

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Implementace motivačního a pobídkového systému  
výkonnosti do projektu zvyšování výkonnosti podniku**

**Implementing motivation and incentive systems to improve  
company's efficiency project**

Marcela Chladová

Plzeň 2013

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Implementace motivačního a pobídkového systému výkonnosti do projektu zvyšování výkonnosti podniku“*

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

V Plzni, dne 26. 4. 2013

.....  
podpis autora

## **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucímu diplomové práce PhDr. Milanu Jermářovi, Ph.D. za jeho cenné náměty a připomínky k mé diplomové práci. Dále bych chtěla poděkovat personálnímu oddělení společnosti HP-Pelzer s.r.o. za poskytnutí informací pro moji práci, zejména Mgr. Vladimíru Malíkovi za jeho vstřícnost a poskytnuté konzultace. Mé poděkování patří i mým nejbližším, kteří mě podporovali nejen během psaní diplomové práce, ale také během celého studia.

---

Úvod.....	7
1 Charakteristika společnosti .....	9
1.1 Popis společnosti.....	9
1.2 Vize plzeňského závodu pro období 2013 – 2018 .....	11
1.3 Analýza prostředí .....	12
1.4 Zhodnocení strategické pozice .....	22
1.5 Dlouhodobé cíle plzeňského závodu.....	25
1.6 Shrnutí.....	26
2 Původní motivační a pobídkový systém v podniku .....	27
2.1 Původní motivační a pobídkový systém pro výrobní dělníky.....	28
2.2 Analýza původního motivačního systému .....	33
2.3 Shrnutí.....	38
3 Projekt zvyšování výkonnosti podniku.....	39
3.1 Ukazatel OEE.....	40
3.2 Ukazatel PPM.....	42
3.3 Shrnutí.....	42
4 Návrh nového motivačního systémU v podniku.....	44
4.1 Systém odměňování .....	45
4.2 Systém hodnocení .....	46
4.3 Systém osobního rozvoje .....	48
4.4 Shrnutí.....	48
5 Nový systém odměňování – týmové hodnocení zaměstnanců .....	50
5.1 Požadavky na týmové odměňování.....	51
5.2 Výhody týmového odměňování .....	51
5.3 Nevýhody týmového odměňování .....	51
5.4 Implementace nového systému odměňování .....	52

---

5.5	Struktura nového systému odměňování .....	54
5.6	Výpočet mzdy na základě nového systému odměňování.....	55
5.7	Systemové zajištění nového systému odměňování .....	56
5.8	Shrnutí nového systému odměňování .....	62
6	Dotazníkové šetření .....	63
6.1	Výsledky dotazníku k novému mzdovému modelu ve výrobě a k implementaci aplikace Performa .....	63
6.2	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření .....	70
7	Postup implementace nového motivačního systému, jeho rizika a ekonomické zhodnocení.....	72
7.1	Postup implementace nového motivačního systému.....	72
7.2	Zajištění naplnění cílů systému odměňování .....	74
7.3	Rizika postupu implementace nového motivačního systému .....	74
7.4	Ekonomické zhodnocení nového motivačního systému .....	77
7.5	Shrnutí.....	78
8	Závěr .....	79
9	Seznam tabulek a obrázků .....	81
10	Seznam použitých zkrátek .....	83
11	Seznam použité literatury a zdrojů .....	84
12	Seznam příloh .....	86

## ÚVOD

Aby podnik v dnešním konkurenčním prostředí skutečně obstál, je nezbytné se zaměřit nejen na požadavky zákazníků, ale především na požadavky svých zaměstnanců. Právě zaměstnanci se svým pracovním výkonem podílejí na dosahování vytčených cílů společnosti. Podnik musí zvolit takové podmínky a opatření, jež povedou k motivaci zaměstnanců. Právě motivace je nevyhnutelnou podmínkou správné a efektivní implementace všech metod, které mohou vést ke zvyšování výkonnosti podniku.

Lidské zdroje nelze snadno nahradit, jako jiné výrobní faktory. Navíc náklady spojené na získávání, zaškolení a odměňování zaměstnanců představují významnou nákladovou položku každé společnosti. Je tedy nutné, aby podnik zavedl efektivní motivační systém.

Motivační systém je komplexní pojem, který v sobě mimo jiné zahrnuje systém odměňování. Vhodně nastavený systém odměňování je jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má společnost k dispozici.

Cílem této diplomové práce bylo navržení nového motivačního systému a postupu jeho implementace ve společnosti HP-Pelzer s.r.o. Návrh nového motivačního systému vychází z provedení analýzy současného motivačního systému ve společnosti HP-Pelzer s.r.o. a posouzení jeho vhodnosti z hlediska programu zvyšování výkonnosti. Dalším cílem práce bylo definování rizik, která se mohou při implementaci nového motivačního systému vyskytnout.

Ve společnosti byla na podzim loňského roku provedena změna systému odměňování dílenských pracovníků na hale P3. Diplomová práce má za úkol zjistit, zda byla tato změna úspěšná, zda ji zaměstnanci dobře přijali a zda tedy současný systém odměňování zaměstnance motivuje při plnění pracovních úkolů. Součástí této práce je dotazníkové šetření, které má posoudit efektivitu nového systému odměňování. Na základě výsledků tohoto šetření jsou stanoveny nedostatky systému, které by měly být při implementaci nového motivačního systému odstraněny.

Předmětem diplomové práce je motivační systém zaměstnanců na dělnických pozicích, jež tvoří majoritní složku mezi zaměstnanci společnosti. Byla jsem plzeňským závodem společnosti HP-Pelzer s.r.o. požádána, abych se podílela na vytváření nového

motivačního systému. K tomu bylo zapotřebí nastudovat literaturu a jiné zdroje týkající se motivace. Moje role v návrhu nového motivačního systému by se dala zjednodušeně charakterizovat jako role „doporučovatele“ a „přinašeče nových nápadů“. Mimo jiné bylo mým úkolem zpracování a upravování dat, která byla potřebná pro zavedení nového motivačního systému.

První kapitola práce je věnována popisu společnosti HP-Pelzer, její strategické analýze a strategickým cílům pro sledované období. Při psaní této kapitoly jsem vycházela z poznatků, které jsem získala v rámci předmětu Strategický management.

Druhá kapitola pojednává o původním motivačním a pobídkovém systému. Abych mohla navrhnout nový motivační systém, bylo nutné původní systém analyzovat a nalézt jeho nedostatky, které by se v novém systému neměly opakovat.

Ve třetí kapitole je popsán projekt zvyšování výkonnosti. Jsou zde detailně popsány klíčové ukazatele výkonnosti.

Čtvrtá kapitola popisuje nový motivační a pobídkový systém a jeho cíle.

Nový systém odměňování je charakterizován v páté kapitole. Jsou zde uvedeny výhody a nevýhody nového systému či konkrétní způsob výpočtu mzdy dílenského pracovníka. Část kapitoly je věnována informačnímu systému Performa, který mimo jiné slouží k výpočtu mezd na základě nového systému odměňování či k zobrazení vývoje klíčového ukazatele výkonnosti.

V šesté kapitole jsou uvedeny výsledky dotazníkového šetření, které proběhlo na výrobní hale P3 v měsících březen a duben 2013. Na základě výsledků dotazníkového šetření, které odhalily slabá místa nového systému odměňování, byla navržena opatření, která by tato slabá místa měla eliminovat.

Tato práce by měla vedení společnosti a především personalistům pomoci ke zdokonalení systému odměňování a nastínit kroky, kterými by se měla řídit při implementaci nového motivačního systému.

