracovních úkolů v průběhu směny, časté střídání pracovních úkonů, přesčasy, práce v nočních směnách, přechod na novou technologii apod. Stresově na zaměstnance může působit rovněž pohybová a úkolová monotonie, časový tlak, přeplněná pracoviště, nadměrný hluk, prašnost, nemožnost vykonávat základní hygienu, nemožnost stravování na pracovišti a velký vliv má také **ergonomie** pracoviště. Rovněž stresující je i nevhodná organizace práce, například nízká motivace zaměstnanců, špatná komunikace v podniku, stagnace kariérního růstu, podceňování či naopak přeceňování zaměstnanců. Vliv může mít i nízká mzda a nízká sociální hodnota práce. Stresující může být rovněž izolovaná pracoviště, špatné jednání s podřízenými či nežádoucí sociální klima způsobené rozdílnými typy osobností, nesprávného řízení a špatné komunikace projevující se slovním napadáním podřízeného, ostouzením či napadáním, šikanou, vyhrožováním a diskriminací na pracovišti.

Mezi základní úkoly manažera patří kvantifikace rizik stresu, které je potřeba následně evaluovat, formou dotazníků získat informace a provést analýzu. Následně implementovat efektivní opatření – zařadit přestávky, střídat zaměstnance, přerozdělit

úkoly, řádně zaškolovat zaměstnance, zajištění ochranných pracovních pomůcek, vhodného pracovního prostředí a ergonomie pracoviště.

Doporučením pro vedení podniku je dbát na vhodnou komunikaci, naslouchat, respektovat zaměstnance, vytvářet pozitivní a zdravou pracovní i životní rovnováhu a dát jasně najevo, že osočování v podniku není tolerované.

3.2.1 Ergonomie

Ergonomie je složena ze slov „Ergon“ práce a „Nomos“ zákon a doslovně ji lze přeložit jako „Učení z lidské práce“. Bullinger (1994, s. 4) postavil definici ergonomie jako *„vědu o přizpůsobení technologie lidem za účelem ulehčení práce. Cílem je udržení exaktní vyváženosti pracovní síly s využitím technických, lékařských, psychologických, sociálních a ekologických poznatků“*.

3.3 Aktuální situace na trhu práce

Zaměstnanost v českých firmách se stává opravdu vážným problémem. V koherenci růstu ekonomiky se již několik let výrazně mění situace na českém trhu práce pozitivním směrem. Nezaměstnanost klesá na historická minima. Českým podnikům výrazně chybí zaměstnanci a nedostatek pracovníků se stává bariérou dalšího rozvoje podniků v České republice.

V minulosti zůstávali lidé v jednom zaměstnání a na jedné pozici řadu let. V současné době lze verifikovat situaci zcela opačnou. Přibývá **fluktuantů**, kteří nastoupí do zaměstnání a pokud se jim cokoli nelíbí, tak za pár měsíců odcházejí pryč. Nahrává jim k tomu i současná situace na trhu práce, kdy firmy nabízejí nebývalý počet volných míst.

Rysem fluktuantů jsou dva a více pracovních poměrů za méně než dva roky. Personalista by si měl v tu chvíli rozmyslet, zda takového pracovníka na pracovní pohovor pozve. Musí počítat s tím, že takovýto člověk se po nástupu začne poohlížet po nové práci a podnik bude nucen znovu hledat pracovníka na danou pozici. Fluktuantů jsou na trhu práce velkým problémem, který na českém pracovním trhu byl rovněž před nástupem hospodářské krize v roce 2008. Poté fluktuantů ubylo. V současné době je ovšem problém s fluktuací opět aktuální. Měnit práci ve dvouletém či kratším intervalu

není prospěšné pro podnik ani pro samotnou kariéru člověka. Hledání nového zaměstnance je pro podnik náročný proces jak z hlediska organizačního, tak i finančního. Vysoká fluktuace narušuje průběh procesů v podniku, snižuje efektivitu a produktivitu, má **explicitní vliv na výkonnost, kvalitu a náklady podniku**. Podle studií se podnik u nového zaměstnance dostane do zisku až po jednom roce jeho zapracování. Fluktuanti nemají zájem o budování vztahů, nedokáží se ztotožnit s firemní kulturou. Motivací ke změně zaměstnání jsou především peníze, dále nespokojenost s náplní práce a vztahy na pracovišti. V některých oborech je ovšem taková fluktuace přirozená, není brána jako negativní stav. Ve výrobních firmách zejména v automotive podnik pružně reaguje na výrobní plán a podle něj upravuje personální kapacity. Pracovníci pak mění práci, neboť pokrývají výkyvy ve výrobě různých podniků a jdou tam, kde jsou v dané chvíli potřební a nikoliv proto, že jsou v daném zaměstnání nespokojeni (iDNES.cz 2017).

V reciprocitě se současnou situací na trhu práce jsou v podnicích evaluovány v důsledku zvyšující se fluktuace zaměstnanců negativní dopady na kvalitu, výkonnost a v neposlední řadě i na náklady. Doporučením pro podniky je sledovat pravidelně míru fluktuace, zaměřit se na kvalitní proškolení nových zaměstnanců. Cílem by bylo zamezit v co nejvyšší míře důsledkům rotujících zaměstnanců na kvalitu a výkonnost, neboť rotace zaměstnanců omezuje jejich specializaci a tím přispívá ke zhoršení kvality a neplnění měřítek výkonnosti. Je nutno rovněž zohlednit náklady s tím související a zvážit efektivitu případných opatření. Je důležité rovněž podporovat aspekty zvyšující motivaci zaměstnanců a posilující jejich loajalitu vůči podniku. Většina podniků nekvantifikuje náklady spojené s kvalitou, zaškolováním a nedodržováním norem výkonnosti. Důležité je tyto náklady kvantifikovat, analyzovat a přijmout účinná opatření na jejich restrikci. Eliminace negativních důsledků přispívá ke zvyšování produktivity a celkové efektivity organizace, která se neprojevuje jen v podobě prvotních kvantifikovatelných měřítek, ale rovněž ve spokojenosti zákazníků (Hruška, Ježková, Hinke 2016).

3.4 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je systematický proces směřující ke zlepšování výkonu podniku pomocí **zlepšování pracovního výkonu jednotlivců a týmů**. Řízení

pracovního výkonu je v rukou liniových manažerů, kteří jej řídí a jsou jeho hnací silou. Jedná se o systém podniku, jehož prostřednictvím se stanovují pracovní cíle, pracovní výkonnost, přiděluje a hodnotí práce, poskytuje zpětná vazba, implementuje proces vzdělávání, rozvoje a odměňování (Armstrong 2009). Proces aplikace řízení pracovního výkonu je evaluován v příloze D.

V současné situaci na trhu práce je obzvlášť důležité pracovní výkon řídit. Podnik, který se zaměřuje na sledování produktivity a nákladů při řízení pracovní výkonnosti je z určité části omezen možnostmi zaměstnávání pracovníků, kteří svědomitě plní své úkoly a plní jednotky výkonnosti. Větší tlak tak v současné době leží na liniových manažerech, kteří by měli plnění jednotek výkonnosti a úkolů u svých podřízených pravidelně a důsledně evaluovat.

Je nezbytné stanovit kritéria pro měření a hodnocení pracovního výkonu. Jedná se o kritéria:

- **kvantita práce** – pracovník musí plnit očekávané množství odvedené práce, tj. výši požadovaného výkonu,
- **kvalita práce** – pracovní výsledky musí odpovídat požadovaným standardům kvality, musí být na minimálně přijatelné hranici stanovené podnikem,
- **pracovní postoje** – pracovník pozitivně a aktivně ovlivňuje přístupy a metody výkonu činnosti stanovené popisem práce,
- **samostatnost v práci** – chovat se dle pokynů nadřízeného v souladu s kompetencemi a popisem práce, pracovat samostatně a nést odpovědnost za výsledky své práce (Vochozka, Váchal 2013).

Kvalitní systém **hodnocení pracovníků** a jejich výkonu je jeden z předpokladů personální činnosti. Tento způsob je efektivní pro rozmístování pracovníků, plánování jejich kvalifikace a rozvoje. Výsledky evaluace jsou základem pro **odměňování** (Mayerová, Růžička 2000).

4 Představení subjektu

Obchodní firma: KS-EUROPE s.r.o.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Sídlo společnosti: Štáhlavy, Komenského 598, okres Plzeň-jih, PSČ 332 03

Identifikační číslo: 63990474

Základní kapitál: 52 000 000 Kč

Datum zahájení činnosti: 20. července 1995

Vlastnická struktura: Heinrich Heine Beteiligungs GmbH, Windeckstr. 15, 76135 Karlsruhe, Spolková republika Německo

Jednatelé společnosti: Friedbert Weisenburger, Peter Ziegler

Předmět podnikání:

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Obor činnosti:

- Vydavatelské činnosti, polygrafická výroba, knihařské a kopírovací práce.
- Zprostředkování obchodu a služeb.
- Velkoobchod a maloobchod.
- Skladování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě.
- Zasilatelství a zastupování v celním řízení.
- Poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály.
- Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení.

Historie podniku

1972 – vznik společnosti pod názvem KS Katalog Servis v Karlsruhe v Německu. Předmětem činnosti byla kompletace katalogů a reklamní činnost.

1995 – byla založena dceřiná společnost v Čechách ve Štáhlavech, která začala se dvěma stroji a patnácti zaměstnanci. Záhy společnost ke svým aktivitám přidala služby v oblasti tiskových zásilek a o tři roky později i v oblasti tisku.

2000 - vybudování nové velkokapacitní haly ve Štáhlavech.

2001 - založení druhého provozu společnosti v Plzni-Křimicích se zaměřením na oblast zpracování vrácených zásilek z katalogového prodeje.

2006 - vznik oddělení Zpracování dat v provozu v Křimicích.

31. 12. 2009 - přejmenování společnosti na KS-Europe, s.r.o.

2010 - proběhla ve společnosti certifikace systému dle ISO 14001, Systému managementu životního prostředí.

2012 – zvýšilo se portfolio služeb v provozu v Křimicích a zvýšila se i kapacita ploch na 12 000 m².

2015 - došlo k navýšení ploch o dalších 9 000 m².

Provozy společnosti a jejich činnosti

Společnost KS-Europe s.r.o. zaměstnává celkem 745 zaměstnanců, z toho 21 vedoucích pracovníků. Své služby poskytuje ve dvou výrobních provozech ve Štáhlavech a v Křimicích, centrála společnosti s oddělením prodeje mají sídlo v německém Karlsruhe.

1. Provoz Werbeversand ve Štáhlavech

Provoz zaměstnává v průměru 420 stálých pracovníků ve třísměnném provozu a v době sezónních špiček, tedy v období produkce hlavních katalogů koncernu Otto pro novou sezonu, se počet pracovníků zvýší o zhruba 10-20 brigádníků.

Tento provoz nabízí své služby ve třech hlavních odděleních:

- **Lettershop** - zpracovává na falcovacích, kompletovacích a obálkovacích strojích komplexní reklamní zásilkové akce a katalogy. Jednotlivé součásti zásilek se personalizují, kompletují, balí a připravují k odeslání.
- **Heftshop** - provádí šití personalizovaných nebo nepersonalizovaných katalogů, brožur a zákaznických časopisů nezávisle na druhu nebo formátu.
- **Printshop** – provádí potisk tiskovin, opatřuje adresou a personalizuje. Používá technologie laserového a injektového tisku.

Ve Štáhlavech má své sídlo i Správa společnosti. Zaměstnává v průměru 26 stálých zaměstnanců. Je organizační složkou společnosti, zajišťující činnosti v oblastech personalistika, účetnictví, IT, nákup a controlling a provádí metodickou, kontrolní a legislativní činnost ve společnosti. Tyto aktivity uskutečňuje pro oba dva provozy.

2. Provoz Marketing Logistics v Křimicích

Provoz zaměstnává v průměru 300 stálých zaměstnanců ve dvousměnném provozu a v době sezony, která je každoročně v období od března do srpna, se potřeba personálu zvýší o 100-180 brigádníků na den.

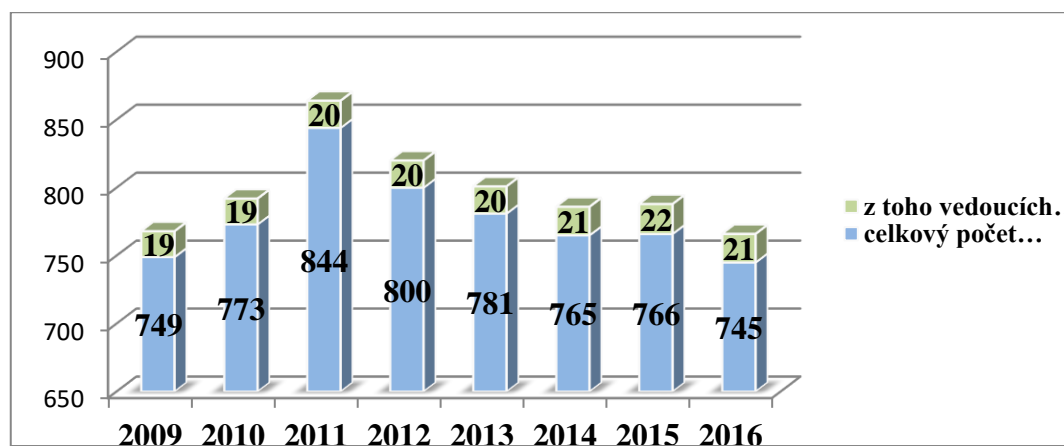
Tento provoz nabízí své služby ve čtyřech hlavních odděleních:

- **Oddělení zpracování vráceného zboží** – proces zpracování vráceného zboží je klíčovým procesem provozu a jeho výkony tvoří 90 % obratu provozu v Křimicích. Toto oddělení zpracuje ročně 27 mil. kusů vráceného zboží. Denní kapacita zpracování je 125.000 ks zboží ve dvousměnném provozu. Precizní zpracování vrácených zásilek je jedním z faktorů úspěchů zásilkového a internetového obchodu. Proces začíná přijetím a vybalením vrácených zásilek od zákazníka. Dále pokračuje kontrolou úplnosti a funkčnosti, vyrovnáním zákaznických účtů, čištění, balení až po opětovné naskladnění zboží.
- **Oddělení zpracování visící konfekce** - oddělení zpracovává jednak vrácené zásilky visící konfekce a jednak připravuje nové zboží, které do firmy putuje přímo od výrobců, pro následný prodej. Toto zboží se kontroluje, věší se na ramínka a prochází procesem napařování, žehlení a balení do folie.
- **Oddělení zpracování dat** - zpracovává data ve velkých objemech. Jedná se převážně o objednávky zákazníků jednotlivých zásilkových firem, které přicházejí v písemné či faxové podobě.
- **Oddělení fulfillment** – je relativně novým oddělením, které poskytuje komplexní logistické služby zákazníkům.

Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2009-2016 je zobrazen na obrázku č. 5. Největší počet zaměstnanců měla společnost v roce 2011, což bylo způsobeno rozšířením provozu v Křimicích z důvodu stoupajícího objemu zakázek. V posledních letech je

možné evaluovat snižování počtu zaměstnanců v důsledku současné situace na trhu práce a velmi nízké míře nezaměstnanosti v Plzeňském kraji. K výraznému poklesu zaměstnanců dochází především v roce 2017, bohužel oficiální data o počtu zaměstnanců v roce 2017 nejsou do odevzdání této práce k dispozici.

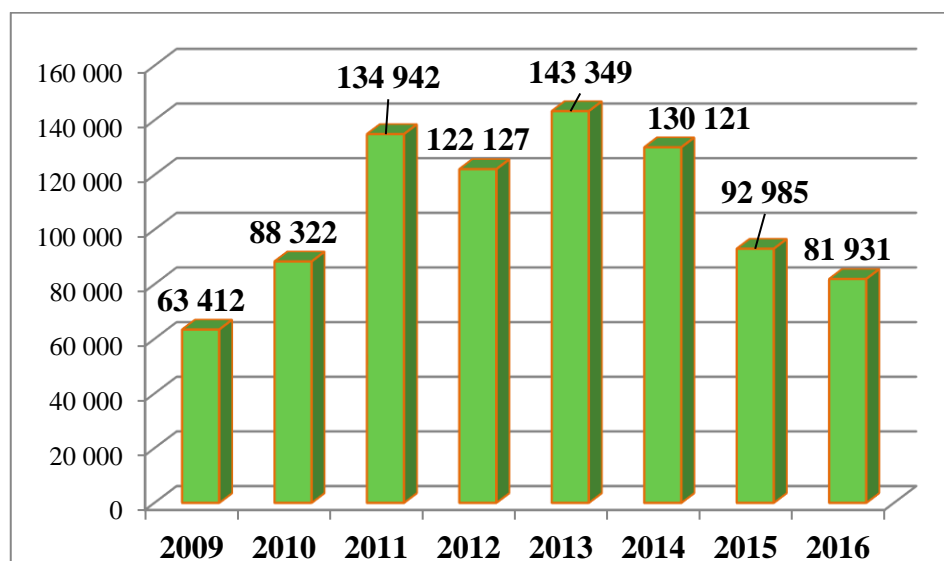
Obr. č. 5: Vývoj počtu zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti, 2018

Obrázek č. 6 zachycuje vývoj výsledků hospodaření v letech 2009-2016. Nejvyšší hodnoty společnost dosáhla v roce 2013 a to 143.349 tis. Kč. K nejvyššímu nárůstu došlo mezi roky 2010 a 2011 o 46.620 tis. Kč. K prudkému poklesu o 37.136 tis. Kč došlo v roce 2015 v důsledku prudkého nárůstu nákladů za služby a zvýšení mzdových nákladů. Trend poklesu výsledku hospodaření pokračoval i v roce 2016.