Vzhledem k rozsahu diplomové práce jsem se musela zaměřit jen na stěžejní oblasti mého tématu. Nebylo možné se např. podrobněji zabývat strategickou analýzou či analýzou rizik.

Mezi metody využití při psaní této práce patří analýza, deskripce, strukturované rozhovory a metoda dotazování.

## 1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

HP-Pelzer s.r.o. je právnická osoba, která vznikla 9. října 1991 v Plzni jako komanditní společnost. Společnost sídlí v Plzni, Pod Kyjovem 18. Hlavním předmětem její činnosti je výroba komponentů interiérového vybavení automobilů. Společnost HP Pelzer s.r.o. patří do celosvětové skupiny Pelzer Group.

### 1.1 Popis společnosti

V této podkapitole je popsán koncern HP Pelzer Group, společnost HP-Pelzer s.r.o. a vývoj plzeňského závodu.

#### 1.1.1 Koncern HP-Pelzer Group

HP-Pelzer Group s hlavním sídlem v německém Wittenu představuje největšího světového dodavatele akustických systémů v oblasti automotive. Zákazníky společnosti jsou všichni významní výrobci osobních automobilů na celém světě. Koncern vlastní 37 výrobních závodů a 5 vývojových center v 18 zemích světa. [19]

#### 1.1.2 HP-Pelzer Česká republika

Součástí organizační struktury společnosti jsou čtyři odštěpné závody v Plzni, Žatci, Mladé Boleslavi a Ostravě. Závod v Plzni dodává především akustické výrobky na bázi PUR pěny. Do plzeňského závodu byla v roce 2009 přesunuta výroba slovenského závodu Lozorno, který po necelém roku provozu ukončil svou činnost (dopad hospodářské krize). Odštěpný závod v Mladé Boleslavi funguje od roku 2014 a jeho hlavní činností je tvarování koberců do automobilů. Žatecký závod vznikl v roce 1996 a zaměřuje se na výrobu dílů na bázi vlny a těžké fólie. Odštěpný závod Ostrava byl založen za účelem výroby pro nového zákazníka, firmu Hyundai se sídlem v Nošovicích. Fyzický náběh sériové výroby nastal v listopadu 2008. Do roku 2008 měla společnost závod i na Bílé Hoře, který byl ale po 8 letech činnosti prodán.[19]

Společníky společnosti jsou HP-Pelzer Akustische Verkleidungsteile GmbH, jejíž vklad činí 20 tisíc Kč a HP-Pelzer Holding GmbHs vkladem 74 980 tis. Kč. Základní kapitál společnosti tedy činí 75 000 ti. Kč a je plně splacen. [19]

Společnost nemá uzavřenou ovládací smlouvu s mateřskou společností.



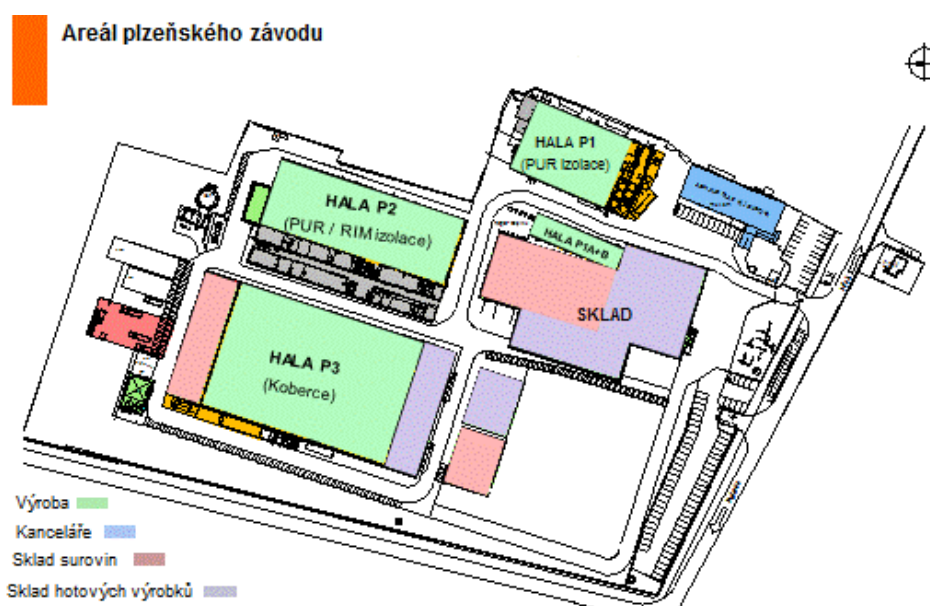
Společnost se snaží v posledních letech dokončit proces centralizace většiny útvarů do závodu v Plzni, především řízení financí. Tento proces bude pokračovat i v roce 2013. Každý závod má svého ředitele, který je podřízen řediteli plzeňského závodu. Ředitel v Plzni je zodpovědný za hospodaření společnosti jako celku.

Během roku 2008 přešly závody v Plzni a Ostravě na systém SAP v oblasti logistiky, plánování výroby, výroby a skladů. V závodě Mladá Boleslav došlo k tomuto přechodu o rok později. Přechod závodu v Žatci na systém SAP v stejných oblastech byl proveden v roce 2011. [19]

### 1.1.3 Vývoj plzeňského závodu

Zprvu se závod v Plzni-Radčicích skládal jen z jedné výrobní haly a správní budovy. Jelikož se začala rozšiřovat výroba, bylo nezbytné začít rozšiřovat i výrobní plochu. V roce 2000 byla postavena druhá výrobní hala a vlastní budova skladu. V roce 2003 byla postavena zatím poslední výrobní hala P3, díky čemuž bylo možné rozšířit výrobu o program kobercových dílů. Na jaře 2012 došlo v plzeňském areálu k požáru, který postihl výrobní halu P1, kde musela být výroba zastavena. Na začátku roku 2013 byla hala P1 opět uvedena do provozu. Areál závodu je zobrazen na následujícím obrázku. V plzeňském závodě pracuje nyní průměrně 428 zaměstnanců.

Obr. č. 1 Areál plzeňského závodu



Zdroj: [19]

#### 1.1.4 Vývoj společnosti v roce 2012 a předpokládaný budoucí vývoj

V roce 2012 pokračovala firma v činnostech souvisejících s efektivňováním interních procesů započatých v předchozích letech.

Důraz v aktivitách společnosti byl kladen na optimalizaci nákladů a zvyšování produktivity, při zachování vysoké kvality produktů tak, aby si společnost udržela dobrou pozici na trhu. Společnost v roce 2012 nadále pokračovala v implementaci moderních metod řízení (TPM, 5S, lean production apod.). [19]

V následujících letech bude společnost pokračovat v optimalizaci výrobních procesů. Velký důraz bude klást na lidský kapitál, s čímž souvisí cíl zavedení nového motivačního systému. Konkrétní cíle plzeňského závodu pro období 2013 – 2018 jsou uvedeny v podkapitole 1.5.

### 1.2 Vize plzeňského závodu pro období 2013 – 2018

V plánovaném období si společnost HP-Pelzer s.r.o. chce udržet vedoucí postavení ve vývoji interiérových dílů pro automobilový průmysl (koberce, pěnové díly). Společnost vyvíjí své produkty v úzké vazbě na své zákazníky tak, aby zajistila maximální kvalitu výrobků a uspokojení zákazníků při plnění cílů environmentální politiky společnosti.

#### *Komponenty vize*

**1. Zákazníci dotyčného strategického záměru** - společnost se zaměří na udržení stávajícího portfolia zákazníků a bude se snažit získat nového zákazníka PSA Group.

**2. Produkt a jeho výjimečnost** - firma plánuje zůstat u stávajících typů výrobků, tj. kobercových a pěnových dílů pro interiéry automobilů. Nebude rozšiřovat své portfolio. Společnost si zakládá na špičkové kvalitě svých produktů a plánuje si udržet postavení na špici vývoje.

**3. Popis trhu a jeho segmentů** - společnost se orientuje na automobilový průmysl, především na sektor osobních a malých užitkových automobilů. Ostatní segmenty nejsou pro firmu zajímavé. Dodává všem automobilkám, které mají výrobní závody v Evropě (v malém množství i mimo Evropu, např. do Severní Ameriky)

**4. Technické, technologické a užité přednosti produktu** - Společnost velmi úzce spolupracuje se svými zákazníky. Spolupráce se zákazníky spočívá v tom, že zákazník si řekne představu o výrobku (jaké technické parametry má splňovat) a firma výrobek

vyrobí. Výroba probíhá tak, aby byly uspokojeny požadavky zákazníka, zajištěna kvalita procesů s ohledem na životní prostředí. Vše probíhá v rámci norem ISO 9001 a 14001.

**5. Strategie záměru** - plán má firmu provést bezpečně turbulentním prostředím. V roce 2013 je očekáván větší pokles poptávky. Firma se zaměří především na udržení likvidity. Zároveň chce podnik být technologicky připravený na další oživení.

**6. Filosofie záměru** - společnost chce platit státu daně a tím se podílet na rozvoji společnosti jako celku. Firma také chce dodržovat cíle environmentální politiky.

**7. Vliv na koncepci a postavení podniku** - společnost se během plánovaného období zaměří na udržení vůdčího postavení a tržního podílu na trhu.

**8. Veřejná image** - firma si chce udržet image skrze uplatňování environmentální politiky a sociální politiky (organizační kultura, komunikace v rámci firmy) a tím i image veřejnou. Image vůči klientům se tvoří přes kvalitu a plnění zákazníkem požadovaných technických parametrů.

**9. Sociální koncepce** - v rámci sociální politiky společnost přijímá odpovědnost za své zaměstnance, kdy chápe, že odpovědnost firmy nekončí pouze výplatou mzdy. Vůči svým zaměstnancům se firma bude snažit zajistit stabilní, kontinuálně se rozvíjející a pozitivní pracovní prostředí pro plnění pracovních úkolů. Během plánovaného období plánuje společnost zavést nový motivační systém, který by nahradil současný, který se jeví jako málo efektivní.

### 1.3 Analýza prostředí

Analýza prostředí se týká celé společnosti HP-Pelzer s.r.o., ale v některých bodech analýzy bude detailněji popsán plzeňský závod. Analýza prostředí hodnotí připravenost organizace realizovat svůj strategický záměr a hledá nejlepší alternativy z hlediska příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek organizace.

#### 1.3.1 Analýza externího prostředí

Analýza externího prostředí zahrnuje analýzu makroprostředí a mezoprostředí. Výsledkem této analýzy je určení příležitostí a hrozeb.

### 1.3.1.1 *Analýza makroprostředí*

Makroprostředí existuje nezávisle na vůli organizace. Analýza makroprostředí zahrnuje analýzu legislativy, demografie, ekonomiky, sociologie a kultury, technologie, politiky a ekologie. Pro účely diplomové práce jsou vybrány jen ty oblasti, které mají největší vliv na strategický záměr.

#### **Legislativa**

Legislativní prostředí lze označit jako stabilní, jelikož v současnosti nemá společnost žádné zprávy o potenciálních změnách v legislativě (české ani v EU), které by mohly zásadně ovlivnit její podnikatelskou činnost a stanovené cíle.

#### **Ekonomika**

Makroekonomické údaje (kurzy měn, inflace, úrokové sazby a jejich trendy, trendy HDP) mohou zásadně ovlivnit parametry záměru.

Dle prognóz Ministerstva financí dojde po roce 2012 k pozvolnému posilování koruny vůči euru. Koruna v roce 2012 byla ve srovnání s rokem 2011 mírně slabší. Jelikož je společnost orientována proexportně, vývoj směnného kurzu CZK/EUR je pro ni klíčový. Pokud koruna posiluje, snižují se společnosti tržby za prodej zboží do zahraničí. Prognóza předpovídá posilování koruny, jedná se tedy o hrozbu.

**Tab. č. 1 Vývoj směnného kurzu CZK/EUR 2011 - 2013**

Rok	2011	2012	2013
Měnový kurz CZK/EUR	24,8	25,0	24,9

*Zdroj: Vlastní zpracování dle [17], 2013*

Podle předpovědí německého svazu automobilového průmyslu VDA se prodej nových osobních automobilů v Německu v roce 2013 sníží o více než tři procenta na zhruba tři miliony vozů. Prodej by se tak dostal na druhou nejslabší úroveň za více než dvě desetiletí. Na poptávku po automobilech má negativní dopad dluhová krize v eurozóně. Vývoj v sektoru bude problémem pro dodavatele, včetně výrobních vstupů, pro společnost HP-Pelzer se tedy stejně jako v případě vývoje směnných kurzů, jedná o hrozbu pro plánované období. [16]

Vzhledem k současné ekonomické situaci dochází k neustálému růstu cen materiálů a energií.

Dalším důležitým faktorem je vývoj nezaměstnanosti. Ta je v současné době na nejvyšší úrovni. Je zde hrozba, že kvalifikovaní zaměstnanci nebudou chtít ze strachu o místo měnit zaměstnání.

### **Technologie**

Společnost se zaměřuje na zvyšování produktivity, zvyšování kvality, snižování zmetkovitosti a s tím související snižování materiálových nákladů. Toto zaměření se neobejde bez investic do lepších technologií.

### **Politika**

Politickou situaci v ČR lze charakterizovat jako stabilní a stejně jako v případě legislativy, nemá společnost informace o politických změnách, které by mohly záměr ovlivnit.

### **Ekologie**

Společnost respektuje veškeré ekologické předpisy, které se týkají jak výrobních postupů, tak i nakládání s odpady. Během plánovaného období bude společnost podnikat kroky k zachování současného stavu.

#### **1.3.1.2      *Analýza mezoprostředí***

Jedná se o Porterovu analýzu konkurenčních sil. Síly, které podnik ovlivňují v této oblasti a které může podnik částečně ovlivnit, se podle M. Portera dělí na pět dílčích sil [11].

### **Konkurence v oboru**

V České republice lze za konkurenta společnosti považovat jen firmu Borgers. Společnost Borgers je stejně jako HP Pelzer středně velkou společností s celoevropskou působností, jež se zaměřuje na dodávky pro luxusnější modely automobilů, především pro Mercedes, Rolls-Royce, SAAB, Volvo, BMW či Vauxhall. Konkurenční výhodou společnosti HP-Pelzer je její celosvětová působnost, ale hlavně flexibilní vývojové oddělení. Růst firmy Borgers by mohl být pro HP-Pelzer samozřejmě nebezpečný, především v možné ztrátě nových zakázek.

### **Potenciální noví zákazníci**

Vstup do tohoto odvětví je poměrně omezen, ale hrozby vstupu nových konkurentů samozřejmě existují. Vstup do této oblasti trhu sebou je spojen s velmi vysokými

náklady a nutností přístupu k moderním technologiím. Navíc kontrakty mezi automobilkami a jejich dodavateli se uzavírají na dlouhou dobu dopředu, přibližně na 6 let. Automobilky také dávají přednost již osvědčeným dodavatelům komponentů, kteří jsou schopni zajistit vysokou kvalitu a včasnou dodávku dílů.