Obr. č. 6: Výsledek hospodaření běžného účetního období (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle rozvahy společnosti, 2018

5 Výkonnost, produktivita a zdraví zaměstnanců

Podniky na českém pracovním trhu se teprve učí plánovat pracovní dobu s ohledem na zdraví a výkon zaměstnanců. Na docházku je kladen větší důraz než na produktivitu. Podniky by se měly zaměřovat na hodnocení svých zaměstnanců podle **splněných úkolů, dosažené výkonnosti a růstu produktivity**. Většina podniků však své zaměstnance posuzuje podle toho, zda v daný čas dorazili na své pracoviště a zda jej v daný čas také opustili. Populární jsou rovněž deseti až dvanáctihodinové směny i přesto, že je zde vyšší riziko nemocnosti, chybovosti, nepozornosti a nižší produktivity. Je důležité rozčlenit pracovní dobu v koherenci s jejím dopadem na zdraví, spokojenost a produktivitu zaměstnance. Je také důležité mimo **zkracování pracovní doby** myslet i na přidávání volna v rámci roku. Jedná se nejen o státní svátky, ale celá řada firem nabízí svým zaměstnancům nejen dovolenou navíc, ale nabízejí i sick days a další formy volna a tento trend bude zajisté dále pokračovat.

Je potřeba postulovat měřítka výkonnosti zaměstnance v rámci pracovní doby, evaluovat jeho produktivitu a zaměřit se na splnění stanovených úkolů. Verifikovat závislost mezi splněním měřítek výkonnosti, zdravím, spokojeností a produktivitou zaměstnance v rámci jeho pracovní doby. Připravit zaměstnanci na základě ergonomie vhodné a bezpečné pracovní prostředí, které chrání jeho zdraví a umožňuje mu v rámci stanovených procesů plnit měřítka výkonnosti. Kvantifikovat zaměstnanci úkoly na základě **standardizovaných pracovních procesů**, stanovit exaktní **měřítka výkonnosti**, která musí zaměstnanec realizovat a zajistit **v rámci ergonomického auditu** posouzení pracoviště v koherenci s faktory ovlivňujícími pracovní prostředí, které na zaměstnance působí, evaluovat nedostatky, které budou eliminovány **v rámci podpory zdraví zaměstnance** na pracovišti.

5.1 Systémy měření výkonnosti

Základním úkolem pro sledovaný podnik je stanovení exaktních měřítek výkonnosti zaměstnanců, které budou odpovídat stanoveným pracovním postupům, podmínkám pracovního prostředí a ergonomickému uspořádání pracoviště.

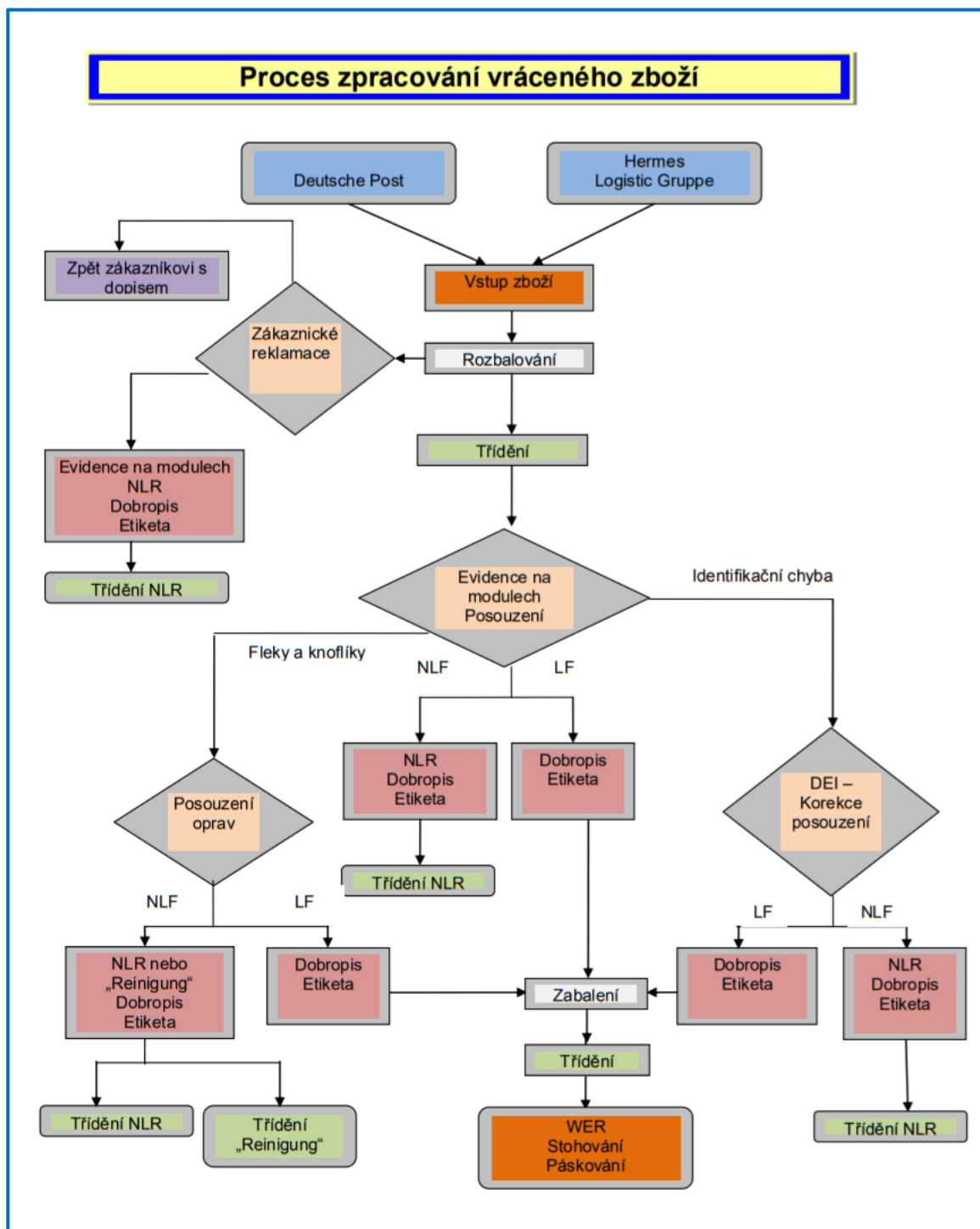
Pro úspěšnou implementaci systémů měření výkonnosti do praxe je vhodné využít deset základních pravidel postulovaných Wagnerem (2009):

1. **Navazovat výkonnost na cíle a strategii** – zaměřit se na to co je třeba řídit a cíl, kterého je třeba dosáhnout. Předmět řízení je rovněž potřeba umět měřit.
2. **Propojit části s celkem** – při plnění různých úkolů v podniku jsou stanovena různá měřítka výkonnosti, měly by však sledovat společné cíle, vyjádřené syntetickými měřítky.
3. **Respektovat vztah příčina – následek** – subjekt odpovídající za měření výkonnosti by měl usilovat, aby pro oblast výkonnosti byl schopný odpovědět na otázku „proč?“.
4. **Měřit to, co je třeba, tím, čím to měřit lze** – měření by mělo být nástrojem, který pomáhá poznat skutečnost.
5. **Být racionální a nebát se intuice** – racionalita a intuice jsou projevem dvou odlišných činností, ale těsně spolu spolupracujících. Je vhodné při měření výkonnosti využít tyto schopnosti.
6. **Přechod od popisu k akci** – při zavedení měření je potřeba postulovat, jak toto měřítko pomůže zlepšit výkonnost. Smyslem měřítek by mělo být hledání oblastí, ve kterých je možné realizovat výzvu ke zlepšení výkonnosti.
7. **Rozumět a pomáhat rozumět** – veškeré informace v oblasti výkonnosti by měly být prezentovány ve formátu pro běžné uživatele.
8. **Nesnažit se při tvorbě systému měření uskutečnit určitou formu jen proto, aby byla uskutečněna.**
9. **Člověk je schopen myslet maximálně na sedm věcí najednou.**
10. **Nikdo není na poprvé dokonalý** – je třeba verifikovat, zda bylo správně pochopeno prvních sedm pravidel a zda je předpoklad je použít v praxi.

5.1.1 Standardizace procesů

Proces zpracování vráceného zboží zobrazený na obrázku č. 7 je klíčovým procesem ve sledovaném podniku v provozu v Křimicích.

Obr. č. 7: Klíčový proces



Zdroj: vlastní zpracování (2018)

Klíčový proces zpracování vráceného zboží se skládá z dílčích procesů. Tyto dílčí procesy jsou rozděleny na pracoviště s rozdílnou specializací pracovníků. Jednotlivé dílčí procesy na sebe adekvátně navazují.

Sortiment zpracovávaného zboží:

Poly normal - ležící vrchní ošacení: dámské, pánské a dětské kalhoty, trička, mikiny, topy, bundy, atd.

Poly special - ležící vrchní ošacení vyžadující speciální zabalení: halenky, košile, kostýmy, kalhoty atd.

Mieder - spodní prádlo vyžadující zvláštní zabalení: kalhotky, podprsenky, plavky, korzety, nátečníky atd.

Hardware - zboží vyžadující zvláštní zabalení: záclony, dámské a pánské pásky, potahy, keramika, ložní potahy, parfémy atd.

Schuhe - boty vyžadující zvláštní zabalení: dámská, pánská a dětská obuv.

Schmuck - šperky vyžadující zvláštní zabalení: náramky, zlaté a stříbrné šperky.

HK - visící konfekce: dámské šaty, kostýmy, pánské obleky atd.

Technika – mobilní telefony, kamery, PC atd.

Elektro - zboží, které má elektrický kabel (kulma, fén, kávovar atd.).

DB - objemné zboží: koberce, předložky a rohožky, polštáře, příkrývky, nádobí atd.

Je potřeba zaměstnanci kvantifikovat jeho úkoly v rámci standardizovaných dílčích procesů zpracování zboží pro jednotlivé druhy zboží. Pro adekvátní plnění jednotek výkonnosti a pracovních úkolů je důležité jasně a přesně specifikovat jednotlivé pracovní postupy u dílčích procesů a vytvořit tak pracovní standardy. Je rovněž nezbytné precizní zaškolení všech pracovníků na jednotlivých pracovištích dle těchto vytvořených standardních postupů zpracování zboží. Tyto standardy ve vhodné grafické úpravě umístit na pracoviště, aby byly pracovníkům neustále k dispozici. Důležitým atributem v koherenci s vytvořenými standardy je jejich provedení ve všech jazycích, ve kterých jsou zaměstnanci podniku školeni.

5.2 Ergonomický audit

Každá tolerovaná ztráta ve výrobě způsobená nesprávným řízením pracovního výkonu, nestandardizovanými procesy a neplněním jednotek výkonnosti snižuje zisk, snižuje konkurenceschopnost podniku při snaze o získání dalších zakázek. Zvyšování produktivity a snižování nákladů lze docílit zlepšováním pracovních procesů ve výrobě.

Zde získává své opodstatnění zavádění modelů a nástrojů Lean production – štíhlé výroby, ergonomie, 5S a eliminace plýtvání, které umožňují díky své systematickosti a reprodukovatelnosti použití ve všech oblastech výrobních procesů. Pomocí těchto metodik lze dojít ke zvyšování produktivity práce s principem trvalé orientace na minimální náklady a maximální zisk podniku. Lze tak eliminovat zbytečné pohyby, zamezit neefektivním činnostem, zrychlit a zjednodušit pracovní postup a zefektivnit pracoviště a tím zaměstnanci dopomoci ke splnění jednotek výkonnosti a dodržení standardních pracovních postupů.

Největší přínosy lze očekávat u ruční a poloautomatické výroby, a to je případ sledovaného podniku, kde lze těmito nástroji výrobní procesy trvale zlepšit. Pro **optimalizaci a racionalizaci** výrobních procesů ve sledovaném podniku je důležité:

- jasně definovat ztrátové činnosti,
- výrobu zaměřit na přidanou hodnotu,
- zavést přímé procesní toky (materiálové, výrobní atd.).

Úkolem **ergonomie** je vytvořit podmínky pro efektivní lidskou práci, snížit pracovní zátěž, zvyšovat pracovní pohodu, omezit podmínky pro chyby a zdravotní ohrožení pracovníka. Základním předpokladem pro zavedení ergonomie ve sledovaném podniku bude uzpůsobení jednotlivých pracovišť podle základních ukazatelů při navrhování pracoviště, kterými jsou:

- rozměry pracovníka - při práci ve stoje, při práci v sedu,
- výška pracovní plochy – v závislosti na požadavcích na zrakovou kontrolu a přesnost.

Optimální **uspořádání pracoviště** by mělo být takové, aby veškerý materiál a pomůcky byly umístěny podle sledu činností, mezi jednotlivými předměty dodržovat ty nejmenší vzdálenosti. Předměty ukládat v závislosti na snadném a rychlém uchopení. Z hlediska bezpečnosti práce má mít pracovník dobrý výhled a na pracoviště by mělo být vidět alespoň z jednoho dalšího pracoviště.

Z pohledu ergonomie je vznik nemocí způsobený opakovanou nadměrnou zátěží. Kritickými místy jsou prsty, zápěstí a lokty. Příčinou je špatný pracovní postoj, zátěž a opakované pohyby. To vše pak má za následek vysokou nemocnost, která vede

k poklesu produkce, nízkou kvalitou v důsledku fluktuace zaměstnanců. Je tedy vhodné ve sledovaném podniku všechna pracoviště posoudit z ergonomického hlediska a provést ergonomický audit.

Každý pracovník by si sám měl osvojit základy ergonomie, aby mohl analyzovat působení pracovního prostředí na jeho zdraví a s pomocí specialistů evaluovat opatření na bázi ergonomických zásad na svém pracovišti.

V rámci této diplomové práce byl proveden ergonomický audit na pracovišti odflekování. Na tomto pracovišti jsou opravovány nedostatky zboží, které byly způsobeny zkoušením zboží u zákazníka. Jedná se o činnosti:

- čištění fleků,
- drobné šití (knoflíky apod.),
- kartáčování,
- žehlení, napařování.

V podniku jsou zavedena dvě pracoviště odflekování. V rámci **ergonomického auditu** byly na základě workshopů evaluovány následující nedostatky a také návrhy na jejich odstranění:

1. pracoviště odflekování:

1) Nedostatek: Pracovnice musí přecházet mezi jednotlivými stoly v rámci svého pracoviště – od pracovního stolu k:

- žehličky 7 m,
- čistícímu zařízení 5 m,
- k šicím potřebám 5m.

Čistící zařízení jsou na pracovišti dvě, ale fyzicky se používá pouze jedno. Žehlička je umístěna přímo v uličce.

Návrh: Upravit layout pracoviště tak, aby pracovnice přecházely mezi pracovišti pouze s minimálními vzdálenostmi – maximálně 2 kroky.

2) Nedostatek: Stůl se šitím zůstává neustále prázdný. Pracovnice si tam pouze chodí pro šicí potřeby a nosí si je na pracovní stůl.

Návrh: Přemístit šicí potřeby na pracovní stůl. Špulky s nitěmi a jehly umístit do pořadačů pro lepší přehled.

3) Nedostatek: Při používání čistícího zařízení jsou předepsány OOP (osobní ochranné prostředky), které se nepoužívají.

Návrh: Dodržovat používání OOP, proškolit pracovníky ohledně rizik spojených s používáním nebezpečných látek. Vybavit pracoviště odpovídajícími informativními tabulkami odkazujícími na OOP.

4) Nedostatek: Skříň na nebezpečné látky neodpovídá předpisům o těchto skříních.

Návrh: Vyměnit a popsat skříň na nebezpečné látky.

5) Nedostatek: Příhrádky na pracovním stole nejsou popsány dle materiálu, který je zde uložený.

Návrh: Označit jednotlivé příhrádky dle druhu a rozměru materiálu.

6) Nedostatek: Pracovnice se proplétá mezi bednami, kam odkládá zboží, aby se dostala k té, kterou potřebuje. Pracovnice se mezi bednami vyzná, ale tyto nejsou dostatečně popsány.

Návrh: Vytvořit pevná místa pro uložení jednotlivých beden a dostatečně vizualizovat, popsat jednotlivé bedny.

2. pracoviště odflekování:

1) Nedostatek: Pracoviště je umístěné v řadě – dlouhé přechody mezi žehlením a pracovním stolem (8m / 1 cesta). Pracoviště jsou velice blízko únikového východu – pracovnice prakticky pracuje v únikovém východu.

Návrh: Upravit layout pracoviště tak, aby se zkrátily přechody. Na pracovišti je napařovací stůl, který se používá namísto žehlicího prkna. Nahradit klec s díly na zpracování za vozík jako má pracovnice na 1. pracovišti.

2) Nedostatek: Ne zcela dostatečně viditelná informace o nutnosti kontroly a doplňování vody do malého přístroje u napařovačky – pracovnice si tuto informaci předávají ústně a již se stalo, že na to zapoměly.

Návrh: Použít dostatečně velké písmo, popřípadě barevně vyznačené informace.

3) Nedostatek: Na pracovišti je k dispozici jen malá tlumící rohož, která se nepoužívá.