### Substituční výrobky

Výrobek je dodáván pro konkrétní model automobilu, dalo by se tedy říci, že substituty neexistují. Například konkurenční firma Borgers by musela pro zajištění substitutů přizpůsobit svoji výrobní technologii, což by se neobešlo bez velmi vysokých investic.

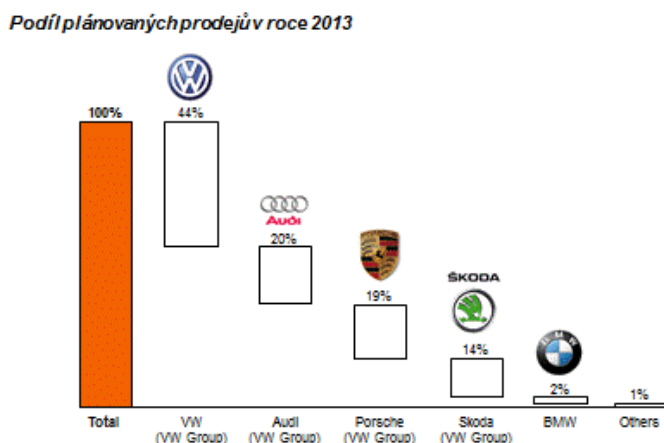
### Zákazníci

Zákazníky společnosti jsou téměř všechny světové automobilky. Konkrétní odběratelé plzeňského závodu jsou uvedeny v příloze A. Výrobci automobilů mají velkou sílu na trhu a ve vztahu k dodavatelům toho značně využívají. Tlačí na snižování cen při zachování vysoké kvality komponentů.

Příležitostí pro následující roky je získání nového zákazníka PSA Group.

Smlouvy se zákazníky společnost HP-Pelzer uzavírá na několikaleté období, díky čemuž má závod možnost plánovat prodeje a náklady také na několik let dopředu. Příležitostí pro společnost je uzavření kontraktů i na návazné modely osobních automobilů. Na obr. č. 2 je uveden podíl prodejů plzeňského závodu v roce 2013. Odběratel VW Group má největší podíl a tento trend se v posledních letech nemění a ani výhledově se měnit nebude. Další příležitostí je růst poptávky po osobních automobilech v ČR, zejména značky Škoda.

Obr. č. 2 Podíl prodejů plzeňského závodu v roce 2013



Zdroj: [19]

## Dodavatelé

Přibližně jedna třetina materiálových dodávek je zajištěna dodavateli, kteří jsou součástí skupiny. Kontrakty včetně cenové politiky jsou pro tuto oblast určovány centrálně z Německa. Pro zbylé dodávky surovin jsou uzavřeny smlouvy dlouhodobého charakteru. Pro společnost jsou důležité hlavně nákupy izolačních folií, kobercového materiálu a lepidel. Společnost se chce v následujícím období zaměřit na vytváření ještě užších vztahů s dodavateli. [19]

Mezi dodavatele se řadí i přepravci a výdaje na jejich služby tvoří poměrně velkou část výdajů společnosti. Nejen v poslední době se stalo, že došlo k poškození výrobků právě dopravcem. Společnost se bude orientovat na vyhledávání nové přepravní společnosti.

### 1.3.1.3 Hodnocení výsledků analýzy externího prostředí

Společnost pro zhodnocení své pozice na trhu může využít matice EFE, která hodnotí příležitosti a ohrožení podniku vnějším prostředím. Matice zobrazuje nejdůležitější faktory, kterým se přiřadí váha 0,00 až 1,00 podle důležitosti daného faktoru. Největší vliv na podnikatelský záměr je ohodnocen 4, 3 znamená, že je vliv faktoru nadprůměrný, 2 je střední a 1 nízký vliv.

Tab. č. 2 Matice EFE

<i>Příležitosti O</i>	Váha	Vliv	Součin
<i>Získání zakázek na návazné modely</i>	0,15	4	0,6
<i>Růst výroby automobilů v ČR</i>	0,05	2	0,1
<i>Získání nového zákazníka</i>	0,1	3	0,3
<i>Výměna distribuční firmy</i>	0,1	4	0,4
<i>Navázání užších vztahů s dodavateli</i>	0,1	4	0,4
$\Sigma$	0,5		1,8
<i>Hrozby T</i>	Váha	Vliv	Součin
<i>Posilování koruny vůči euru</i>	0,1	2	0,2
<i>Pokles výroby automobilů v Německu</i>	0,15	4	0,6
<i>Vstup nových konkurentů na trh</i>	0,05	3	0,15
<i>Růst cen materiálů a energie</i>	0,1	3	0,3
<i>Nedostatek vhodných pracovníků</i>	0,1	4	0,4
$\Sigma$	0,5		1,65
<b><math>\Sigma</math> celkem</b>	<b>1</b>		<b>3,45</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Celkový vážený poměr hodnotí externí pozici podniku vzhledem k jeho ambicím naplnit strategický záměr. Celkový vážený poměr vyšel pro společnost 3,45, což znamená, že podnikatelský záměr vykazuje vysokou citlivost na externí prostředí firmy.

### 1.3.2 Analýza interního prostředí

Analýza interního prostředí zahrnuje analýzu managementu, marketingu, výroby, výzkumu a vývoje, IS a finanční analýzu.

#### **Management**

Vedení všech závodů v ČR je uspořádáno liniově. Jak bylo zmíněno v úvodu, společnost má v ČR 4 závody, přičemž plzeňský závod plní navíc funkci centrály. Každý výrobní závod má svého ředitele. Centrála v Plzni a má za úkol řídit veškeré důležitější problémy spojené s chodem společnosti. Organizační struktura plzeňského závodu je uvedena v příloze B.

Vliv republikového vedení na stanovení strategie není příliš vysoký. Dlouhé a složité rozhodovací procesy vedou často ke strnulosti v rozhodování.

V posledních letech se opustilo od trendu najímání levné pracovní síly a dala se přednost kvalifikovaným zaměstnancům. Jistý podíl na tom má zavádění nových výrobních technologií, jejichž obsluha musí být kvalifikovanější. Komunikaci mezi managementem a dílenskými pracovníky je na velmi dobré úrovni, především díky pravidelným setkáním ředitele s dělníky. Společnost si je vědoma, že může být úspěšná jen tehdy, pokud bude mít kvalifikované a motivované zaměstnance. V následujícím období se chce zaměřit právě na zdokonalení svého motivačního systému.

#### **Marketing**

Marketing v automobilovém průmyslu má svá specifika. Existuje zde relativně malé množství odběratelů i dodavatelů a jejich vzájemná spolupráce je založena na velmi úzkých vztazích. Tyto vztahy má HP-Pelzer na velmi uspokojivé úrovni, jelikož dodává díly vysoké kvality a dbá na včasnost svých dodávek. Na dobrých vztazích se svými odběrateli hraje velkou roli také historie firmy.

Možnost ovlivnění ceny svých výrobků je pro HP-Pelzer dosti omezená. Kontrakty s automobilkami se uzavírají přibližně na dobu 6 let, což odpovídá životnosti jednoho modelu automobilu. Cena vyráběných dílů se většinou stanovuje pro každý rok znovu, přičemž nejvyšší ceny dosahuje v prvním roce produkce a poté má klesající trend.



Pokud má daný model nástupce, s vysokou pravděpodobností získá kontrakt stejný dodavatel komponentu.

Dalším částí marketingu je distribuce, která je zajišťována externími dopravci a to jak při dodání výrobků po ČR, tak i do zahraničí. S dopravci je často uzavírána dlouhodobá smlouva na zajištění dopravy.

### **Finance a účetnictví**

Pro finanční analýzu společnosti byly použity výkazy z roku 2009 až 2012. Cílem této finanční analýzy je posouzení finanční situace podniku. Následující finanční analýza je značně zjednodušená, jelikož se nejedná o stěžejní část práce.

Hodnoty roku 2009 jsou ovlivněny hospodářskou krizí. Společnost se musela vypořádat s nízkou poptávkou, která v prvním pololetí 2009 klesla dokonce o 20% oproti roku 2008.

#### *Ukazatele likvidity*

Likvidita vyjadřuje schopnost společnosti hradit své závazky a lze ji hodnotit pomocí tří základních ukazatelů – běžné, pohotové a okamžité likvidity. Hodnoty těchto ukazatelů pro jednotlivé roky jsou uvedeny v následující tabulce. [10]

**Tab. č. 3 Ukazatelé likvidity**

	Odvětví	2009	2010	2011	2012
<b>Běžná likvidita</b>	1,29	1,00	1,37	1,66	1,69
<b>Pohotová likvidita</b>	0,69	0,8	1,06	1,38	1,38
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,13	0,08	0	0,03	0,15

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2013*

Ukazatel běžné likvidity roste, což je způsobeno růstem oběžných aktiv (zásob, krátkodobých finančních prostředků) a poklesem krátkodobých závazků. V porovnání s odvětvím, ve kterém společnost působí, dosahuje ukazatel nadprůměrných hodnot.

Rozdíl mezi pohotovou a běžnou likviditou tkví v tom, že pohotová likvidita nezapočítává zásoby. Hodnoty ukazatele vykazují rostoucí tendenci a ve srovnání s odvětvím nadprůměrné hodnoty.

Ukazatel okamžité likvidity vyjadřuje okamžitou schopnost společnosti uhradit své krátkodobé závazky. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 0,2 až 0,5, což společnost nesplňuje. I ve srovnání s odvětvím dosahuje společnost podprůměrných hodnot tohoto

ukazatele. Je to způsobeno tím, že ve sledovaném období neměla společnost k dispozici mnoho krátkodobého finančního majetku.

#### *Čistý pracovní kapitál*

Čistý pracovní kapitál představuje část oběžného majetku, která je financována dlouhodobým kapitálem.

2009:  $823\,162 - 818\,791 = 4\,371$  tis. Kč

2010:  $944\,007 - 687\,380 = 256\,627$  tis. Kč

2011:  $1\,276\,499 - 770\,648 = 505\,851$  tis. Kč

2012:  $1\,683\,809 - 994\,289 = 689\,520$  tis. Kč

Větší ČPK signalizuje finanční stabilitu podniku. Základní podmínkou je kladná hodnota ukazatele ČPK, což společnost splnila dokonce i v roce 2009. V dalších letech je patrný růst tohoto ukazatele. Pro další roky by měla společnost tento ukazatel nadále zvyšovat.

#### *Ukazatele aktivity*

Ukazatele aktivity říkají, jak společnost efektivně využívá své zdroje. Existují dva typy těchto ukazatelů. Ukazatele počtu obrátů uvádí, kolikrát se obrátí určitý druh majetku v tržbách. Ukazatele doby obrátů uvádí, jak dlouho jsou finanční prostředky vázány v určitém druhu majetku.

**Tab. č. 4 Ukazatele aktivity**

	Odvětví	2009	2010	2011	2012
<b>Obrát aktiv</b>	0,7	1,12	1,52	1,56	1,34
<b>Obrát zásob</b>		17,46	16,96	19,60	14,39
<b>Doba obrátů zásob</b>		20,62	21,23	18,37	25,00
<b>Obrát pohledávek</b>		4,56	5,03	4,01	3,65
<b>Doba obrátů pohledávek</b>		78,94	71,57	89,78	98,73
<b>Obrát závazků</b>		3,34	5,32	5,41	4,48
<b>Doba obrátů závazků</b>		107,78	67,67	66,54	80,31

*Zdroj: Vlastní zpracování dle [17], 2013*

Obrát aktiv měří efektivnost využití veškerých aktiv ve firmě, neboli ukazuje, jak se zhodnocují aktiva společnosti ve výrobní činnosti firmy bez ohledu na zdroje jejich krytí. Dle Pavelkové je minimální doporučená hodnota 1, což společnost splňuje.

[10] Ve srovnání s odvětvím má společnost nadprůměrné hodnoty tohoto ukazatele. Tento ukazatel během sledovaného období roste, ale jen do roku 2011, poté klesá.

Ukazatel obrát zásob společnosti sděluje, kolikrát je během roku každá položka zásob přeměněna v hotovost a znovu uskladněna. Je třeba usilovat o velkou obrátku zásob. V roce 2012 došlo k poklesu toho ukazatele.

Doba obrátu zásob udává, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Tento ukazatel by měl vykazovat klesající trend, bohužel ve společnosti HP-Pelzer hodnota ukazatele roste. Výjimkou byl jen rok 2011.

Doba obrátu pohledávek nejprve klesla, ale v roce 2011 opět vzrostla. Výsledek ukazuje průměrnou splatnost pohledávek, tj. počet dnů do zaplacení faktury. Čím kratší doba, tím lépe. V roce 2012 došlo k růstu tohoto ukazatele.

Doba obrátu závazků stanovuje dobu, která uplyne mezi nákupem zásob či externích výkonů a jejich úhradou. Vyjadřuje platební morálku společnosti vůči jejím věřitelům. Společnost si zakládá na dobré platební morálce, ale v roce 2012 došlo k růstu tohoto ukazatele.

#### *Ukazatele zadluženosti*

**Tab. č. 5 Ukazatele zadluženosti**

	Odvětví	2009	2010	2011	2012
<b>Koeficient samofinancování</b>	39,35	18,63	24,43	22,25	24,11
<b>Celková zadluženost</b>	61,56	81,37	75,57	77,75	75,89

*Zdroj: Vlastní zpracování dle [17], 2013*

Koeficient samofinancování představuje poměr mezi vlastním kapitálem a celkovými aktivy. Poměr je opakem ukazatele celkové zadluženosti (a společně tvoří 100%). Charakterizuje dlouhodobou finanční stabilitu a samostatnost. Udává, do jaké míry je podnik schopen pokrýt své potřeby vlastními zdroji.

Ukazatel celkové zadluženosti je ve srovnání s odvětvím vysoký, společnost by se měla snažit hodnotu celkové zadluženosti snižovat, což skutečně od roku 2012 činí.

#### *Ukazatele rentability*

Hodnoty ukazatelů rentability jsou daleko od ideálu. Důvodem je fakt, že na HP-Pelzer s.r.o. jsou fakturovány náklady za výzkum a vývoj v rámci celého koncernu.

Tab. č. 6 Ukazatele rentability

	2009	2010	2011	2012
ROA [%]	-	7,38	1,01	6,43
ROE [%]	-	24,18	1,64	26,68
ROS [%]	-	3,81	0,23	4,71

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

### Výroba

Výroba ve firmě je založena na moderní technologii. Výrobu společnosti lze rozdělit na dvě skupiny výrobků - koberce a výrobky z pěny. Výroba obou skupin výrobků je zajištěna velkými tvarovacími a lisovacími stroji. Stroje používané k výrobě jednoho druhu výrobků, jsou uspořádány do kruhu. Finální výrobky jsou poté odváženy do skladu.

Výroba je zajišťována tak, aby byly dodržované standardy vyplývající z norem ISO. Výroba je také pravidelně kontrolována samotnými zástupci automobilek.

Závody se zaměřují také na recyklaci odpadů z výroby.