Návrh: Vybavit pracoviště dostatečně velkou tlumící rohoží, kterou by pracovnice využívaly. Malá rohož neplní zcela svoji funkci a je potenciálním nebezpečím zakopnutí.

4) Nedostatek: Skříň na nebezpečné látky neodpovídá předpisům o těchto skříních.

Návrh: Vyměnit a popsat skříň na nebezpečné látky.

5) Nedostatek: Sáčky jsou umístěné v bednách od bot, které nejsou popsáné.

Návrh: Označit jednotlivé přihrádky se sáčky.

6) Nedostatek: Při používání čistícího zařízení jsou předepsány OOP (osobní ochranné prostředky), které se nepoužívají.

Návrh: Dodržovat používání OOP, proškolit pracovníky ohledně rizik spojených s používáním nebezpečných látek. Vybavit pracoviště odpovídajícími informativními tabulkami odkazujícími na OOP.

7) Nedostatek: Nejsou popsány všechny přihrádky, ačkoli jsou téměř všechny plné.

Návrh: Vytvoření jednotného standardu pro obě pracoviště odflekování pro snadnou orientaci pracovníků na pracovištích.

8) Nedostatek: Na pracovním stole je umístěna bedna se šicími potřebami, která je však neuspořádaná.

Návrh: Špulky s nitěmi a popřípadě jehly umístit do pořadačů pro lepší přehled.

9) Nedostatek: Na horní desce pracovního stolu jsou volně položené předměty.

Návrh: Odstranit věci z horní desky a přiřadit je na odpovídající místo.

10) Nedostatek: Pro napařování jsou na pracovišti 2 přístroje, používá se jen jeden.

Návrh: Zvážit využívání jen jednoho přístroje.

Obě pracoviště odflekování mají částečně shodné uspořádání, proto jsou některé nedostatky shodné. Návrhem pro sledovaný podnik je určit si jako cíl standardizace pracovišť odflekování jednotnost obou pracovišť.

V rámci ergonomického auditu pracovišť odflekování byl evaluován přehled zjištěných nedostatků včetně návrhů na řešení, které byly koncipovány v rámci workshopu manažerů v oblasti ergonomie a 5S a jsou kvantifikovány v tabulce č. 7.

Tab. č. 7: Nedostatky a návrhy řešení v rámci ergonomického auditu

Pracoviště	Zjištěný nedostatek	Návrh řešení
1. pracoviště Odflakování	Nepopsané bedny, speciální DEI pracovníce třídí zboží dle zkušeností.	Popsat, označit bedny dle dalšího zpracování.
	Různá intenzita osvětlení na jednotlivých pracovištích - přeastření zraku - namáhání očí - nerozpoznání fleku - vícepráce.	Sjednocení intenzity a kvality osvětlení.
	Při obsazení pracoviště dvěma pracovníci se pracuje jen na jednom odflakovacím zařízení.	Prověřit funkčnosti a použití druhého odflakovacího zařízení.
	Nepořádek ve stole.	Úklid stolu, lepší uspořádání dle četnosti použití jednotlivých obalových materiálů.
	Neuspořádaný šuplík s nitěmi.	Úklid šuplíku, sjednocení dle barev.
	Nástěnka za stolem je neaktuální.	Revize nástěnky.
	Těžká žehlička.	Zvážit možnost zavěšení žehličky na balancér.
	Skříňka na chemické látky je neoznačena.	Označit skříňku na chemické látky.
	Košťe není na svém místě, je položené za stolem.	Úklid.
	Stropní světla svítí, i když stačí denní přirozené světlo (úspora energie).	LED světlo, zhasínat.
	Neuspořádané pracoviště odflakování - časté přechody.	Změna uspořádání pracoviště.
	Práce v manipulační uličce.	Změna uspořádání pracoviště.
2. pracoviště Odflakování	Neuspořádané pracoviště odflakování - časté přechody.	Změna uspořádání pracoviště.
	Bedny se zbožím daleko od pracoviště.	
	Skříňka na chemické látky je neoznačena.	Označit skříňku na chemické látky.
	Nástěnka u stolu je nepřehledná.	Revize nástěnky.
	Stropní světla svítí, i když stačí denní přirozené světlo (úspora energie).	LED světlo, zhasínat.
	Na pracovišti není žehlicí prkno, jen napařovací stůl.	Prověření funkčnosti napařovacího stolu, vybavit pracoviště.
	Výměna vzduchu na pracovišti, horko.	Vybavit pracoviště větráky nebo vzduchotechnikou.
	Standard na úklid není vyvěšen na pracovišti.	Vyvěsit standard a stanovit potřebný čas na úklid, následná revize.
	Nepoužívání BOZP prostředků na pracovišti z důvodů: zvládnutí normy, funkčnost prostředků.	Zvážit vhodnější ochranné pomůcky.
Práce v manipulační uličce.	Změna uspořádání pracoviště.	

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Závěrem ergonomického auditu je možné postulovat **ergonomické desatero** pro pracovníky sledovaného podniku:

1. pracovat v neutrálních polohách,
2. snižovat nadbytečnou sílu,
3. mít vše snadno na dosah,
4. pracovat ve vhodných výškách,
5. odstranit nadbytečné pohyby,
6. zmenšit únavu a statickou zátěž,
7. odstranit tlakové body,
8. poskytovat volný prostor,
9. pohybovat se, cvičit, protahovat se,
10. udržovat příjemné prostředí.

Výrobní proces je z důvodu eliminace plýtvání vhodné rozčlenit a zmapovat na přidanou hodnotu, na zjevné a rovněž na skryté plýtvání. Rozdělení pracovního procesu z hlediska racionalizace:

- **práce s přidanou hodnotou** - činnost, díky které získává produkt přidanou hodnotu, činnost, kterou je zákazník ochoten platit,
- **skryté plýtvání** - činnost, která nepřidává hodnotu a kterou lze eliminovat či odstranit,
- **zjevné plýtvání** – činnost, která nepřidává hodnotu, ale musí být vykonána.

Cílem sledovaného podniku by měla být maximalizace podílu činností s přidanou hodnotou. Umožnit pracovníkovi provádět jen činnosti, které přináší zisk. Uvědomit si, že nositelem přidané hodnoty je operátor. Ubrat tedy operátorovi ztrátové činnosti a tím navýšit čas strávený na činnostech s přidáním hodnoty. Maximalizovat produktivitu operátora. Stejně jako u ergonomického auditu může sledovaný podnik sepsat seznam nedostatků včetně návrhů na jejich odstranění.

Na tyto optimalizační a racionalizační kroky navazuje princip štíhlé výroby, který tyto kroky podpoří. Doporučením pro sledovaný podnik je nadále se oblastí racionalizace a optimalizace zabývat. Zlepšovat své procesy, minimalizovat ztráty a plýtvání, redukovat zbytečné náklady, maximalizovat přidanou hodnotu, zefektivňovat procesy.

Optimalizace a zlepšování pracovišť nemohou být úspěšná, pokud je na pracovištích nepořádek a není zavedena standardizace a organizace práce. Pro optimalizaci pracoviště je tedy vhodné použít metodu 5S.

Základem pro zavedení **5S** v podniku je rozdělení na jednotlivé části, za každou tuto oblast pak odpovídá někdo z managementu. Ve sledovaném podniku je ideální rozdělení podle jednotlivých hal v rámci zodpovědnosti předáka a liniového manažera na dané hale. Dále dojde k proškolení pracovníků, zavedení pravidelných kontrol, sledování trendu, PDCA. Tím je celý podnik pod kontrolou dodržování zavedeného principu 5S. Pomocí 5S na halách lze dosáhnout:

- v čistějším prostředí jsou dříve odhaleny problémy,
- čistější prostředí je bezpečnější,
- uspořádání pracoviště je jednodušší,
- jednodušší předávání informací,
- odhalení a popis ztrát.

Doporučení pro sledovaný podnik v rámci zavedení 5 kroků k přehledné firmě:

Nejprve je potřeba uvědomit si potřebu změny!

1. **Rozlišit potřebné a nepotřebné** – za účasti celého týmu, který je na zavedení 5S zainteresovaný označit veškeré věci v dané oblasti (na hale) – podlahy, stoly, skříně, dokumenty, náhradní díly atd. na potřebné a nepotřebné. Vyřadit všechny věci, které nebyly 8 dní používány. Nepotřebné věci odstranit či uložit na jiném místě na pracovišti či v podniku. Následně je potřeba pracoviště zbavit odpadu, špíny a prachu a zajistit tak zdravější a bezpečnější prostředí pro pracovníky.

2. **Stabilizovat pořádek** – za účasti pracovníků na konkrétním pracovišti najít pro každou potřebnou věc optimální umístění. Postupovat dle frekvence použití, řazení podle funkce, vedle sebe podle pořadí použití. Vytvořit standardní pracoviště, zakreslit jej, označit přímo na pracovišti a zajistit tak, že věci budou stejně rozmístěny i v budoucnu.

3. **Uklidit veškerou špínu** – za účasti celého týmu odhalit všechny zdroje špíny (prach, etikety, pytlíky), najít způsob eliminace těchto zdrojů, naplánovat úklid jako standard

každého dne, vytvořit plán úklidu a kontroly dodržování ze strany předáků a liniových manažerů.

4. Vytvořit pravidla pro dodržování prvních 3 kroků – standardizovat způsob udržování pořádku a provádění úklidu.

5. Zažít si všechny principy – pracovníci, předáci a manažeři akceptují principy 5S, mají je zažité. Manažeři pak tyto principy prosazují a hodnotí podle nich pracovníky.

System **5S** slouží podniku pro identifikaci a eliminaci ztrát, kterými jsou nadprodukce, zásoby, transport, prostoje, manipulace, zmetky, nevyužitý lidský potenciál. V rámci workshopu evaluace modelu 5S ve sledovaném podniku byly zjištěny následující nedostatky a byly postulovány některé návrhy na jejich řešení:

1) Nedostatek: Sáčky nejsou na pracovištích umístěny jednotně. Jsou používány různé druhy papírových beden a ty nejsou na pracovištích rozmístěné jednotně.
Návrh: Vytvořit jednotný layout pracovišť.

2) Nedostatek: Lahve s pitím jsou umístěny volně na pracovištích. Není stanoveno jednotné umístění.

Návrh: Zvážit vytvoření držáků na pití a vytvořit tak jednotný systém uložení.

3) Nedostatek: Nejednotné označení beden umístěných na pracovišti. U některých pracovišť chybí označení zcela.

Návrh: Vytvořit jednotné označení beden korespondující s označením v regálech.

4) Nedostatek: Chybějící označení nádoby na plastový odpad.

Návrh: Doplnit jednotné označení nádob na plasty, popřípadě papír dle stávající legislativy.

5) Nedostatek: Nejednotné, a ne zcela vhodné umístění pomůcek na pracovištích.

Návrh: Vytvořit jednotný layout pracovišť.

6) Nedostatek: PC je umístěn na ploše, kde zabírá místo.

Návrh: Umístit PC do police – uvolnit místo na pracovním stole.

7) Nedostatek: Manipulant se průběžně ptá, co potřebují pracovníci, když jde okolo.

Návrh: Zvážit vytvoření jednotného systému oznamování manipulantomu, co dochází: vlaječky, světelná signalizace apod.

8) Nedostatek: Neuspořádané pomůcky a materiál na pracovišti.

Návrh: Vytvořit pevný standard pracoviště.

9) Nedostatek: Části rozbitých žaluzií volně položené na topení.

Návrh: Opravit žaluzie. Odstranit pásy z topení.

10) Nedostatek: Bedny volně opřené o radiátor a hydrant.

Návrh: Zvolit vhodnější umístění beden.

11) Nedostatek: Úklidové prostředky volně opřené o sloup.

Návrh: Nastavit již existující standard značení a umístění úklidových prostředků na pracovišti.

12) Nedostatek: Role s papírem je volně postavená na zemi. Složitější manipulace s rolí při odtrhávání.

Návrh: Vytvořit držák role s možností odříznutí, nebo rovného odtrhnutí papíru.

13) Nedostatek: Přílohy jsou nejednotně uložené na pracovištích – leckdy musí pracovnice hledat v hromadě.

Návrh: Využít pořadač na dokumenty, popřípadě sjednotit umístění příloh pomocí vhodných a dostatečně označených krabiček.

14) Nedostatek: Pracovnice si mění pytle s plastovým odpadem samy a některé si nechávají pytle na pracovišti, aby šly jen jednou za směnu a ne 2x.

Návrh: Zvážit odvoz pytlů s plastovým odpadem manipulanty.

15) Nedostatek: Bedna na papírový odpad je uložena pod pásem – špatný přístup. Často pak bývá odpad poházen i po zemi.

Návrh: Vhodněji umístit bednu na papírový odpad.

16) Nedostatek: Neoznačené sáčky a papírové proklady v policích.

Návrh: Nastavit jednotný standard pracovišť.

5.3 Chronometráž

Základním předpokladem pro **plnění výkonnostních jednotek** pracovníky je explicitní nastavení těchto jednotek. Výkonnostní jednotky mohou být plněny za současného dodržení standardních pracovních postupů pouze v případě, že jsou správně nastaveny. Cyklicky se opakující činnosti jsou měřeny výběrovou chronometrází. Celková operace je rozčleněna na jednotlivé úkony. Během měření je rovněž stanoven výkonnostní stupeň pracovníka. Pro stanovení 100% norem spotřeby celé pracovní doby zaměstnance se, jak bylo dříve v této práci uvedeno dle Líbala (2009), provede **snímek pracovního dne**. Neustálým sledováním veškeré spotřeby pracovní doby jsou do stanovených norem zaneseny rovněž časy ztrát a problémů, které se během sledování vyskytly. Tímto způsobem se stanoví procentuální výše směnového přídatku pro každou měřenou operaci. Směnový přídatek je součet všech časů potřebných pro zajištění všech pracovních operací zaměstnance, které jsou nutné pro provedení pracovního procesu zaměstnancem.

Pozorovatel, který provádí měření, musí odborně ovládat a posoudit celý proces. Při měření nesmí ovlivnit měřenou osobu, musí zajistit plynulé sledování, nesmí provádět měření bez vědomí pracovníka a musí zajistit dodržování pracovních postupů a bezpečnostních předpisů. K měření jednotlivých kroků operace se používají stopky a údaje se zaznamenávají do formuláře pro výběrovou chronometráž.

Ve sledovaném podniku bylo pro účely této diplomové práce provedeno měření na pracovišti odflekování. Měření bylo provedeno u dvou pracovnic. První pracovnice je zkušená, která na daném pracovišti pracuje déle než 1 rok. Druhý snímek byl pořízen u pracovnice, která je v poslední fázi zaškolování na dané pracovní pozici, je tedy zaškolená, ale má méně zkušeností než 1. pracovnice. U této pracovnice byl pořízen kratší snímek pracovního dne tak, aby získaná data odpovídala celkovému zaučení a zkušenostem.

V tabulce č. 8 je možné evaluovat snímek pracovního dne 1. pracovnice a v tabulce č. 9 snímek pracovního dne 2. pracovnice.

Tab. č. 8: Snímek pracovního dne 1. pracovnice

Popis činnosti	Časová náročnost				pořadí	Práce			% přirážka k základnímu času			Ztrát		
	Lg%	h:min:sec		min		Příprava t _p	Z	Z manipulace	T _p	T _{sv}	T _{sk}	H	T _{sv}	W
		1	2											
Scan,vybalení, žehlení,odflekování, zabalení, etiketa - Plavky 1ks	105	8:41:45	0:02:45	2,89	2		2,9							
Scan,vybalení, žehlení, zabalení, etiketa - kalhoty - 1ks	105	8:43:44	0:01:59	2,08	2		2,1							
Scan,vybalení, žehlení, zabalení, etiketa - triko - 1ks	105	8:44:58	0:01:14	1,30	2		1,3							
Scan,vybalení, žehlení, zabalení, etiketa - Plavky - 1ks	105	8:45:53	0:00:55	0,96	2		1,0							
Scan,vybalení, posouzení, zabalení, etiketa - Plavky - 1ks	105	8:46:44	0:00:51	0,89	2		0,9							
Scan,vybalení, posouzení, zabalení, etiketa - halenka - 1ks	105	8:47:15	0:00:31	0,54	2		0,5							
Scan,vybalení, posouzení, zabalení, etiketa - halenka - 1ks	105	8:47:35	0:00:20	0,35	2		0,4							
Přinesení zboží - 6ks	105	8:47:46	0:00:11	0,19	2		0,2							
Zpracování 6ks	105	8:54:42	0:06:56	7,28	2		7,3							
Přinesení a zpracování 5ks	105	8:57:06	0:02:24	2,52	2		2,5							
Přinesení a zpracování 7ks	105	8:57:50	0:00:44	0,77	2		0,8							
Přijí	100	8:58:00	0:00:10	0,17	4									
Přinesení a zpracování 7ks - pokračování	105	9:07:39	0:09:39	10,13	2		10,1							
Přinesení a zpracování 6ks	105	9:13:50	0:06:11	6,49	2		6,5							
Přinesení a zpracování 9ks	105	9:24:18	0:10:28	10,99	2		11,0							
WC	100	9:26:14	0:01:56	1,93	4									
Přinesení a zpracování 4ks	105	9:30:00	0:03:46	3,96	2		4,0							
Svačina	100	10:00:00	0:30:00											
Přinesení a zpracování 2ks	105	10:02:38	0:02:38	2,77	2		2,8							
Přeskládávání a počítání ks v bedně - čistírna	105	10:03:09	0:00:31	0,54	3		0,5							
Přinesení a zpracování 11ks	105	10:04:20	0:01:11	1,24	2		1,2							
Rozhovor s manipulátem	100	10:05:02	0:00:42	0,70	5			0,7						
Přinesení a zpracování 11ks - pokračování	105	10:06:52	0:01:50	1,93	2		1,9							
Příprava nové bedny - přeskládávání zboží	105	10:07:39	0:00:47	0,82	3		0,8							
Přinesení a zpracování 11ks - pokračování	105	10:25:06	0:17:27	18,32	2		18,3							
Rozhovor s mistrem	100	10:29:52	0:04:46	4,77	8							4,8		
Přinesení a zpracování 7ks	105	10:32:23	0:02:31	2,64	2		2,6							
Šití	105	10:34:18	0:01:55	2,01	2		2,0							
Přinesení a zpracování 7ks - pokračování	105	10:34:40	0:00:22	0,39	2		0,4							
Rozhovor s manipulátem	100	10:35:43	0:01:03	1,05	5			1,1						
Přinesení a zpracování 7ks - pokračování	105	10:38:40	0:02:57	3,10	2		3,1							
Přinesení a zpracování 8ks s ochrannými pomůckami	105	10:42:45	0:04:05	4,29	2		4,3							
Rozhovor s manipulátem	105	10:42:58	0:00:13	0,23	5			0,2						
Přinesení a zpracování 8ks s ochrannými pomůckami	105	10:46:54	0:03:56	4,13	2		4,1							
Přinesení a zpracování 3ks	105	10:53:03	0:06:09	6,46	2		6,5							
Přinesení a zpracování 9ks - Ž-2x; F-2x; V- 4x	105	11:00:00	0:06:57	7,30	2		7,3							
Přenesení beden	105	11:01:02	0:01:02	1,09	3		1,1							
Přinesení a zpracování 9ks - Ž-2x; F-2x; V- 5x - pokračování	105	11:06:00	0:04:58	5,22	2		5,2							
WC a pití	100	11:09:28	0:03:28	3,47	4									
Přinesení a zpracování 6ks	105	11:15:06	0:05:38	5,92	2		5,9							
Příprava zboží a odložení bedny	105	11:15:46	0:00:40	0,70	3		0,7							
Přinesení a zpracování 12ks	105	11:25:54	0:10:08	10,64	2		10,6							
Přeskládávání a počítání ks v bedně - čistírna	105	11:27:10	0:01:16	1,33	3		1,3							
Příprava zboží - manipulace	105	11:27:17	0:00:07	0,12	3		0,1							
Přinesení a zpracování 7ks	105	11:34:03	0:06:46	7,11	2		7,1							
Příprava zboží - manipulace	105	11:34:48	0:00:45	0,79	3		0,8							
Přinesení a zpracování 20ks (1x šití)	105	11:51:14	0:16:26	17,26	2		17,3							
Svléknutí svetru	105	11:51:34	0:00:20	0,35	4									
Přinesení a zpracování 20ks (1x šití) - pokračování	105	12:00:08	0:08:34	9,00	2		9,0							
Začátek měření		13:03:59												
Odnesení bedny do korlety Knopf	105	13:06:09	0:02:10	2,28	3		2,3							
Zpracování zboží	105	13:08:13	0:02:04	2,17	2		2,2							
Přinesení a zpracování 4ks - Ž-3x; F-2x	105	13:14:04	0:05:51	6,14	2		6,1							
Přinesení a zpracování 4ks - Ž 1x; F-1x; V-3x	105	13:21:08	0:07:04	7,42	2		7,4							
Příprava - přenesení ks	105	13:21:27	0:00:19	0,33	3		0,3							
Přinesení a zpracování 1ks - Ž- 1x; V- 1x - blůza	105	13:22:52	0:01:25	1,49	2		1,5							
Přinesení a zpracování 1ks - Ž-1x; V-1x; F-1x - blůza	105	13:24:37	0:01:45	1,84	2		1,8							
Přinesení a zpracování 1ks - V-1x - kalhoty	105	13:25:53	0:01:16	1,33	2		1,3							
Přinesení a zpracování 3ks - Ž-2x	105	13:29:11	0:03:18	3,47	2		3,5							
Přinesení a zpracování 1ks F-1x - blůza	105	13:30:20	0:01:09	1,21	2		1,2							
Uklid pracoviště	105	13:36:21	0:06:01	6,32	6				6,3					
Vypsání denního listu	105	13:36:49	0:00:28	0,49	1		0,5							
Celkem			3:53:58	213,56		0,5	186,1	8,0	2,0	6,3	4,8			207,6

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Tab. č. 9: Snímek pracovního dne 2. pracovnice

Popis činnosti	Časová náročnost			pořadí	Práce			% přírůžka k základnímu času			Ztráty		
	Lg%	h:mín:sec	mín		Příprava <i>t_r</i>	Z	Z manipulace	T _p	T _{sv}	T _{sk}	H	T _{sv}	W
Začátek měření:		14:00:00											
Příprava pracoviště	100	14:02:20	0:02:20	2,33	6					2,3			
Přinesení a zpracování 4ks - Ž -3x; F-3x	95	14:08:10	0:05:50	5,54	2		5,5						
Přinesení a zpracování 6ks - Ž -2x; F-4x;V-2x	95	14:16:21	0:08:11	7,77	2		7,8						
Přinesení a zpracování 8ks - Ž -5x; F-5x;V-2x	95	14:34:48	0:18:27	17,53	2		17,5						
Přinesení a zpracování 3ks - Ž -1x; F-2x	95	14:40:19	0:05:31	5,24	2		5,2						
Přinesení a zpracování 3ks - V -1x; F-2x	95	14:44:17	0:03:58	3,77	2		3,8						
Přinesení a zpracování 4ks - Ž -4x; F-2x	95	14:51:22	0:07:05	6,73	2		6,7						
HK - šiti knoflíku a váleček - 1ks šaty	95	14:56:01	0:04:39	4,42	2		4,4						
HK - šiti knoflíku - 1ks šaty	95	15:01:43	0:05:42	5,42	2		5,4						
HK - zboží v pořádku jen prohlédnutí - 1ks	95	15:04:32	0:02:49	2,68	2		2,7						
HK - žehlení a 2x válečkování - 1ks kostým	95	15:10:15	0:05:43	5,43	2		5,4						
HK - 2x žehlení a 1x odflekování - 1ks šaty	95	15:13:23	0:03:08	2,98	2		3,0						
HK - Knopf - 1ks šaty	95	15:14:42	0:01:19	1,25	2		1,3						
HK - 2x odflekování - 1ks kroj	95	15:18:29	0:03:47	3,59	2		3,6						
Celkem			1:18:29	74,68			72,3			2,3			
													74,7

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Časový snímek (AZ) vychází z rovnice: $AZ = Z + T_o + T_{sk} + T_{sv} + T_p + W + H$, kde:

- **Z** je základní čas, tedy součet všech časů, které se vyskytly během časového snímku při provedení plánovaného úseku procesu,
- **T_o** je čas na odpočinek, neboli součet všech časů potřebných na odpočinek, které se během časového snímku vyskytly,
- **T_{sk}** je čas nezávislý na zakázce, neboli součet všech časů, které se vyskytly během časového snímku procesu a jsou nezávislé na zakázce, ale jsou během směny či pracovního týdne konstantní. Jedná se například o úklid pracoviště na konci směny, na přípravu pracoviště na začátku směny, plánovaná údržba stroje, čekání na náběh stroje na začátku směny apod.,
- **T_{sv}** je čas závislý na zakázce, neboli součet všech časů, které se vyskytly během časového snímku procesu a jsou závislé na zakázce, jsou spojené s procesem. Jedná se například o krátké služební rozhovory, odstranění krátkých poruch během práce, překážky ze strany spolupracovníků, neplánované čekání apod.,
- **T_p** je osobní čas, neboli součet všech časů přerušení procesu, které se vyskytly během časového snímku procesu a byly podmíněné osobními důvody. Jedná se například o regulaci topení či větrání, použití toalety, pití apod.,
- **W** je nepoužitelný čas, neboli součet všech časů, které se vyskytly během časového snímku procesu a byly zaviněné pracovníkem pro svévolné přerušení

činnosti. Jedná se například o nedodržení pracovní doby, soukromé rozhovory, vícepráce zaviněné pracovníkem apod.,

- **H** je případně se vyskytující čas, neboli součet všech časů, které se vyskytly během časového snímku procesu pro dodatečnou činnost či nečinnost v důsledku dlouhodobých poruch procesu. Jedná se například o delší výpadky energie, rozsáhlé opravy, dlouhé prostoje z důvodu technických a organizačních nedostatků, chybějící pomůcky apod.

Při dodržování stejného pracovního postupu a použití stejných pracovních prostředků a pomůcek a při stejných pracovních podmínkách potřebuje každý zaměstnanec jinak dlouhou dobu pro vykonání stejného pracovního úkonu. Příčinou tohoto rozdílu jsou různé schopnosti jednotlivých pracovníků.

Výkon, který je na každém zaměstnanci požadován má stupeň 100 %. U činnostech, které jsou ovlivnitelné zaměstnancem a u kterých je zapotřebí určitý dynamický pohyb, se posuzuje **výkonnostní stupeň zaměstnance**. Posuzování stupně výkonnosti se provádí jen u procesů, kde může být výsledek ovlivněn člověkem. Základem posuzování stupně výkonu je posouzení pohybového procesu. Pohybový proces vykazuje dva znaky:

- **intenzitu**, která se vyjadřuje v rychlosti pohybu a síle pohybu,
- **účinnost**, která vyjadřuje kvalitu způsobu práce člověka. Vyjadřuje hbitost, aktivitu, vyrovnanost, harmonii, klid či rytmiku.

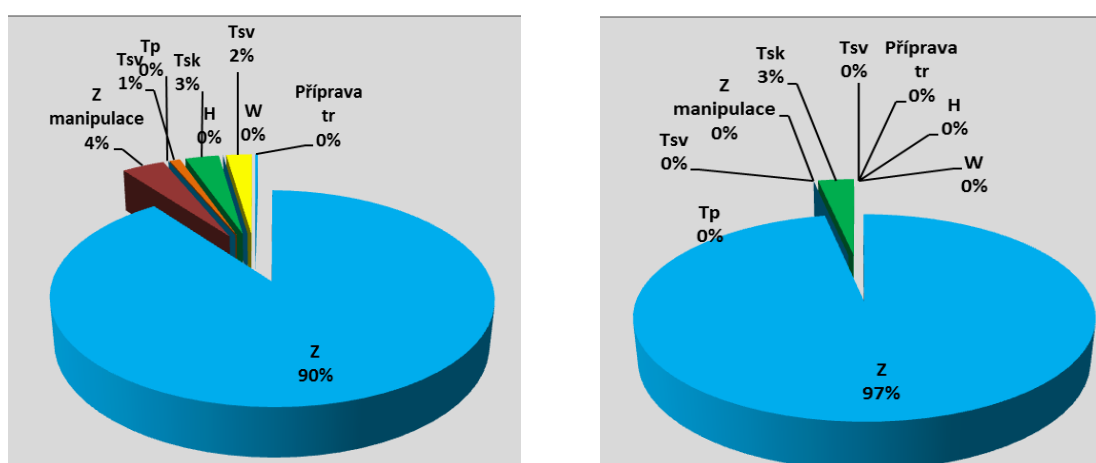
Stupeň normálního výkonu je udáván v intervalu 80-120 %. Posuzování stupně výkonu spočívá ve srovnání pohybu sledovaného pracovníka a bázi, která byla stanovena jako stupeň normálního výkonu. Stupeň výkonu zaměstnance je tedy posouzení, o kolik procent je sledovaný výkon nad nebo pod normálním výkonem. Předpoklady pro posuzování stupně výkonu:

- popis pracovního postupu a vyškolení pracovníka,
- rozčlenění pracovního postupu na jednotlivé úkony,
- kontrola způsobilosti a zapracování pracovníka,
- kontrola dodržování pracovního postupu,
- kontrola, zda pověření pracovníci posuzující stupeň výkonu jsou řádně zaškoleni, znají postupy a technologie.

V rámci snímku pracovního dne ve sledovaném podniku byl měřen i stupeň výkonu L_g v % pro jednotlivé pracovní úkony. Stupeň výkonu se u obou pracovních pohyboval v intervalu 95-105 %, tedy v rámci normálního stupně výkonu a nevykazoval žádné nežádoucí výkyvy.

Na obrázku č. 8 je postulován snímek pracovního dne obou pracovních v grafické podobě. Na prvním grafu je znázorněn snímek pracovního dne 1. pracovníce, na druhém grafu pak snímek 2. pracovníce.

Obr. č. 8: Grafické srovnání snímků pracovního dne



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Rozdíl ve zpracovaném množství mezi oběma pracovníci je ve zkušenostech pracovních, jejich době zpracování. Svou roli zde hraje rozdílný layout na obou pracovištích.

V tabulce č. 10 lze postulovat výpočet a porovnání času normy u obou pracovních. Primárním časem, zjištěným při evaluování snímku pracovního dne, je základní čas (t_g) v minutách, tedy čas potřebný pro zpracování jedné jednotky množství jedním člověkem, neboli za jak dlouho zpracuje zaměstnanec jeden kus určité vrácené zásilky na pracovišti odflakování. Tento základní čas se sestává z průměrného času činnosti a času manipulace. Základní čas se vynásobí stanovenou procentní přírážkou, tedy podílem celkového času nezávislého na zakázce na celkovém čase, který činí 3 %.

Výsledkem je jednotka času (t_e) v minutách potřebná na zpracování jednoho kusu na pracovišti odflakování. Vynásobením tohoto času t_e šedesáti minutami, jsou získány

výkonnostní jednotky pracovníka na 1 hodinu. Vynásobením tohoto času t_e pracovní dobou 7,5 hodin, jsou získány výkonnostní jednotky pracovníka v rámci jedné směny.

V tabulce č. 10 je evaluováno měření jednotky času pro odflekování. Na základě výpočtu času výkonnostní jednotky na pracovišti odflekování u 1. pracovnice lze kvantifikovat, že na základě naměřených a vypočtených ukazatelů by výkonnostní jednotka měla dosahovat 44 kusů na hodinu. U 2. pracovnice, která má méně pracovních zkušeností, by výkonnostní jednotka na základě naměřených a vypočtených ukazatelů měla dosahovat 36 kusů na hodinu.

Z toho explicitně vyplývá, že pro podnik jsou zkušené a zapracované pracovnice velmi důležité, neboť doba zapracování je ve sledovaném podniku na všech pracovištích minimálně 3 měsíce. **Fluktuace má tedy značný vliv na výkonnost** ve sledovaném podniku a rovněž na množství zpracovaných vrácených zásilek.

Pro stanovení výkonnostních jednotek na pracovišti odflekování ve sledovaném podniku by bylo vhodné provést takovýchto chronometrání více v průběhu celého roku, kdy se průběžně mění sortiment zboží v závislosti na letní a zimní sezoně. Na základě většího množství dat je pak možné explicitně stanovit výkonnostní jednotky na hodinu práce pro zaměstnance na daném pracovišti. Takto lze postupovat na všech pracovištích ve sledovaném podniku a stanovit tak přesné jednotky výkonnosti pro celý podnik.

Tab. č. 10: Výpočet a porovnání času výkonnostní jednotky na pracovišti odflekování

<u>Výpočet a porovnání času výkonnostní jednotky na pracovišti odflekování</u>						
Ø tg (min) Odflekování Poly	Odnosní bedny min/1ks	tg (min) - 1ks	% přirážka	te (min)	Výkonnostní jednotka v ks / hodinu	Výkonnostní jednotka v ks / směnu
1,319	0,0063	1,3253	3%	1,365	44	330
1,593	0,0063	1,5992	3%	1,647	36	273

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

5.4 Vliv trhu práce na produktivitu a náklady

Současná situace na trhu práce má explicitní vliv na produktivitu podniku. V koherenci růstu ekonomiky se již několik let výrazně mění situace na českém trhu práce pozitivním směrem. Nezaměstnanost klesá na historická minima. Podnikům výrazně chybí zaměstnanci a stejně je tomu tak i u sledovaného podniku. V minulosti zůstávali lidé v jednom zaměstnání a na jedné pozici řadu let. V současné době lze verifikovat situaci zcela opačnou. Přibývá **fluktuantů**, kteří nastoupí do zaměstnání a pokud se jim cokoliv nelíbí, tak za pár měsíců odcházejí pryč. Nahrává jim k tomu i současná situace na trhu práce, kdy firmy nabízejí nebývalý počet volných pracovních míst.

Fluktuace je přirozený koloběh zaměstnanců mezi podniky a mezi výběrem pracovních nabídek. Doporučovaná hodnota míry fluktuace je mezi 5 - 7 %. Vysoká míra fluktuace s sebou přináší pro podnik vysoké náklady. Jedná se především o mzdové náklady, dále pak náklady na přesčasy stávajících zaměstnanců, na najmutí dočasné pracovní síly, na investice do vzdělávání a školení zaměstnance, na ověřování a testování nových uchazečů, zaškolování na pracovišti. V největší míře se to projeví u zvýšené fluktuace zejména v období zaškolování a snížené produktivity zaměstnance a u nakupované dočasné pracovní síly. Pokud zaměstnanci odchází zejména během této fáze, znamená to pro podnik velké množství neustále nových nezaučených lidí.

Sledovaný podnik se stejně jako ostatní podniky potýká s problémy v oblasti personalistiky. S nedostatkem zejména kvalifikovaného personálu v důsledku stále se snižující míry nezaměstnanosti se potýká i celá řada podniků v České republice, nejedná se pouze o problém u sledovaného podniku.