### Výzkum, vývoj, inovace

Je velmi důležité podporovat změny sloužící k zachování a upevnění konkurenceschopnosti. Výzkum a vývoj je prováděn centrálně, tj. z mateřské společnosti v německém Wittenu.

V Plzni existuje projekční tým, který úzce spolupracuje s automobilkami na vylepšení výrobků.

### Informační systémy

Již od roku 2008 používá plzeňský závod informační systém SAP. V letech 2012 byly v Plzni implementovány nové IS – Cominfo (docházkový systém), Performa (systém na sledování ukazatele OEE a na výpočet týmových odměn) a ZAPO (systém pro údržbu). Jedná se o komplexní IS, které shrnují několik podnikových funkcí dohromady, například sjednocení skladového, mzdového a účetního informačního systému do jednoho celku.

### 1.3.2.1 Hodnocení výsledků analýzy interního prostředí

V případě posouzení vnitřní situace společnosti je použita matice IFE. Jedná se o určení silných a slabých stránek společnosti. Každému faktoru je třeba přiřadit určitou váhu v rozsahu 0,00 – 1,00. Dále je nutné ohodnotit jednotlivé faktory, a to následujícím způsobem: největší silná stránka = 4, malá silná stránka = 3, malá slabá stránka = 2 a největší slabá stránka = 1.

Tab. č. 7 Matice IFE

Silné stránky S	Váha	Vliv	Součin
Úzké vztahy se zákazníky	0,15	4	0,6
Vysoce kvalifikovaní zaměstnanci	0,1	3	0,3
Silná a vůdčí společnost	0,1	4	0,4
Kvalitní systém kontroly jakosti	0,05	3	0,15
Kvalitní technologie	0,1	4	0,4
$\Sigma$	0,5		1,85
Slabé stránky W	Váha	Vliv	Součin
Finanční pozice společnosti	0,05	1	0,05
Slabá vyjednávací pozice vůči zákazníkům	0,15	1	0,15
Schvalovací procesy	0,05	2	0,1
Delší komunikační toky	0,05	2	0,1
Nedostatečný motivační systém	0,2	2	0,4
$\Sigma$	0,5		0,8
<b><math>\Sigma</math> celkem</b>			<b>2,65</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Celkový vážený poměr hodnotí interní pozici podniku vzhledem k jeho ambicím naplnit strategický záměr. Celkový vážený poměr vyšel pro společnost 2,65, tj. podnikatelský záměr vykazuje střední citlivost na interní prostředí firmy.

## 1.4 Zhodnocení strategické pozice

Nyní je možné zjistit pozici a vhodnou strategii pro společnost HP-Pelzer s.r.o. Pro určení vhodné matice jsou vybrány jen některé metody dle [13].

### 1.4.1 Matice TOWS

Metoda staví na posouzení vzájemných vlivů externích a interních faktorů, kombinuje tedy vliv slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb.

Tab. č. 8 Matice TOWS

	Silné stránky S	Slabé stránky W
<b>Matice TOWS</b>	<p>Úzké vztahy se zákazníky Vysoce kvalifikovaní zaměstnanci Silná a vůdčí společnost Kvalitní systém kontroly jakosti Kvalitní technologie</p>	<p>Finanční pozice společnosti Slabá vyjednávací pozice vůči zákazníkům Schvalovací procesy Delší komunikační toky Nedostatečný motivační systém</p>
Příležitosti O	OS strategie	OW strategie
<p>Získání zakázek na návazné modely Růst výroby automobilů v ČR Získání nového zákazníka Výměna distribuční firmy Navázání užších vztahů s dodavateli</p>	<p><b>Maxi – Maxi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stavět rozvoj na silných stránkách</li> <li>• Maximalizace využití příležitostí</li> </ul>	<p><b>Mini – Maxi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Překonat slabé stránky, eliminovat jejich dopad</li> <li>• Využít příležitostí ke zlepšení situace</li> </ul>
Hrozby T	TS strategie	TW strategie
<p>Posilování koruny vůči euru Pokles výroby automobilů v Německu Vstup nových konkurentů na trh Růst cen materiálů a energie Nedostatek vhodných pracovníků</p>	<p><b>Maxi – Mini</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Silné stránky využít k zajištění</li> <li>• Předcházet dopadům rizikových faktorů a ohrožení</li> </ul>	<p><b>Mini – Mini</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Předcházet hrozbám</li> <li>• Minimalizovat slabé stránky</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Společnost musí využít příležitosti, které se před ní nacházejí. Bohužel zde existují i hrozby, které by mohly mít na společnost velmi nepříznivý dopad, především pokles výroby automobilů v Německu.

Silné stránky společnosti jsou na dobré úrovni, společnost je vůdcem na trhu a využívá moderní technologie. Slabinou je finanční pozice společnosti. Za společností ovšem stojí celý koncern, který by v případě nutnosti poskytl finanční prostředky.

Dle mého názoru je nejvhodnější strategií pro podnik strategie Maxi-Maxi. Jedná se o strategii, při které společnost využívá svých silných stránek pro realizaci nových příležitostí. Zároveň se musí společnost zaměřit na eliminaci jejich slabých stránek a nažít se vyhýbat hrozbám.

HP-Pelzer s.r.o. je silná společnost, která si může dovolit agresivní strategii.

#### 1.4.2 Matice SPACE

Další metodou je matice SPACE. V této práci je matice zjednodušena. Pro hodnocení jsou v této metodě používány interní charakteristiky (finanční síla a konkurenční vlastnosti) a externí charakteristiky (stabilita prostředí, síla odvětví).

U finanční síly a síly odvětví je používána stupnice od +1 (nejhorší) do +6 (nejlepší) a u stability prostředí konkurenčních vlastností se používá stupnice od -6 (nejhorší) do -1 (nejlepší). Výsledná charakteristika je pak průměrem dílčích faktorů. Sečtení vypočtených průměrných hodnot pro KV a SO a stanovení výsledného bodu na ose x. Sečtení vypočtených průměrných hodnot pro FS a SP a stanovení výsledného bodu na ose y matice SPACE.

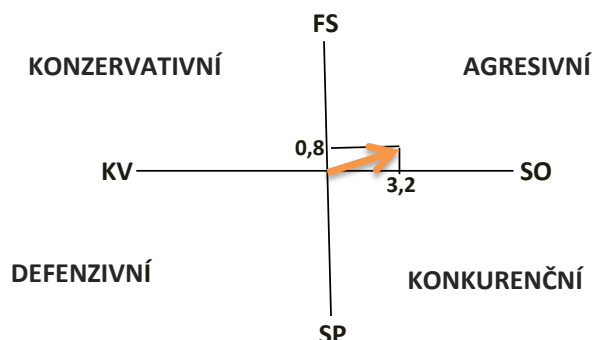
**Tab. č. 9 Faktory matice SPACE**

Faktor		Hodnocení
Pozice na ose x		
SO	Potenciál ziskovosti	4
	Finanční stabilita	4
	Úroveň technologie	6
	Bariéry vstupu	5
	Dynamika růstu odvětví	4
KV	Podíl na trhu	-1
	Kvalita produktů	-1
	Technické parametry produktů	-1
	Životní cyklus výrobního portfolia	-2
	Získávání informací	-2
<b>Σ</b>		<b>3,2</b>
Faktor		Hodnocení
Pozice na ose y		
FS	Výsledná rentabilita	1
	Výsledná likvidita	6
	Výsledná zadluženost	3
	Hospodářský výsledek	3
	Srovnání s konkurencí	4
SP	Úroveň inflace	-2
	Vyjednávací síla zákazníků	-5
	Náročnost na inovace	-1
	Legislativní opatření a regulace	-1
	Vývoj poptávky	-3
<b>Σ</b>		<b>0,8</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2013*

Nyní lze sestrojít nárys směrového vektoru z počátku matice SPACE (bod [0;0]) přes nový bod [3,2; 0,8]. Tento vektor ukazuje typ doporučovaných strategií – agresivní, soutěživé, obranné nebo konzervativní.

Obr. č. 3 Matice SPACE



*Zdroj: Vlastní zpracování, 2013*

I na základě matice SPACE vyšlo, že by společnost měla použít agresivní strategii. Existuje více agresivních strategií. Dle mého názoru jsou pro společnost nejvhodnější strategie vedoucí k penetraci a rozvoje trhu či integrační strategie.

### 1.5 Dlouhodobé cíle plzeňského závodu

Dlouhodobé cíle jsou pro plzeňský závod definovány pro následující pětileté období, tj. pro období 2013-2018. Dlouhodobé cíle společnosti HP-Pelzer v Plzni lze rozdělit do oblastí [19]:

#### **System řízení jakosti**

- úspěšné absolvování auditu dle ISO TS 16949 v jednotlivých letech 2013-2018;
- plnění úkolů z auditu v jednotlivých letech 2013-2018;
- dosažení dodavatelské úrovně „A“ při zákaznických auditech v jednotlivých letech 2013-2018;
- do roku 2014 úplný přechod na systém řízení dokumentace Palstat.

#### **Zmetkovitost**

- interní zmetkovitost < 0,95% z hodnoty nekonsolidovaného obratu v jednotlivých letech 2013-2018.

#### **Výkonnost**

- OEE > 80% v jednotlivých letech 2013-2018.

#### **EMS, pracovní podmínky**

- zlepšit odsávání na hale P1;



- udržovat pracovní prostředí a pořádek na pracovišti;
- TPM v plánovaných termínech;
- do roku 2014 plná implementace ZAPO.

### **Spokojenost zákazníků**

- hodnocení spokojenosti zákazníka s ohledem na reklamace (PPM < 100) v jednotlivých letech 2013-2018;
- hodnocení spokojenosti zákazníka s ohledem na včasnost dodávek (OTD 100%) v jednotlivých letech 2013-2018;
- nájezd nových výrob v určených termínech v jednotlivých letech 2013-2018.

### **Výkonnost dodavatelů**

- hodnocení výkonnosti dodavatelů s ohledem na kvalitu dodávek (PPM < 200) v jednotlivých letech 2013-2018;
- hodnocení výkonnosti dodavatelů s ohledem na včasnost (OTD 100%) v jednotlivých letech 2013-2018;

### **Trvalé zlepšování**

- splnit úkoly zlepšování stanovené pro vedoucí oddělení pro roky 2013-2018.

### **Lidské zdroje**

- realizace grantu na vzdělávání v oblasti měkkých dovedností, znalosti cizích jazyků a PC dovedností v 2013-2014;
- vylepšení fungování procesu zlepšovacích návrhů;
- do roku 2016 zavedení nového motivačního systému pro celý závod v Plzni.

## **1.6 Shrnutí**

Společnost HP-Pelzer s.r.o. bude v následujícím období prosazovat strategii penetrace a rozvoje trhu.

Plzeňský závod HP-Pelzer s.r.o. se bude v následujících letech více orientovat na své zaměstnance. Jak je již uvedeno v analýze, stávající motivační systém je vedením vnímán jako nedostatečný, a proto se rozhodlo pro implementaci nového.

## 2 PŮVODNÍ MOTIVAČNÍ A POBÍDKOVÝ SYSTÉM V PODNIKU

Dle Bedrnové a Nového tvoří motivační program soubor pravidel a postupů, které slouží k naplňování potřeb a cílů podniku. Hlavním úkolem motivačního programu je dosažení požadované motivace, ze které pak plyne optimální přístup zaměstnanců k práci. A to ve všech oblastech, které jsou pro podnik krátkodobě či dlouhodobě významné. [4, s. 302]

Motivace je nevyhnutelnou podmínkou správné a efektivní implementace všech metod, které mohou zvyšovat výkonnost podniku. Program zvyšování výkonnosti společnosti HP-Pelzer je popsán ve 3. kapitole.

Správně nastavený motivační a pobídkový systém by měl vést ke zvyšování výkonnosti pracovníků. K tomu, aby bylo možné vyžadovat po zaměstnancích kvalitní výkon, je zapotřebí zajistit dobré podmínky pro jejich činnost. Bedrnová a Nový vytvořili obecné předpoklady, které by podnik měl zajistit před samotným výkonem či v jeho průběhu. [4, s. 302]

- Pracovníci mají vykonávat práci, kterou považují za smysluplnou, jak pro sebe, tak pro podnik.
- Vykonávaná práce je přiměřeně náročná vzhledem k schopnostem zaměstnance.
- Pracovník má možnost osobního růstu.
- Lidé mají být odměněni přiměřeně svému výkonu a očekávání.
- Pracovníci mají dostatek pro ně relevantních informací o chodu společnosti a případných změnách.
- Zaměstnanci by měli pracovat v dobrém sociálním klimatu a měli by být respektováni jako lidské bytosti.

Pokud chce společnost správně navrhnout motivační systém, musí si uvědomit rozdíly mezi systémem odměňování (stimulací) a motivačním systémem. Některé firmy implementují nový motivační systém, který je postaven jen na penězích, což není správné. Lidé peníze stále chtějí, protože jsou přímo či nepřímo spojeny s uspokojováním mnoha potřeb. Uspokojují základní potřeby přežití, jistoty a bezpečí a mohou také uspokojovat potřebu sebeúcty a postavení. Herzberg a spol. účinnost peněz jako motivátoru zpochybnili. Nedostatek peněz může vyvolat nespokojenost, ale jejich existence není spojena s trvalou spokojeností. Tento závěr je však individuální,

někteří lidé jsou penězi motivováni více než jiní. Dalo by se tedy říci, že peněžní odměny jsou do jisté míry motivátory. [3]

V této kapitole je popsán současný motivační systém, který společnost uplatňuje k motivaci dílenských pracovníků. Součástí kapitoly je analýza původního motivačního systému, ze které vyplývají jeho slabá místa, na které by se mělo vedení při implementaci nového motivačního systému zaměřit.

Vstupní informace potřebné pro tuto kapitolu byly získány analýzou sekundárních zdrojů, tj. vnitropodnikových směrnic a dalších dokumentů společnosti, ze strukturovaných rozhovorů s personalistou společnosti a díky dotazníkovému šetření.

## **2.1 Původní motivační a pobídkový systém pro výrobní dělníky**

Tato práce je zaměřena na motivování dílenských pracovníků. Původní motivační systém byl orientován především na systém odměňování.

### **2.1.1 Systém odměňování**

Odměny představují uznání a odměnění lidí za plnění jejich úkolů. Pokud jsou odměny vhodně zvoleny, lidé vědí, jak jich mohou dosáhnout, pak mohou působit jako vnitřní motivátory. Odměny mohou být peněžního i nepeněžního charakteru. [3]

Systémy odměňování dílenských pracovníků se liší od ostatních systémů třemi způsoby [3, s. 371]:

1. základem odměňování je časová sazba;
2. pro jednotlivá pracovní místa/jednotlivce se používá specifická sazba;
3. používají se pobídkové systémy.