Zaškolení jednoho pracovníka pro provoz v Křimicích je dlouhý proces, který trvá několik týdnů. Je potřeba základní znalost práce s počítačem a základní znalost německého jazyka. Podnik zpracovává vrácené zásilky od zákazníků z Německa a z Rakouska. Veškeré informace, se kterými pracovník pracuje, jsou uvedeny v německém jazyce a pro dodržení správného postupu zpracování zásilky musí zaměstnanec tyto údaje umět přeložit. Každá vrácená zásilka vykazuje mnoho specifik a diferencí a v počítačovém systému je pro všechny tyto případy kvantifikována celá

řada postupů, ze kterých musí pracovník vybrat ten správný. Je na pracovníky kladen i požadavek na logiku.

V tabulce č. 11 je možné evaluovat **vývoj nezaměstnanosti** v letech 2012-2017 v České republice a také v okresech Plzeň – město, Plzeň – sever a Plzeň – jih. Je možné kvantifikovat postupné každoroční snižování nezaměstnanosti. Ve vývoji posledních pěti let lze sledovat pokles na více než poloviční hodnoty procentního vývoje nezaměstnanosti.

V tabulce č. 12 lze kvantifikovat **počet zaškolených nových zaměstnanců** ve sledovaném podniku v letech 2012-2017. Zde je možné sledovat postupné zvyšování počtu nově proškolených zaměstnanců v důsledku zvyšující se fluktuace. Ve sledovaných letech podnik zpracovával obdobné množství zpracovaného množství vrácených zásilek v jednotlivých letech a bylo tedy potřeba obdobného množství zaměstnanců každý rok. V roce 2017 pracovalo ve sledovaném provozu v Křimicích v průměru 320 stálých zaměstnanců a 120 najímaných pracovníků. Při doporučené fluktuaci 7 % by bylo potřeba proškolit 23 stálých zaměstnanců a 129 brigádníků, celkem 152 lidí. V roce 2017 bylo proškolen celkem 769 zaměstnanců, tedy o 617 více. Tito lidé nepřinesli podniku přidanou hodnotu, ale naopak vícenáklady.

V tabulce č. 12 je možné také sledovat vývoj v **zaměstnávání cizinců**. Zatímco v letech 2012-2014 byli školeni pouze Češi, v dalších letech postupně přibývalo zaškolených zaměstnanců cizí státní příslušnosti. Jednalo se především o Ukrajince, Rumuny a Nepálce. V menší míře pak o Rusy, Maďary a Bulhary. Stejný trend lze zaznamenat v celé plzeňské průmyslové zóně, kde lze evaluovat obdobný vývoj v zaměstnávání cizinců. V celé řadě podniků je míra zaměstnávání cizinců podstatně vyšší než ve sledovaném podniku. Zatímco v roce 2015 byla 60 % převaha proškolených českých zaměstnanců, v roce 2017 je poměr prakticky stejný.

Při současných minimálních hodnotách nezaměstnanosti v České republice a zejména v okolí Plzně musí podniky tyto překážky překonat s co nejnižšími **finančními i morálními ztrátami**.

Tab. č. 11: Vývoj nezaměstnanosti v letech 2012 - 2017 v %

	Česká republika	Plzeň-město	Plzeň-sever	Plzeň-jih
2012	8,62 %	5,76 %	6,7 %	5,36 %
2013	7,73 %	6,12 %	5,85 %	5,1 %
2014	7,67 %	5,86 %	5,6 %	4,95 %
2015	6,49 %	4,79 %	4,62 %	4,27 %
2016	5,5 %	3,67 %	3,76 %	3,52 %
2017	4,2 %	2,46 %	3,04 %	2,41 %

Zdroj: vlastní zpracování dle MPSV, 2018

Tab. č. 12: Počet proškolených zaměstnanců v letech 2012 - 2017

rok	proškoleno celkem	z toho počet Čechů	z toho počet cizinců	podíl Čechů v %	podíl cizinců v %
2012	368	368	0	100 %	0 %
2013	320	320	0	100 %	0 %
2014	534	534	0	100 %	0 %
2015	725	435	290	60 %	40 %
2016	647	334	313	52 %	48 %
2017	769	388	381	50,4 %	49,6 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

5.1.2 Vliv trhu práce na produktivitu

Problém na trhu práce v současné době nemá vliv jen na fluktuaci a počet zaškolených pracovníků, ale rovněž na výkonnost. Ve sledovaném podniku jsou stanoveny jednotky výkonnosti a rovněž doba zapracování, během které je potřeba tyto výkonnostní jednotky plnit. Pracovníci mají celkem 3 měsíce na zapracování, během kterých se seznámí s pracovními postupy a zvyšováním své výkonnosti dosáhnou plnění výkonnostních jednotek na 100 %. Premisou pro pracovníky je plnit výkonnostní jednotky v prvním měsíci na 80 %, ve druhém měsíci na 90 % a ve třetím měsíci dosáhnout 100 %. V koherenci s fluktuací se v období, kdy pracovník nepracuje na plný výkon, pohybuje každý měsíc velký počet zaměstnanců. V tabulce č. 13 je evaluována výkonnost u najímaných pracovníků v roce 2017. V jednotlivých měsících lze sledovat počet brigádníků v jednotlivých etapách zapracování i po zapracování včetně

průměrného výkonu a také celkový průměrný výkon všech brigádníků v daném měsíci. Jak je patrné v tabulce č. 13, v době, kdy mají pracovníci plnit výkon minimálně na 100 %, nedosahuje výkonnost najímaných pracovníků v žádném měsíci více než na 89 %. Je to způsobeno nejen vysokou fluktuací, ale především schopnostmi a dovednostmi pracovníků, kteří jsou v současné době na trhu práce k dispozici. To má vliv především na náklady vynaložené na najímaný personál.

Tab. č. 13: Výkony brigádníků duben – prosinec 2017

Měsíc	Doba zapracování						Po zapracování		Brigádníci celkem
	1. měsíc		2. měsíc		3. měsíc		déle než 3 měsíce		
	Požadovaný výkon 80%		Požadovaný výkon 90%		Požadovaný výkon 100%		Požadovaný výkon 100%		Celkový průměrný výkon v %
	Počet brigádníků	Průměrný výkon v %	Počet brigádníků	Průměrný výkon v %	Počet brigádníků	Průměrný výkon v %	Počet brigádníků	Průměrný výkon v %	
Duben	37	65%	36	72%	24	76%	56	85%	75%
Květen	34	68%	21	79%	20	85%	52	88%	80%
Červen	11	79%	17	92%	15	85%	49	89%	86%
Červenec	120	65%	32	72%	21	84%	93	87%	77%
Srpen	43	60%	71	70%	21	73%	109	84%	72%
Září	18	60%	29	68%	27	76%	95	84%	72%
Říjen	24	62%	15	76%	19	72%	104	84%	74%
Listopad	34	52%	24	77%	14	83%	98	84%	74%
Prosinec	23	55%	33	72%	18	83%	95	84%	74%

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

5.1.3 Náklady v konsekvenci vlivu trhu práce

Pokud pracovníci neplní požadované výkonnostní jednotky, je potřeba najmout více personálu, než je potřeba na požadovanou výkonnost. V případě, že například v dubnu 2017 všichni najímaní pracovníci pracovali průměrně na 75 %, bylo by potřeba najmout o dalších 25 % pracovníků více, aby bylo možné splnit plánované množství zpracování vrácených zásilek.

V tabulce č. 14 je možné evaluovat náklady na zaškolení všech nových pracovníků v roce 2017. Autorka této diplomové práce se náklady na zaškolení nového zaměstnance ve sledovaném podniku zabývala ve své bakalářské práci a náklady na zaškolení jednoho pracovníka jsou odvozeny z této práce.

Tab. č. 14: Náklady na zaškolení nových pracovníků v roce 2017 v Kč

Druh nákladu	Náklady na 1 pracovníka	Náklady celkem v roce 2017
Ověření a testování uchazečů	105	80.745
Zaškolení na pracovišti	195	149.955
Zpracování	1.456	1.119.664
Materiál potřebný na zaškolení	68	52.292
celkem	1.824	1.402.656

Zdroj: vlastní zpracování dle Ježková (2016), 2018

V roce 2017 bylo proškoleno celkem 769 pracovníků. Náklady na jejich zaškolení činily celkem 1.402.656 Kč.

V tabulce č. 15 jsou evaluovány eventuální náklady na najmutí dodatečné pracovní síly z důvodu neplnění výkonnostních jednotek najímaných pracovníků (brigádníků), pokud by sledovaný podnik zamýšlel tyto dodatečné brigádníky do celkového 100 % výkonu najmout.

Tab. č. 15: Náklady na najmutí dodatečného personálu

Měsíc	Brigádníků celkem	Výkon v %	Dodatečná potřeba brigádníků pro dosažení 100 % výkonu	Mzdové náklady na dodatečné brigádníky
duben	153	75 %	51	1 012 605 Kč
květen	127	80 %	32	702 240 Kč
červen	92	86 %	15	344 850 Kč
červenec	266	77 %	80	1 588 400 Kč
srpen	244	72 %	95	2 283 325 Kč
září	169	72 %	66	1 379 400 Kč
říjen	162	74 %	57	1 310 430 Kč
listopad	170	74 %	60	1 316 700 Kč
prosinec	169	74 %	60	1 191 300 Kč
Celkem			516	11 129 250 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Pro výpočet nákladů na najmutí dodatečných pracovníků byla použita mzda dostupná na stránkách Úřadu práce pro danou pracovní pozici Operátor zpracování zboží sledovaného podniku v roce 2017. Tato mzda byla vynásobena počtem hodin, pracovních dnů v měsíci, náklady na sociální a zdravotní pojištění a počtem potřebných

dodatečných pracovníků. Celkové mzdové náklady na najmutí dodatečné pracovní síly z důvodu neplnění jednotek výkonnosti najatými pracovníky, kteří jsou v současné situaci na trhu práce k dispozici a jsou nekompetentní k dosažení potřebné výkonnosti, by činily ve sledovaném období duben – prosinec 2017 celkem 11.129.250,- Kč.

5.4.1 Zvýšení produktivity – brainstorming

Na základě vědomí nutnosti zvyšování produktivity vedoucími pracovníky ve sledovaném podniku byl veden na toto téma brainstorming. Vedoucí pracovníci dávali své podněty, které by mohly vést ke zvyšování výkonu a plnění jednotek výkonnosti a pracovních úkolů zaměstnanci. Výsledkem tohoto brainstormingu byly stanoveny následující body, které se implementovaly do vztahu se zaměstnanci a které by měly vést ke zvýšení produktivity jako doplněk k optimalizaci a racionalizaci procesů:

1. **Zefektivnění práce předáků** – důsledné dodržování a kontrola jejich pracovních povinností a úkolů.
2. **Střídání pracovníků na pracovištích** – tak, aby měli všichni pracovníci stejné podmínky pro splnění jednotek výkonnosti.
3. **Zlepšit motivaci zaměstnanců** – větší komunikace liniových manažerů se svojí pracovní skupinou.
4. **100 % využití pracovní doby** – důsledná kontrola ze strany liniových manažerů a předáků nad dodržováním pracovní doby zaměstnanců a efektivního využití celé pracovní doby.
5. **Efektivnější evaluace odměn zaměstnanců** v závislosti na vykonané práci, splnění jednotek výkonnosti a dodržování pracovních standardů.
6. **Optimální kombinace zboží** pro zefektivnění plynulosti výroby na všech pracovištích.
7. **Plynulost procesů.**
8. **Zohledňování výpadků v provozu**, jejich eliminace a důsledné prověření příčin.

6 Motivace zaměstnanců

V současné složité situaci na pracovním trhu, kdy firmy bojují o získání každého zkušeného a pracovitého zaměstnance je hlavním cílem v personální oblasti při získání dobrého pracovníka snižování fluktuace a **udržení zkušeného zaměstnance**. Jedná se o velmi náročnou oblast, jejímž hlavním cílem je motivace zaměstnanců k práci ve společnosti, plnění stanovených úkolů a v neposlední řadě celková spokojenost zaměstnance. Spokojenost zaměstnanců pozitivně souvisí s výkonností podniku. Sledovaný podnik nabízí svým zaměstnancům práci na různých pracovních pozicích v bezpečném pracovním prostředí. Mezi důležité faktory přispívající k motivaci a spokojenosti zaměstnanců považuje společnost spravedlivou odměnu za vykonanou práci, sociální příspěvky a v neposlední řadě také celou řadu benefitů. Společnost má v rámci firemní kultury nastaven adaptační proces pro nové kolegy při začleňování do pracovního kolektivu. V rámci svého rozvoje společnost implementuje odpovědný přístup k životnímu prostředí.

6.1. Firemní benefity

Společnost KS-Europe, s.r.o. poskytuje zaměstnancům na hlavní pracovní poměr řadu zaměstnaneckých benefitů a tím přispívá ke zvýšení motivace a spokojenosti pracovníků. Základní zaměstnanecké benefity KS-Europe, s.r.o.:

5 týdnů dovolené - dostatek odpočinku je hlavní předpoklad spokojeného zaměstnance. Každý zaměstnanec na hlavní pracovní poměr tedy získá o týden placené dovolené navíc, nad rámec stanovený zákonem.

Stravenky - základem zdravého života je kvalitní strava. Stálým pracovníkům jsou poskytovány šedesátikorunové stravenky s příspěvkem poloviny částky. Zároveň jsou v obou provozech kantýny s výběrem několika jídel.

Firemní doprava - cesta do práce má být plynulá a pohodlná. Pro pracovníky dojíždějící ze směru od Stříbra, Nepomuku a Radnic je poskytována firemní autobusová doprava.

Příspěvek na penzijní pojištění - na budoucnosti a spokojeném stáří záleží. Společnost motivuje své zaměstnance k plánování důchodu a podporuje důchodový fond zaměstnance finančním příspěvkem.

Péče o zdraví - zdraví je základ. Společnost pro své zaměstnance pořádá Dny zdraví. Dále je možné využívat zdravotní bonusy, například vitamínové balíčky nebo očkování. Společnost také přispívá na rehabilitace, plavání a masáže.

Právní poradenství - právo a spravedlnost upevňují vztahy a jistoty. Společnost poskytuje svým zaměstnancům bezplatně právní poradnu.

Věrnostní a jubilejní odměny - společnost poskytuje stálým a dlouholetým zaměstnancům speciální systém odměn a bonusů podle délky pracovního poměru. Příspěvky jsou poskytovány rovněž při svatbě, narození dítěte nebo životním jubileu.

Dalšími benefity jsou různé **jazykové** nebo **IT kurzy**. Společnost se snaží pěstovat dobré **vztahy mezi kolegy** a udržovat příjemnou atmosféru. Pro zaměstnance a jejich rodiny pravidelně pořádá **volnočasové aktivity**.

Den zdraví - v rámci projektu Zdravá firma společnost každoročně pořádá pro své zaměstnance akci Den zdraví. V rámci této akce provozuje společnost řadu aktivit v rámci informací o zdravém životním stylu a zdravotního stavu. Základem programu jsou přednášky, například přednáška na téma Život není černobílý od MUDr. Česáka zaměřená na hledání rovnováhy, štěstí, spokojenosti a motivace v různých oblastech života. Zájemci se mohou účastnit i řady workshopů zaměřené na stres, civilizační choroby, detox těla a optimální jídelníček spojený s ochutnávkou zdravých jídel. Zaměstnanci mohou vyzkoušet expres masáže, cvičení pro uvolnění napětí v těle, dechová cvičení, ochutnat různé čaje, nechat si změřit kapacitu plic, oxymetrem změřit kyslíkovou saturaci, změřit hladinu krevního cukru, vyšetřit si znaménka, EKG, cholesterol, tlak a barvocit. V neposlední řadě je možné provést diagnostiku přístrojem In Body, který měří poměr svalů, kostí, tuků a vody v těle a pomocí jehož se analyzuje obezita. Stanoviště Mindfulness techniky slouží k redukci stresu a udržení dlouhodobé výkonnosti, vše s cílem pozitivní motivace, spokojenosti a zdraví svých zaměstnanců.

Sportovní den - pravidelně pořádanou akcí je rovněž Sportovní den v areálu TK Slavia Plzeň. Zde si zaměstnanci spolu se svými rodinnými příslušníky mohou vyzkoušet celou řadu sportů, například běh, volejbal, tenis, minigolf, pétanque nebo pilátes.

Den pro děti a rodiče - již 10 let připravuje společnost pro své zaměstnance, jejich děti a ostatní rodinné příslušníky Den pro děti a rodiče u příležitosti Dne dětí. Pro děti jsou každoročně připraveny různé aktivity – běh přes překážky, vodní slalom, střelení, skok

do dálky, jízda na koni, hod diskem, nafukovací skluzavka, horolezecká stěna, skákací hrad nebo facepainting.

6.2 Adaptační proces

V souvislosti se zaměstnáváním cizinců a jejich adekvátnímu začlenění do pracovního kolektivu byl stanoven **Interní postup při zaměstnávání cizinců:**

1. Výběr pracovníků - s ohledem na:

- vzdělání, které odpovídá požadavku na určenou pozici,
- schopnosti a základní předpoklady pro výkon dané práce,
- zdravotní způsobilost umožňující vykonávat určenou práci bez omezení,
- jazykové znalosti, které jsou nutné k pracovní komunikaci,
- možnost integrace,
- trestní bezúhonnost.

2. Zaškolení - pro účely kvalitního zaškolení je nutné včas stanovit, v jakém jazyce bude školení provedeno.

3. Komunikace v běžném pracovním procesu - před zaškolením je potřeba ověřit, v jakém jazyce bude zaměstnanec komunikovat v běžném pracovním procesu, tj. ověřit znalost češtiny, eventuálně včas zajistit cizojazyčného koordinátora.

4. Adaptace zahraničních pracovníků - je nutno podniknout veškeré kroky vedoucí k integraci a následné adaptaci zahraničních pracovníků nejen v provozu, ale i v ČR.

5. Příprava kmenových zaměstnanců na příchod cizinců - součástí procesu je včasná příprava stálých zaměstnanců na příchod cizinců. (např. přednášky apod.)

6. Zajistit ubytování cizinců a jejich dopravu do zaměstnání.

7. Časový harmonogram - pro každou skupinu přicházejících cizinců musí být vytvořen časový harmonogram celého procesu od nástupu zaměstnanců až po jejich zapracování.

8. Priority - při výběru vhodných uchazečů z pohledu národnosti je důležité dodržet priority, které stanovuje personální koncepce.

6.3 Přístup k životnímu prostředí

Principem společnosti KS-Europe, s.r.o. v oblasti životního prostředí je ochrana přírodních zdrojů a klimatu se snahou uvést v soulad ekologické, sociální a ekonomické cíle. Pro zapojení všech zaměstnanců do strategie trvale udržitelného rozvoje a ochrany životního prostředí vytvořila společnost pro své zaměstnance Ekologické desatero, které má spolu s intenzivním působením v této oblasti na všechny zaměstnance docílit naplnění stanovených cílů v oblasti ochrany životního prostředí. Ekologické desatero společnosti KS-Europe, s.r.o.:

1. **Chovat se ekologicky.**
2. **Šetřit energií.**
3. **Šetřit vodou.**
4. **Třídit odpad.**
5. **Omezení přímé produkce CO₂.**
6. **Zacházet šetrně s používanými zdroji a materiály.**
7. **Zacházet pečlivě s nebezpečnými odpady a chemickými látkami.**
8. **Přemýšlet o tom, co zaměstnanec dělá a jaké to může mít následky.**
9. **Podílet se na zlepšení, být součástí pokroku.**
10. **Mít oči na stopkách.**

Cíleným působením v této oblasti dochází k pozitivní motivaci zaměstnanců v oblasti životního prostředí, a to zajisté vede k vnitřní spokojenosti každého pracovníka.

6.4 Pracovní doba - brainstorming

Jedním z motivačních prvků spokojenosti zaměstnanců je pracovní doba, která bude vyhovovat nejen zaměstnancům, ale zároveň i potřebám podniku pro explicitní zajištění výroby. Pro určení té nejlepší varianty pracovní doby byl proveden brainstorming všech vedoucích pracovníků a mistrů výroby ve sledovaném podniku. Cílem brainstormingu bylo:

- zvýšení počtu nových zaměstnanců,
- stabilizace stávajících zaměstnanců,
- vyšší spokojenost zaměstnanců.

Základním krokem pro evaluaci výběru nejvhodnější varianty byli kvantifikovány modely pracovní doby zobrazené v tabulce č. 16.

Tab. č. 16: Varianty modelů pracovní doby

Modely pracovní doby		
Varianta	Ranní směna	Odpolední směna
1	5:30 – 13:30	14:00 – 22:00
2	5:45 – 13:45	14:00 – 22:00
3	6:00 – 14:00	14:00 – 22:00
4	6:00 – 13:45	14:00 – 22:00
5	6:00 – 13:30	14:00 – 22:00

Zdroj: vlastní zpracování 2018

Základní premisou pro zvolení vhodného modelu bylo posouzení, zda zvolit model, kdy směny na sebe plynule navazují nebo model, kdy je mezi směnami pauza. V koherenci s tím byly brány v úvahu tyto atributy zobrazené rovněž v tabulce č. 17:

- střídání pracovníků na pracovišti,
- vcházení na halu a opouštění haly,
- bezpečnostní kontrola při odchodu ze zaměstnání,
- čas na úklid pracoviště,
- předávání informací mezi směnami (předáci, mistři).

Z evaluace těchto premis bylo rozhodnuto, že model s pauzou mezi směnami bude pro plynulý provoz podniku preferenční.

Dále byly zvoleny další atributy, které byly posuzovány k jednotlivým modelům pracovní doby. U každého atributu bylo hlasováním rozhodnuto, zda je model pro daný atribut kladem či zápor. Evaluace modelů k daným atributům je kvantifikována v tabulce č. 18.

Každému atributu byla následně přidělena váha. Váha se poté násobila u plusu jedničkou a u minusu nulou. Následně u každého modelu pracovní doby vyšel celkový skóring zobrazený v tabulce č. 19.

Tab. č. 17: Posouzení modelů

Atribut	Model pracovní doby s pauzou mezi směny	Model pracovní doby bez pauzy mezi směny
Střídání pracovníků na pracovišti	- střídání je bezproblémové, pracovníci na odpolední směnu přicházejí na pracoviště a pracovníci z ranní směny zde již nejsou a pracoviště je uklizené.	- chaos při střídání na pracovištích, nedostatek času na úklid pracoviště pro ranní směnu, nedostatek času na řádnou přípravu pro odpolední směnu.
Vcházení na halu, opouštění haly	- pracovníci na odpolední směnu přicházejí na halu až ve chvíli, kdy ranní směna halu opustila.	- pracovníci na odpolední směnu vcházejí na halu, kdy pracovníci z ranní směny ještě pracují.
Bezpečnostní kontrola	- ztížená kontrola pracovníků při odchodu ze zaměstnání, u vrátnice vstupují zaměstnanci do zaměstnání – identifikace, zároveň zaměstnanci odcházejí – bezpečnostní kontrola.	- snadnější provedení kontroly pracovníků při odchodu ze zaměstnání u vrátnice, pracovníci z odpolední směny jsou již na svých pracovištích.
Úklid pracoviště	- pracovníci na ranní směně mají dostatek času na úklid svého pracoviště po směně.	- pracovníci nemají prostor pro řádný úklid pracoviště po ukončení směny.
Předávání informací mezi směny	- mistři a předáci mají mezi směny dostatek času na řádné předání informací k výrobě.	- není prostor pro řádné předání informací, mistři a předáci z ranní směny ukončí činnost, ale odpolední směna v tu chvíli již začíná.

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Tab. č. 18: Posouzení modelů pracovní doby vzhledem k jednotlivým atributům

Model pracovní doby					
Atribut	1	2	3	4	5
Kapacita parkoviště	+	-	-	-	+
Předání směn	+	+	-	+	+
Kapacita skříněk	+	+	-	+	+
Kapacita šaten	+	-	+	-	+
Možnost prodloužení ranní směny	+	-	-	-	+
Plynulý přechod ze směny na směnu	-	-	+	-	-
Vliv na výkon	+	+	-	+	+
Zaměstnávání mladistvých	-	-	+	+	+
Noční příplatek	-	-	+	+	+
Dodržení fondu pracovní doby (37,5 hod./týden)	+	+	+	-	-
Stabilizace zaměstnanců	-	+	+	+	-

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Tab. č. 19: Skóring modelů pracovní doby

Model pracovní doby - skóre						
Atribut	Váha	1	2	3	4	5
Kapacita parkoviště	14	14	0	0	0	14
Předání směn	4	4	4	0	4	4
Kapacita skříněk	9	9	9	0	9	9
Kapacita šaten	12	12	0	12	0	12
Možnost prodloužení ranní směny	2	2	0	0	0	2
Plynulý přechod ze směny na směnu	2	0	0	2	0	0
Vliv na výkon	19	19	19	0	19	19
Zaměstnávání mladistvých	0	0	0	0	0	0
Noční příplatek	0	0	0	0	0	0
Dodržení fondu pracovní doby (37,5 hod./týden)	16	16	16	16	0	0
Stabilizace zaměstnanců	22	0	22	22	22	0
Celkové skóre	100	76	70	52	54	60

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Největší váha 22 bodů byla přidělena nejdůležitějšímu atributu, za který vedoucí pracovníci při brainstormingu zvolili stabilizaci zaměstnanců. Druhým nejdůležitějším atributem s váhou 19 bodů byl kvantifikován vliv na výkon. Jako třetím nejdůležitějším atributem s 16 body bylo evaluováno dodržení fondu pracovní doby, tedy 37,5 hodin za týden. Atributům zaměstnávání mladistvých a noční příplatek byla kvantifikována nulová váha, neboť dle rozhodnutí vedoucích pracovníků nemají na hlavní cíle brainstormingu podstatný vliv a nebyly tudíž posuzovány v celkovém skóringu.

Na základě výpočtu celkového skóringu byla zvolena 1. varianta modelu pracovní, která by měla zajistit plynulý chod výroby a vést tak ke spokojenosti zaměstnanců na pracovišti. Výsledná zvolená varianta také odpovídá první části brainstormingu, kdy byl zvolen model pracovní doby s pauzou mezi směnami. Výsledná zvolená varianta modelu pracovní doby je pro ranní směnu 5:30 – 13:30 a odpolední směna od 14:00 do 22:00 hodin.

Základním kvantifikovaným modelem pracovní doby je ranní směna od 5:30 do 13:30 a odpolední směna od 14:00 do 22:00 hodin s pravidelným střídáním směn – jeden týden ranní směna, druhý týden odpolední směna. Na základě brainstormingu byly vedoucími pracovníky kvantifikovány další modely pracovní doby, které pomohou získat k práci v podniku i skupiny zaměstnanců, které z různých důvodů nemohou pracovat v základním modelu pracovní doby, případně nemohou pracovat ve dvousměnném provozu. Jedná se o ženy na mateřské dovolené, ženy v částečném invalidním důchodu, ženy v důchodu, matky s péčí o dítě do patnácti let. Pro tyto skupiny byly definovány následující modely pracovní doby s omezením maximálního počtu zaměstnanců pro daný model z důvodu elementárního zajištění výroby:

- **sdílený úvazek:** o základní model pracovní doby se dělí 2 pracovnice, přičemž první žena pracuje při ranní směně od 5:30 do 9:30 a při odpolední směně od 14:00 do 18:00. Druhá žena pracuje od 9:30 do 13:30 a následující týden od 18:00 do 22:00. Jedno pracoviště je obsazené celou směnu, pracovnice se na pracovišti pouze vymění, přitom se jedná o čtyřhodinový pracovní úvazek.
- **zkrácený úvazek:** základní model je zkrácen na 6 hodin, Při ranní směně pracovnice pracuje od 7:30 do 13:30 a při odpolední směně od 16:00 do 22:00. Nevýhodou tohoto modelu je, že pracoviště není využíváno po celou dobu a je na každé směně 2 hodiny nevyužito.

6.5 Systém odměňování

Největším motivátorem zaměstnanců podniku je bezesporu odměňování. Odměňování je spjato se systémem hodnocení ve společnosti. Většina podniků však tento systém kromě pracovníků ve zkušební době nemá implementovaný. Odměna zaměstnance tak závisí explicitně na nadřízeném a jeho postoji k osobě zaměstnance. Nejinak tomu bylo i ve sledovaném podniku, a to od doby vzniku společnosti. V roce 2017 se vedení podniku rozhodlo pro zavedení systému odměňování. Veškeré pracovní pozice byly rozčleněny do kategorií a k jednotlivým kategoriím byly přiřazeny mzdy. Výše mzdy tedy již nezávisí výhradně na nadřízeném a zaměstnanci je podle Mzdového řádu přiřazena mzda podle kategorie, ve které se nachází. V Mzdovém řádu je kvantifikován příplatek za přesčas, pokud si zaměstnanec za přesčas nevybere náhradní volno. Rovněž je zde specifikován příplatek za práci ve svátek. K základní mzdě náleží zaměstnanci také výkonnostní prémie v závislosti na výkonnosti. Výši těchto prémie může ovlivnit přímý nadřízený zaměstnanec, kdy může jako motivační nástroj tyto výkonnostní prémie snížit nebo v závislosti na dobré práci a přístupu tyto prémie zvýšit.

6.6 Zhodnocení motivačního systému společnosti

Motivace postuluje pochopení potřeb zaměstnanců ze strany nadřízených pracovníků z pohledu naplňování těchto potřeb, a nikoliv neupozadování těchto potřeb za potřeby vlastní. Nedeklinovat ze strany vedení společnosti ke snaze šetření peněžními prostředky na motivaci zaměstnanců, případně na vzdělání zaměstnanců, což by se projevilo v budoucnu jako velmi krátkozraké s důrazným apelem pro budoucnost podniku. Šetřit je potřeba na jiných místech a zavést ve společnosti principy štíhlé výroby pro eliminaci plýtvání ve všech oblastech.

Sledovaný podnik se v závislosti na současnou situaci na trhu práce snaží implementovat celou řadu motivačních prvků pro zajištění spokojenosti a stability zaměstnanců. Byl vytvořen motivační systém odměňování, poskytuje celou řadu benefitů a v neposlední řadě pravidelně pořádá pro své zaměstnance celou řadu volnočasových aktivit a vzdělávacích kurzů. To vše přispívá ke spokojenosti zaměstnanců a přispívá ke stabilizaci personálu v současné situaci na trhu práce.

Závěr

Diplomová práce na téma Konsekvence vlivu trhu práce na výkonnost podniku pojednává o koherenci mezi současnou situací na trhu práce a výkonností podniku. Principem výrobní činnosti je transformace výrobních zdrojů na statky a služby. Podnik řeší tři základní ekonomické otázky: co, jak a pro koho vyrábět. Základním cílem podniku je maximalizace zisku.

Na výkonnost podniku je potřeba pohlížet z hlediska výrobních procesů. Hlavními ukazateli výkonnosti podniku je z pohledu procesů vnímána produktivita, náklady a kvalita. Podnik musí zlepšovat své procesy, které vedou ke zvyšování produktivity jednotlivých výrobních faktorů, zaměřit se přitom na snižování nákladů a zavádění štíhlé výroby a při zefektivňování procesů zlepšovat kvalitu svých výrobků. Mezi výkonností, produktivitou a kvalitou existují kauzální a velmi úzké vztahy. Výkonnost jsou dosahované výsledky jednotlivců a procesů. Kvalita je soubor inherentních znaků, které splňují požadavky. Produktivita je poměr mezi vstupy a výstupy. Vyšší produktivita přináší růst zisku. Podnik analyzuje především produktivitu práce, ale z hlediska celkového dopadu na podnik je důležité sledovat celkovou produktivitu. Vůdčí postavení v produktivitě, a tím i v konkurenceschopnosti, dosahuje podnik na základě implementace řady principů, vedoucí k celkové eliminaci ztrát. Výsledkem jsou vysoce produktivní procesy, reagující promptně na změny na trhu.

Výběr vhodných zaměstnanců v současné situaci na trhu práce je pro podnik klíčovou oblastí. Pracovníci explicitně ovlivňují výkonnost, produktivitu, kvalitu a náklady podniku. Pro zajištění pozitivního vývoje podniku je potřeba schopných pracovníků na všech úrovních od strategických a taktických manažerů, následně po operativní manažery, kteří implementují potřebné principy a provádí důslednou kontrolu jejich dodržování. Neméně důležitou složkou jsou samotní operátoři, kteří mají na jednotlivé ukazatele exaktní vliv.

Doporučením pro sledovaný podnik je zavedení principů štíhlé výroby v rámci celého podniku. Postulovat exaktní jednotky výkonnosti ve všech výrobních procesech, implementovat standardizaci procesů a procesy optimalizace a racionalizace, nastavit 5S v rámci celého podniku a stanovit premisy pro zavedení ergonomie pracovišť. Zavedením těchto principů vytvořit podmínky pro efektivní lidskou práci, zvýšení

pracovní pohody, eliminaci chyb a zajištění bezpečného a zdravého pracovního prostředí. Jako cíl v personální oblasti by si sledovaný podnik měl stanovit snižování fluktuace a rovněž udržení zkušených dlouhodobých zaměstnanců, kteří přinášejí podniku přidanou hodnotu, plní výkonnost a pracují kvalitně. Promptně reagovat na situaci na trhu práce, podporovat spokojenost a motivaci zaměstnanců a evaluovat adekvátní systém odměňování na všech úrovních v podniku.

Seznam tabulek

TAB. Č. 1: ANATOMIE METRIKY	26
TAB. Č. 2: FÁZE PROCESU MĚŘENÍ.....	27
TAB. Č. 3: UŽIVATELÉ MĚŘENÍ VÝKONNOSTI	29
TAB. Č. 4: FORMULÁŘ PRO ZÁZNAM ODCHYLEK	34
TAB. Č. 5: NÁVRH FORMULÁŘE PRO MĚŘENÍ INDEXU VÝKONNOSTI.....	35
TAB. Č. 6: RACIONALIZACE PODNIKU	38
TAB. Č. 7: NEDOSTATKY A NÁVRHY ŘEŠENÍ V RÁMCI ERGONOMICKÉHO AUDITU	59
TAB. Č. 8: SNÍMEK PRACOVNÍHO DNE 1. PRACOVNICE.....	65
TAB. Č. 9: SNÍMEK PRACOVNÍHO DNE 2. PRACOVNICE.....	66
TAB. Č. 10: VÝPOČET A POROVNÁNÍ ČASU VÝKONNOSTNÍ JEDNOTKY NA PRACOVÍŠTI ODFLEKOVÁNÍ.....	69
TAB. Č. 11: VÝVOJ NEZAMĚSTNANOSTI V LETECH 2012 - 2017 V %.....	72
TAB. Č. 12: POČET PROŠKOLENÝCH ZAMĚSTNANCŮ V LETECH 2012 - 2017	72
TAB. Č. 13: VÝKONY BRIGÁDNIKŮ DUBEN – PROSINEC 2017	73
TAB. Č. 14: NÁKLADY NA ZAŠKOLENÍ NOVÝCH PRACOVNÍKŮ V ROCE 2017 V KČ	74
TAB. Č. 15: NÁKLADY NA NAJMUTÍ DODATEČNÉHO PERSONÁLU	74
TAB. Č. 16: VARIANTY MODELŮ PRACOVNÍ DOBY	80
TAB. Č. 17: POSOUZENÍ MODELŮ.....	81
TAB. Č. 18: POSOUZENÍ MODELŮ PRACOVNÍ DOBY VZHLEDEM K JEDNOTLIVÝM ATRIBUTŮM.....	82
TAB. Č. 19: SKÓRING MODELŮ PRACOVNÍ DOBY	82
TAB. Č. 20: OBLASTI VYHODNOCOVÁNÍ ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	82

Seznam obrázků

OBR. Č. 1: DEFINOVÁNÍ UKAZATELŮ VÝKONNOSTI PROCESŮ.....	13
OBR. Č. 2: TRANSFORMOVANÉ A TRANSFORMUJÍCÍ VÝROBNÍ ZDROJE	15
OBR. Č. 3: PROCES ZVYŠOVÁNÍ PRODUKTIVITY.....	17
OBR. Č. 4: SYSTÉM MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU.....	24
OBR. Č. 5: VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ	50
OBR. Č. 6: VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ BĚŽNÉHO ÚČETNÍHO OBDOBÍ (V TIS. KČ)	50
OBR. Č. 7: KLÍČOVÝ PROCES	53
OBR. Č. 8.: GRAFICKÉ SROVNÁNÍ SNÍMKŮ PRACOVNÍHO DNE	68

Seznam použitých zkratek

5S	Seiri – Seiton – Seiso – Seiketsu – Shitsuke
BSC	Balanced Scorecard
ČSN EN	Česká soustava norem Evropské normy
EFQM	Model Excellence
EVA	Economic Value Added
ISO	International Organization for Standardization
IT	Information technology
JIT	Just in Time
KPI	KEy Performance Indicators
PDCA	Plan – Do – Check - Act
ROI	Rentabilita investovaného kapitálu
VBA	Value Based Management

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Performance Management*. 4. vyd. London: Kogan Page Publishers, 2009. 160 s. ISBN 978-0-7494-5392-3.
- ARMSTRONG, Michael. *How to Manage People*. 3. vyd. London: Kogan Page Publishers, 2016. 160 s. ISBN 978-0-7494-7567-3.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. 856 s. ISBN 978-80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BAUER, Miroslav, a kol. *Kaizen: Cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. Brno: Bizbooks, 2012. 200 s. ISBN 978-80-265-0029-2.
- BEDRNOVÁ, EVA, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-726-1169-0.
- BULLINGER, Hans-Jörg. *Ergonomie: Produkt-und Arbeitsplatzgestaltung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 1994. 411 s. ISBN 978-3-663-12095-7.
- DOUGLAS, Lambert, STOCK, James, R., ELLRAM, Lisa. *Logistika*. 1. vyd. Praha: ComputerPress, 2000. 196 s. ISBN 80-7226-221-1.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices*. New York: Collins, 1992. ISBN 0887306012.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Managing a Time of Great Change*. New York: Dutton Signet/Penguin, 1995. 336 s. ISBN 978-0-7506-3714-5.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- EGER, Ludvík. *Diverzity Management*. Praha: Česká andragogická společnost, 2009. 200 s. ISBN 978-80-873-0603-1.
- FIALA, Petr. *Modelování a analýza produkčních systémů*. Praha: Professional Publishing, 2002. 259 s. ISBN 80-86419-19-3.
- FINANCE, *iDNES.cz*. [online]. Praha: MAFRA, a.s., 1999-2017, [cit. 28.9.2017] Dostupné z: <https://finance.idnes.cz/>
- FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- GREGOR, Milan, MIČIETA, Branislav. *Produktivita a inovácie*. Žilina: SLCP, 2010. ISBN 978-80-89333-16-5.
- HALEVI, Gideon. *Handbook of Production Management Methods*. Oxford: Reed Educational and Professional Publishing Ltd, 2001. 313 s. ISBN 0 7506 5088 5.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, BLÁHA, Jiří, ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Řízení lidských zdrojů; Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. 240 s. ISBN 978-80-7261-430-41.

- HOYLE, David. *ISO 9000 Quality Systems Handbook: Using the Standards as a Framework for Business Improvement*. Routledge, 2009. 802 s. ISBN 978-18-5617-684-2.
- HRUŠKA, Zdeněk, JEŽKOVÁ, Marcela, HINKE, Jana. Role kvality v podnikovém řízení. *Acta academica karviniensia*. 2016, **16**(1), 44-56, ISSN 1212-415X.
- IMAI, Masaaki. *Kaizen: Metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. Vyd. 1. Brno: ComputerPress, 2004, 272 s. ISBN 80-251-0461-3.
- IMAI, Masaaki. *Kaizen - Řízení a zlepšování kvality na pracovišti*. Brno: Computer Press, 2005. 312 s. ISBN 80-251-0850-3.
- ISHIKAWA, Kaoru. *Co je celopodnikové řízení jakosti? Japonská cesta*. České Budějovice: ČSJ, 1994. 175 s. ISBN 80-02-00974-6.
- JEŽKOVÁ, Marcela. *Finanční ukazatele kvality podnikových procesů*. Plzeň, 2016. 105 s. Bakalářská práce. ZČU v Plzni. Fakulta ekonomická.
- KAPLAN, Robert, S., NORTON, David, P. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- KEIL, Frerich, Johannes. *Modeling of Process Intensification*. Weinheim: Wiley-VCH Verlag GmbH & Co., 2007. 401 s. ISBN 978-3-527-31143-9.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Moderní přístupy k řízení výroby*. Praha: C.H.Beck, 2009. 137 s. ISBN 978-80-7400-119-2.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde, 2009. 304 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
- KOŠTURIÁK, Ján, FROLÍK, Zbyněk. *Štíhlý a inovativní podnik*. Praha: Alfa Publishing, 2006. 237 s. ISBN 80-86851-38-9.
- KOTLER, Philip. *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. New York: Prentice-Hall 1984. 792 s. ISBN 9780135579275.
- KOVANICOVÁ, Dana. *Abeceda účetních znalostí pro každého*. 14. aktualizované vydání. Praha: Polygon, 2004. 444 s. ISBN 80-7273-098-3.
- KS-EUROPE s.r.o. *Know-how & Solutions*. [online]. [cit. 28.9.2017] Dostupné z: <https://www.ks-europe.com/cs/>.
- KUCHAŘ, Pavel. *Trh práce: Sociologická analýza*. Praha: Karolinum, 2007. 183 s. ISBN 978-80-246-1383-3.
- LÍBAL, Vladimír, a kol. *Organizace a řízení výroby*. 2. nezm. vyd. Praha: SNTL, 1989. 488 s. ISBN 80-03-00050-5.
- LINß, Gerhard. *Qualitätsmanagement für Ingenieure*. Leipzig: Fachbuchverlag, 2011. 869 s. ISBN 3-446-21763-0.
- MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- MAYEROVÁ, Marie. RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. Jinočany: Ha+H. 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI. KS-Europe s.r.o. *Obchodní Rejstřík*. [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2000-2016, [cit. 2.10.2017] Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/ks-europe-s-r-o-63990474/>.

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI. Sbíрка listin KS-Europe s.r.o. *Veřejný rejstřík a Sbíрка listin*. [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2012-2015, [cit. 2.10.2017] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=47234049&subjektId=713419&spis=480352>

MITÁČEK, Michal. Stanovení výkonnostních měřítek řízení pracovního výkonu pomocí metody ABC. *Trendy v podnikání*. 2015, 5(4), 12-21, ISSN 1805-0603.

MPSV, *Integrovaný portál MPSV*. [online]. Praha: OKsystem, a.s., 2002-2015, [cit. 18.2.2018] Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz>

MPSV, *Integrovaný portál MPSV*. [online]. Praha: OKsystem, a.s., 2002-2015, [cit. 28.2.2018] Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/obcane/vmjedno?ref=13506310750>

NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. Vydání 2. doplněné. Praha: Management Press, 2004. 333 s. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, Jaroslav. et al. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

NEUMAIEROVÁ, Inka, a kol.: *Řízení hodnoty podniku*. Profess Consulting, Praha, 2005. 233 s. ISBN 80-7259-022-7.

PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012, 259 s., ISBN 978-80-247-3809-3.

PAVELKOVÁ, Drahomíra, KNÁPKOVÁ, Adriana. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Linde nakladatelství, s.r.o., 2009. 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

STANĚK, Vladimír. *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. 1. vydání. Praha: Grada, 2003. 236 s. ISBN 80-247-0456-0.

SUCHÁNEK, Petr, KRÁLOVÁ, Maria. Vztah spokojenosti zákazníka a výkonnosti podniku. *Trendy v podnikání*. 2016, 6(2), 3-11, ISSN 1805-0603.

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. dopl. vyd. Praha: C.H.Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.

SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. *Měření výkonnosti firem*. Plzeň: ZČU, 2003. 138 s. ISBN 80-7043-258-6.

ŠULÁK, Milan, ZAHRADNÍČKOVÁ, Lenka. *Rozbor výkonnosti firem*, skriptum, Západočeská univerzita v Plzni, 2012. ISBN 978-80-261-0146-8.

THE 6TH RIVER. JIT (Just-in-time), *ManagementMania*. [online]. Plzeň: The 6th RIVER, 2011-2016, ISSN 2327-3658, [cit. 20.8.2017] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/just-in-time>.

- TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.
- UČEŇ, Pavel. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Grada Publishing, a.s., Praha, 2008. 192 s. ISBN 978-80-247-2472-0.
- VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-45.
- VEBER, Jaromír. a kol. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. 359 s. ISBN 978-80-7261-210-9.
- VEBER, Jaromír. a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. 204 s. ISBN 978-80-247-1782-1.
- VELÍŠKOVÁ, Hana. *Víc (různých) hlav víc ví; Diversity Management – přínosy rozmanitých pracovních týmů*. Praha: Nový prostor, 2007. 97 s. ISBN 978-80-7903990-0-6.
- WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti; Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
- WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Seznam příloh

PŘÍLOHA A: EFQM.....	94
PŘÍLOHA B: DIVERSITY MANAGEMENT.....	96
PŘÍLOHA C: VÝVOJ TRHU PRÁCE V ČESKÉ REPUBLICCE.....	97
PŘÍLOHA D: ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU.....	98
PŘÍLOHA E: ŠTÍHLÁ VÝROBA.....	101

Přílohy

Příloha A: EFQM

Měření výkonnosti na vyšším, rozvinutějším stupni výkonnostně orientovaného řízení podniku, představují komplexní přístupy, umožňující spojit nefinanční, explicitně působící ukazatele, s ukazateli finančními, indikujícími růst výkonnosti. K takovým metodám patří rovněž model **EFQM** (European Foundation for Quality Management). Model byl sestaven Evropskou nadací pro management kvality prioritně pro účely udílení prestižní Evropské ceny za jakost, kterou nadace každoročně udílí nejlepším podnikům. Model se skládá celkem z 9 kritérií, 5 představuje podmínky a 4 výsledky:

1. **Vedení** - kritéria hodnotí kvalitu dlouhodobých záměrů podniku, aktivizaci a motivaci zaměstnanců.
2. **Politika a strategie** - implementace záměrů do konkrétních plánů.
3. **Personální řízení** - práce s lidskými zdroji.
4. **Zdroje a partnerství** - systém řízení ostatních zdrojů.
5. **Procesy** - kvalita procesů pro tvorbu produktů.
6. **Spokojenost zaměstnanců** - někdy také výkonnost zaměstnanců.
7. **Spokojenost zákazníků** - hodnocení produktů zákazníkem, jejich spokojenost.
8. **Vliv na společnost** - veřejná odpovědnost podniku za vztahy k prostředí.
9. **Měření výkonnosti** - finanční výkonnost, měření dalších parametrů výkonnosti (Šulák, Zahradníčková 2012).

Je možno predikovat vliv potencionálního kritéria na jedno i více cílových kritérií z čehož vyplývá, že vynikající parametry potencionálního kritéria vedou ke kvalitnějším výsledkům v cílových kritériích. Celý systém je zpracován přiřazením váhy a hodnocen pomocí skóringu. Hodnocení v modelu EFQM probíhá sebehodnocením v rámci firmy a hodnocením s okolím pomocí EQA (Evropská cena za jakost). Metodika hodnocení je prováděna pomocí **skóringové metody** Radar Scoring Matrix. Elementem skóringové

matice je souhrnný přehled bodového hodnocení. Kritéria předpokladů metody EFQM se posuzují podle tří hledisek:

- přístup (správnost, integrace),
- aplikace (implementace, systematičnost),
- hodnocení a přezkoumání (měření, vzdělávání se, zlepšování).

Podle těchto hledisek je posuzováno každé kritérium bodovým a procentuálním ohodnocením a zaznamenáváno do skóringové matice (Marinič 2008).

Knápková s Pavelkovou (2009) model EFQM definují jako komplexní analýzu podniku a jeho procesů i činností. Tuto analýzu nemůže poskytnout žádný statický model systému managementu jakosti podle ISO norem. Model EFQM umožňuje odhalit oblasti pro zlepšování a lépe tak využít silných stránek podniku.

Na základě modelu EFQM je evaluováno **sebehodnocení** jako systematické a pravidelné přezkoumávání podniku z pohledu jeho činností i výsledků. Sebehodnocení umožňuje podniku explicitně poznat jeho silné stránky a oblasti vhodné pro další zlepšování, které následně hodnotí z hlediska již dosaženého úspěchu (Nenadál 2004).

Postup sebehodnocení podle Nenadála (2004):

- dosažení shody o sebehodnocení,
- zpracování plánu sebehodnocení,
- stanovení týmu pro sebehodnocení a jeho výcvik,
- vysvětlení plánu sebehodnocení,
- realizace sebehodnocení vybranou metodou,
- zpracování plánu projektu zlepšování,
- realizace projektu zlepšování,
- přezkoumání účinnosti projektu zlepšování.

Příloha B: Diversity Management

Koncept Diversity Management se rozvinul v 80. letech 20. století v USA a v 90. letech 20. století přišel do Evropy. V České republice prozatím není velmi rozšířený oproti ostatním státům Evropy. Z důvodu nízké porodnosti, stárnutí populace a krize v důchodovém systému mají podniky čím dál větší problémy s nabíráním nových zaměstnanců. Podniky v současné době nemohou vybírat vhodné kandidáty z většího počtu uchazečů, často přijmou uchazeče, který nesplňuje postulované požadavky a je potřeba, aby si podniky vchovaly své odborníky sami na vlastní náklady (Horváthová, Bláha, Čopíková 2016). Principem Diversity Managementu je oživení pracovního trhu začleněním opomíjených pracovních sil → starší lidé, absolventi bez praxe, zdravotně postižení lidé, ženy s malými dětmi, přistěhovalci apod. Právě tyto lidé mohou do týmu přinést žádoucí diversitu a rovněž představují nevyužité pracovní rezervy. Diversity management se tím stává neoddelitelnou součástí řízení lidských zdrojů v českých podnicích ovlivňující úspěch podniku v současném globalizovaném a turbulentním podnikatelském prostředí (Velíšková 2007). Je možno postulovat různé pohledy na pojem Diversity Management. Eger (2009) jej chápe jako přístup respektující a akceptující rozmanitost a rozdílnost přinášející sebou různé sociální skupiny a prostředí. Ze zahraničních autorů pojem Diversity Management evaluuje Keil (2007) jako aktivní vytváření strategického, hodnotově orientovaného komunikačního a řídicího procesu, který je orientován na budoucnost a který spočívá v akceptování a využívání rozdílů jako hnací sílu podniku. Bedrnová a Nový (2007) definují cíl Diversity Managementu jako budování inkluzivní organizační struktury podniku, podpora rovných příležitostí ve prospěch celého podniku a k rozvíjení potenciálu. Základní podmínkou implementace Diversity Managementu v podniku je přesvědčení vrcholového vedení o významu zavedení tohoto konceptu v 8 krocích:

- krok 1 - rozhodnutí o přijetí Diversity Managementu vrcholovým vedením,
- krok 2 - stanovení kompetencí,
- krok 3 - analýza podniku,
- krok 4 - definice Diversity Managementu na úrovni podniku
- krok 5 - vývoj a stanovení kontrolovatelných cílů,
- krok 6 - zjištění a provedení potřebných opatření k dosažení cílů,
- krok 7 - komunikace uvnitř a vně podniku,
- krok 8 - hodnocení výsledků (Horváthová, Bláha, Čopíková 2016).

Příloha C: Vývoj trhu práce v České republice

Na trhu práce jsou vytvářeny podmínky zaměstnanosti včetně mezd prostřednictvím nabídky a poptávky práce. Trh práce v České republice prošel od transformace ekonomiky v roce 1990 značnými změnami. Došlo k přesunům pracovních sil mezi podniky, odvětvími i profesemi a takovouto změnou prošla v 90. letech polovina zaměstnanců. Tato flexibilita byla založena na vysokých kvalifikačních nárocích a se zaváděním nových technologií. **Míra ekonomické aktivity** v ČR (počet ekonomicky aktivních / počet osob starších 15 let) vyjádřená v % má dlouhodobý klesající trend, je vysoká a patří k nejvyšším v Evropě (Dvořáková 2007). Podstatnou charakteristikou spojenou s tržním prostředím je setrvalý projev nerovnováhy mezi nabídkou a poptávkou na pracovním trhu ve smyslu převisu nabídky, tj. **nezaměstnanost**. Je sledována míra nezaměstnanosti jako poměr nezaměstnaných ku disponibilním pracovním silám. Za nezaměstnaného se považuje uchazeč o zaměstnání, který splňuje následující podmínky - není v pracovním poměru, nevykonává soustavnou výdělečnou činnost, nepřipravuje se soustavně na povolání, požádal o zprostředkování vhodného zaměstnání. Změny v ČR po roce 1990 vedly k prudkému nárůstu nezaměstnanosti. V letech 1992 a 1993 došlo k jejímu poklesu a průměrná míra nezaměstnanosti se do roku 1996 pohybovala okolo 3%. K výraznějšímu nárůstu nezaměstnanosti pak došlo na přelomu let 1997 a 1998, kdy došlo ke zpomalení ekonomického růstu. (Dvořáková 2007). Opatření proti eskalaci nezaměstnanosti vytváří **politika zaměstnanosti**. Jedná se o činnosti směřující k dosažení rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou práce. Stát ovlivňuje vztahy na trhu práce prostřednictvím pasivní politiky zaměstnanosti, stanovení podmínek a výši podpory v nezaměstnanosti, aktivní politiky zaměstnanosti, hospodářsko-politickými opatřeními. Rozlišujeme velkou a malou politiku zaměstnanosti. **Velká politika zaměstnanosti** se svými opatřeními zaměřuje na restrikci příčin vzniku nadměrné nezaměstnanosti a působí plošně. **Malá politika zaměstnanosti** řeší důsledky nerovnováhy na trhu práce v regionálním měřítku. **Národní plán zaměstnanosti** je zaměřen na rozvoj lidských zdrojů a zvýšení konkurenceschopnosti české ekonomiky. Pilíře Národního plánu zaměstnanosti:

- pilíř 1 – Podpora v nezaměstnanosti,
- pilíř 2 – Podpora v podnikání,
- pilíř 3 – Podpora schopnosti podniků a zaměstnanců přizpůsobit se změnám,
- pilíř 4 – Podpora nových příležitostí všech osob (Dvořáková 2007).

Příloha D: Řízení pracovního výkonu

Aplikaci řízení pracovního výkonu postuluje Armstrong (2009) ve své knize dle následující komparace. **Řízení pracovního výkonu podniku** je odpovědností vrcholového managementu, který v zájmu dosahování cílů plánuje, monitoruje, organizuje a kontroluje činnost a zabezpečuje vedení. Pracovní výkon je širokým pojmem a k jeho řízení dochází v řadě dimenzí. Strategický přístup k řízení pracovního výkonu podniku postuluje pohled na to, kam podnik směřuje. Cílem tohoto přístupu je vytvoření podniku, který je inteligentnější a flexibilnější než konkurence. Systémy řízení jsou napojeny na strategii podniku. Zaměřují se na rozvíjení systému práce a pracovního prostředí. Pro podporu dosažení strategie řízení pracovního výkonu lze použít **podnikový systém** pro řízení. Tento přístup je založený na informačních technologiích. Podnikové řízení pracovního výkonu se skládá ze 4 procesů - tvorba strategie, plánování, monitorování, provádění nápravných kroků. Garanci vysoké úrovně pracovního výkonu, plnění účelu a dosahování výsledků verifikuje **způsobilost podniku** nebo-li schopnost podniku pracovat efektivně. Cílem je zvýšení efektivnosti tím, že od zaměstnanců získáme zvyšující se pracovní výkon. **Řízení lidského kapitálu** je možné chápat v koherenci získávání, analyzování a poskytování údajů tvořící premisy pro řízení přidané hodnoty, řízení lidí, pro strategická, investiční a provozní rozhodování. **Řízení talentů** je proces rozpoznávání, rozvíjení, získávání, stabilizování a rozmisťování lidí se zvláštními schopnostmi, nadáním a sklony umožňující efektivně pracovat. Podniky rozvíjí talenty pomocí učení se pomocí zpětné vazby, koučování a plánu osobního rozvoje. Zlepšování výkonu může podnik postulovat pomocí vytvoření **kultury vysokého výkonu**. Charakteristikami pak jsou:

- definice požadavků na zlepšování výkonu, stanovení cílů, monitoring výkonu,
- uplatňování alternativních pracovních postupů,
- lidé chápou své cíle a odpovědnost, oceňování a odměňování podle přínosu,
- lidé cítí smysl ve své práci a existuje soulad mezi jejich schopnostmi a vykonávanou prací, posílení pravomocí lidí,
- existence úspěšného způsobu vedení založený na významu neustálého zlepšování, propagování a podpora pozitivních postojů,
- procesy řízení pracovního výkonu jsou propojeny s podnikovými cíli,
- pomocí vzdělávání na všech úrovních plně využitelských a dovedností lidí,
- hledáním talentů naplňovat role výkonnými pracovníky,

- existence klimatu důvěry a týmové práce,
- existence propojení strategických cílů podniku a zaměstnanců.

Měření výkonu podniku je prováděno pomocí stanovených metrik. Aby bylo možno stanovit dobrý a špatný výkon, je potřeba mít dobře specifikovanou platformu, s níž porovnáváme skutečné výsledky. Rozhodující ukazatele výkonu jsou výsledky identifikace poskytující základnu pro stanovení cílů a měření výkonu. Klíčové ukazatele výkonu poskytují platformu pro definování cílů. Systém měření musí zajistit zaznamenávání a analyzování výkonu v koherenci s klíčovými ukazateli výkonu a poskytnutí potřebných údajů odpovědným manažerům. Na řízení pracovního výkonu je možno pohlížet jako na rámec, v němž působí řada faktorů ovlivňující vytváření, zavádění a vyhodnocování řízení pracovního výkonu. Při zavádění řízení pracovního výkonu je možno postulovat následující premisy:

- angažovanost vrcholového managementu,
- jednoduchost a transparentnost, vzdělávat, vzdělávat, vzdělávat,
- oblast vzdělávání, výcviku a koučování nikde nekončí, nikdy není pro vzdělávání uděláno dost,
- považovat jej za celopodnikový proces, snažit se o jednoduchost,
- liniový manažeři musí pochopit přínos procesu pro podnik,
- přesvědčit všechny manažery, aby měli potřebné znalosti a dovednosti pro zabezpečení procesu, zajistit jasnost a srozumitelnost celého projektu,
- postulovat žádoucí výsledky, jako cíle manažerů postulovat efektivní zkoumání a posuzování pracovního výkonu a to nejen u pracovníků, ale i u sebe,
- znát žádoucí cíle a vědět, proč je tak konáno.

Řízení pracovního výkonu je činností liniových manažerů. Jejich úkolem je pomocí zaměstnanců dosahovat výsledků a proto musí řídit jejich výkon. Liniový manažeři hrají klíčovou roli v každé části řízení pracovního výkonu. Liniový manažer musí s každým členem svého týmu určit jeho roli, cíle, plány zlepšování výkonu a osobního rozvoje. Poté je potřeba řídit výkon během roku a evaluovat jej s plánem, poskytovat zpětnou vazbu. Pro tyto činnosti je potřeba, aby liniový manažeři znali následující dovednosti:

- definování rolí, definování cílů,
- identifikování měřítek pracovního výkonu,
- zpětná vazba, zkoumání a posuzování výkonu,
- identifikování potřeb učení se a vzdělávání,

- řešení problémů se špatným výkonem, koučování.

Pro rozvíjení dovedností liniových manažerů potřebných k řízení pracovního výkonu je nezbytné organizovat systematické **vzdělávání**. Cíle programu vzdělávání v oblasti řízení pracovního výkonu jsou:

- seznámení s důvody a principy procesu, charakteristika výkonu,
- popis samotného procesu,
- explicitně postulovat důležitost procesu, jak procesu dosáhnout,
- výhody pro podnik, dovednosti, které musí uplatňovat.

Největší chyby dělají liniový manažeři pokud na řízení pracovního výkonu pohlíží s lhostejností („to se mě netýká“), nedůvěrou („ztráta času“), cynismem („to už jsme viděli“) či nepřátelstvím („nebude to fungovat“). Poté musí následovat účinná komunikace z nejvyššího vedení podniku a následného vzdělávání těchto manažerů, jejich koučování a mentorování. Vrcholový management podniku musí nést poselství považující tento proces za hnací sílu zlepšování pracovního výkonu. Vedení musí rovněž demonstrovat přínosy efektivity výkonu na celkovou finanční výkonnost podniku. Ve fázi zavádění systému řízení pracovní výkonů je nutné rovněž stanovit kritéria pro vyhodnocování. Nejlepší metodou monitorování a vyhodnocování je evaluovat funkčnost systému u liniových manažerů a samotných pracovníků (Armstrong 2009). Oblasti vyhodnocování řízení pracovního výkonu jsou evaluovány v tabulce č. 20.

Tab. č. 20: Oblasti vyhodnocování řízení pracovního výkonu

Oblasti vyhodnocování řízení pracovního výkonu	
Pro manažery	Pro pracovníky
<ul style="list-style-type: none"> - Jak fungoval proces postulování cílů? - Jak fungoval proces zpětné vazby? - Jak fungovalo zkoumání a posuzování pracovního výkonu? - Záznam o zlepšení výkonu v důsledku efektivního řízení. - Jasnost procesu. - Užitečnost IT systémů. - Kvalita vedení a vzdělávání. - Míra užitečnosti a rentability. 	<ul style="list-style-type: none"> - Jak fungoval proces postulování cílů? - Kvalita a užitečnost zpětné vazby od liniových manažerů. - Jak efektivně bylo prováděno zkoumání a posuzování pracovního výkonu. - Jak proces poskytoval indikace oblastí pro zlepšování pracovního výkonu. - Důkazy zlepšeného pracovního výkonu v důsledku implementace řízení pracovního výkonu. - Efektivita vzdělávání a rozvoje. - Paradigma užitečného koučování a vzdělávání. - Míra motivace v procesu.

Zdroj: vlastní zpracování dle Armstrong (2009), 2018

Příloha E: Štíhlá výroba

Novými trendy ovlivňující operační management z hlediska řízení výrobních a pracovních procesů jsou:

- **globalizace** – původně podniky vyráběly zboží v jedné zemi a vyvážely do jiných zemí. Globalizace umožnila podnikům vyrábět v mnoha zemích světa různé části výrobků, poté jsou v jedné zemi smontovány a vyváženy do celého světa. To umožnil rozvoj komunikačních a dopravních technologií,
- **štíhlá výroba** – vznikla v japonské firmě Toyota a postupně se rozšiřovala do dalších průmyslově vyspělých zemí. Tento koncept klade hlavní důraz na plnění zákaznických požadavků a znamená vyrábět více s menším množstvím zdrojů,
- **dodavatelský řetězec** – v globálním prostředí dochází u dodavatelského řetězce k propojení informačních sítí vedoucí k vytvoření sociálních, politických a ekonomických vztahů (Tomek, Vávrová 2007).

Štíhlá výroba dokáže účinně zbavovat všech nečinností, ztrát, které nepřidávají hodnotu, ale jen zvyšují náklady. Štíhlá výroba je charakterizována:

- snaha o odstranění všech ztrát (8 MUDA),
- skloubení vhodných metod do systému, který bude stále aktualizován,
- zapojení pracovníků do procesu zlepšování (Váchal, Vochozka 2013).

Základní principy štíhlé výroby:

Celkový proces – principem je vytvářet, řídit a zlepšovat procesy jako celek, provádět optimalizaci jako celek, místo optimalizování jednotlivých dílčích procesů.

Vyvarování se chyb – principem je zvýšit stabilitu procesů pomocí preventivních opatření. Základem je bezporuchovost a pomocí stabilních procesů dosáhnout stabilních a zkrácených časů ve výrobě.

Flexibilita – principem je přizpůsobení se aktuálním požadavkům zákazníka. Tento princip je velmi finančně, časově a organizačně náročný. Vztahuje se na stroje, zařízení a pružné zapojení pracovníků na různé pozice v podniku.

Princip tahu – cílem je vyrábět dle požadavků zákazníka, správný produkt, ve správný čas a v přesném množství. Tento princip vede ke snižování nákladů, jednoduššímu plánování a řízení výroby.

Standardizace – principem je vytváření norem (standardů) na každém pracovišti napříč celým podnikem. Přínosem je jednotnost, přehlednost a je potřeba je neustále vylepšovat a rozvíjet.

Transparentnost – principem je znalost svých úkolů a cílů a předpokladem je odpovědnost a kompetence. Procesy by měly být jasné.

Neustálé zlepšování – jedná se o metodu KAIZEN. Proces zlepšování představuje neustálý cyklus standardizace, zavádění nových metod, vyhledávání podnětů. Celý proces je aplikací metody PDCA.

Osobní zodpovědnost – implementace štihlé výroby je explicitně závislá jednotlivých pracovnících. Důležitá je správná komunikace s pracovníky, Každý pracovník musí přesně znát své úkoly a být motivován (Váchal, Vochozka 2013).

KAIZEN je synonymem nekonečného zdokonalování čehokoliv. Tato filosofie se týká jak manažerů, tak řadových zaměstnanců. Jedná se proces postupného, neustálého zlepšování malými krůčky, které přináší velké výsledky. Používá se pro implementaci štihlé výroby a měla by splňovat:

- probíhá opakovaně, nejlépe každý den,
- probíhá na všech úrovních,
- všichni mají možnost se jí účastnit (Váchal, Vochozka 2013).

Koncepcí spojenou s filosofií KAIZEN je koncepce **5S**. Jedná se o systém organizování a řízení výrobních procesů s požadavkem na méně pracovního úsilí, prostoru, kapitálu a času s co nejméně vadami. 5S znamená:

- **Séiri** – vyřadit vše nepotřebné,
- **Seiton** – uspořádat věci pro přehlednost,
- **Seiso** – úklid, dodržování pořádku na pracovišti,
- **Seiketsu** – osobní čistota,
- **Shitsuke** – disciplína, naprostá poslušnost pracovnímu řádu (Váchal, Vochozka 2013).

Six Sigma je konceptem pro zvýšení efektivity a hodnoty podniku neustálým zdokonalováním veškerých procesů. Jedná se o filosofii založenou na neustálém zlepšování. Cílem je dosáhnout šesti sigma mezi horním a dolním limitem v křivce rozdělení kvality produktů. Pomocí statistických metod měří, jak dobře či špatně si vede proces v rámci hodnototvorného produkčního řetězce (Váchal, Vochozka 2013).

Abstrakt

Bc. JEŽKOVÁ, Marcela. *Konsekvence vlivu trhu práce na výkonnost podniku*. Plzeň, 2018. 93 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: výkonnost, ergonomie, kvalita, produktivita, náklady, fluktuace.

Předložená práce je zaměřená na současnou problematiku na trhu práce. Cílem práce je identifikace řízení výkonnosti ve vybraném podniku a následná formulace doporučení pro optimalizaci a racionalizaci výrobních procesů. Premisou je zdůraznění role motivace a spokojenosti pracovníků pro snižování fluktuace a tím snižování neefektivnosti, plýtvání a nákladů spojených s fluktuací. V současné situaci na trhu práce dochází z důvodu nízké nezaměstnanosti k nutnosti zaměstnávat pracovníky, jejichž schopnosti a dovednosti mají explicitní negativní vliv na hlavní atributy výkonnosti podniku, kterými jsou produktivita, kvalita a náklady. Důraz je kladen na operativní řízení podniku. Na této úrovni dochází k nejúčinnější motivaci a spokojenosti zaměstnanců, sledování výkonnosti, dodržování výrobních postupů a eliminaci plýtvání. V rámci dodržování standardních postupů je důraz kladen na kvalitu. Pro splnění základních předpokladů hledisek výkonnosti, kterými jsou náklady, kvalita a produktivita je pro podnik důležité zavedení principů štíhlé výroby. Základem těchto principů je eliminace plýtvání ve všech oblastech, standardizace procesů, zajištění bezpečného a zdravého pracovního prostředí.

Abstract

Bc. JEŽKOVÁ, Marcela. *Consequence of the labour market influence on productivity of the company*. Plzeň, 2018. 93 s. Diploma Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Keywords: efficiency, ergonomics, quality, productivity, costs, fluctuations.

The presented work is focused on current issues in the labor market. The aim of the thesis is to identify performance management in a selected company and to formulate recommendations for optimization and rationalization of production processes. The premise is to emphasize the role of employee motivation and satisfaction in reducing fluctuations, thus reducing inefficiencies, wastage and costs associated with fluctuations. In the current situation on the labor market, due to low unemployment, it is necessary to employ workers whose skills and abilities have an explicit negative influence on the main performance attributes of the enterprise, such as productivity, quality and cost. Emphasis is placed on operational management of the company. At this level, the most effective employee motivation and satisfaction, performance monitoring, adherence to production processes, and elimination of waste. In compliance with standard procedures, emphasis is placed on quality. To meet the basic assumptions of performance considerations, such as cost, quality and productivity, it is important for the enterprise to implement Lean production. The basis of these principles is to eliminate waste in all areas, standardize processes, ensure a safe and healthy working environment.