#### **2.1.1.1 Časová část mzdy**

Časové sazby (též denní sazby, práce za denní mzdu, plošné sazby či hodinové sazby) nabízejí pracovníkům předem stanovené sazby za skutečně odpracované hodiny. Sazba se nemění na základě výkonu nebo výstupu, může být proměnlivá pouze v čase. K základním sazbám se vyplácejí příplatky za práci přesčas, za práci ve směnách, za práci v noci, za pohotovost, za nepříznivé pracovní podmínky, někdy se vyplácejí i místní příplatky. [3]

Časové sazby se používají např. v údržbě, kde není možné odměňovat pracovníka podle výsledků. Výhodou pro pracovníky, jež jsou takto odměňováni, je stálost

a předvídatelnost jejich výdělků. Nevýhodou je to, že nejsou přímou pobídkou. Časové sazby mohou mít ale podobu tzv. vysokých denních sazeb, které jsou vyšší než minimální časová sazba a obsahují složku jakési sazby bonusu. Důvodem k zavedení těchto sazeb je předpoklad, že vyšší základní sazby povzbudí k většímu úsilí. [3]

Během zkušební doby byla pracovníkům přiznána hodinová mzda ve výši 22 Kč/hodina. Po skončení zkušební doby byli všichni pracovníci výroby hodnoceni dle následujících kritérií [19]:

1. Pracovní morálka - plnění norem
2. Hospodárné využívání pracovní doby - zahájení a ukončení směny, přestávky, odchody z pracoviště během směny
3. Dodržování bezpečnostních předpisů, používání OOPP
4. Časová flexibilita, spolehlivost
5. Zmetkovitost - nepřiznané zmetky zachycené na následujících operacích, mistry, příp. QS
6. Zastupitelnost - schopnost práce na jiném pracovišti

Každé kritérium bylo ohodnoceno 0 až 3 body, maximální počet bodů byl tedy 18. Dle dosaženého počtu bodů byli pracovníci rozděleni do 3 tarifních skupin:

- |                  |         |         |
|------------------|---------|---------|
| • 16 – 18 bodů   | tarif 1 | 34 Kč/h |
| • 11 – 15 bodů   | tarif 2 | 27 Kč/h |
| • 10 bodů a méně | tarif 3 | 22 Kč/h |

Pracovníky dle výše uvedených kritérií hodnotil měsíčně směnový mistr a schvaloval vedoucí haly. Za porušení pracovní kázně mohl být pracovník přeřazen do nižšího tarifu kdykoli i mimo pravidelnou dobu hodnocení.

### **2.1.1.2 Výkonnostní část mzdy – pobídková složka mzdy**

Výkonnostní normy jsou stanoveny dle metodiky REFA a zohledňují též čas na přípravu, úklid pracoviště a drobné poruchy. Výkonnostní mzda nového zaměstnance se určuje po jeho zapracování. Pokud zaměstnanec během zapracování nesplňuje normu, pobírá časovou mzdu + výkonnostní mzdu v průměru technologie bez ohledu na počet vyrobených kusů. Doba zapracování na dané technologii stanovuje mistr, nejvýše však trvá pět pracovních směn. Po této době pobírá pracovník mzdu dle výkonnostních norem (které jsou k nahlédnutí u vedoucího výroby a na jednotlivých pracovištích).

Pokud pracovník odpracuje na daném dílu celou pracovní směnu, je jeho výkonnostní mzda určena dle výkonu za směnu. Pokud pracovník odpracuje na daném dílu jen část směny, určuje se výkonnostní mzda na základě počtu vyrobených kusů a počtu odpracovaných hodin (po zaokrouhlení dle výkonnostních tabulek). [19]

### **2.1.1.3 Osobní ohodnocení**

Výše osobního ohodnocení u výrobních pracovníků je stanovena ve výši max. 1 000,- Kč měsíčně (s výjimkou pracovníků na projektu Colorado – viz níže). Výši částky určuje nadřízený/směnový mistr na konci každého měsíce. Kritéria pro vyplacení osobního hodnocení jsou následující [19]:

- podíl na dosažených výsledcích závodu v daném měsíci;
- loajalita k zaměstnavateli;
- pracovní nasazení;
- flexibilita;
- kvalifikace a její využití;
- dodržování zásad BOZP a ochrany životního prostředí;
- pořádek na pracovišti;
- řádné vedení příslušné interní dokumentace a výkazů (výrobní listy, SAP);
- dodržování a řádné využívání pracovní doby.

### **2.1.1.4 Odměňování týmu Colorado**

Výjimkou na hale P3 byl tým na projektu Colorado, který byl odměňován dle následujícího systému odměňování [19]:

#### a) hodinová mzda

- v době zapracování 54,10 Kč/h
- po zapracování 63,50 Kč/h
- parták 69,50 Kč/h

#### b) osobní prémie

Kritéria pro vyplacení osobního hodnocení: podíl na dosažených výsledcích závodu v daném měsíci, loajalita k zaměstnavateli, pracovní nasazení, flexibilita, kvalifikace a její využití, dodržování zásad BOZP a ochrany životního prostředí, pořádek na

pracovišti, řádné vedení příslušné interní dokumentace a výkazů (výrobní listy, SAP), dodržování a řádné využívání pracovní doby.

c) týmová prémie za 100% splnění cílů (OEE, reklamace)

e) dodatečná týmová prémie za překročení cílů o 10%, tzn. za splnění cíle na 110%

### **2.1.1.5 Ostatní pobídkové složky mzdy**

Cílem pobídkových systémů je motivovat pracovníky, aby vynaložili více úsilí, tj. aby pracovali pilněji.

Pobídky slouží k podněcování a povzbuzování lidí, aby dosahovali cílů, které jsou pro ně stanoveny. Smyslem pobídek (stimulů) je zabezpečování přímé motivace. Pobídky mají většinou peněžní podobu, ale mohou mít i nefinanční podobu, jako je uznání, pochvala či povýšení.

Pobídkové systémy budou efektivní, pokud [3, s. 373]:

- existuje jasná a snadno pochopitelná vazba mezi úsilím a odměnou;
- hodnota odměny stojí za vynaložené úsilí;
- jsou pracovníci v zájmu získání odměny schopni ovlivnit úroveň svého úsilí nebo své chování;
- pracovníci dostanou odměnu těsně po vynaložení úsilí;
- je zabezpečena poctivost systému.

Firmy využívají pobídkových systémů, protože jsou přesvědčeny, že jsou lidé motivováni penězi. Tento předpoklad vychází z teorie instrumentality. Existují výzkumy, které potvrzují, že po zavedení systému, produktivita vzrostla. Společnosti věří, že odměňování podle výkonu povede ke zvýšení výstupů a snížení výrobních nákladů. [3]

Společnost HP-Pelzer využívá následující pobídky. [19]

### **Vyhodnocení nejlepších pracovníků výroby**

Každý měsíc probíhá vyhodnocení nejlepšího zaměstnance na každé směně v každé výrobní hale, spojené s prémie 1 000,- Kč. Kritéria pro nominace jsou především výkony, zmetkovitost, přesčas, týmová spolupráce a celkový přístup zaměstnance během hodnoceného měsíce. Nominace na nejlepšího zaměstnance předkládá směnový

mistr vedoucímu haly, který nominaci schválí a předá informaci personalistovi. Personalista výsledky zveřejní na informačních místech v závodě včetně fotografie nejlepšího zaměstnance.

### **Odměny při pracovních výročních zaměstnance**

Zaměstnanci mohou obdržet od zaměstnavatele věrnostní prémii při trvání nepřetržitého pracovního poměru k zaměstnavateli. Výše věrnostní prémie je podmíněna trváním nepřetržitého trvalého pracovního poměru k zaměstnavateli:

- po dobu 5 let            2 500,- Kč
- po dobu 10 let           5 000,- Kč
- po dobu 15 let           7 500,- Kč
- po dobu 20 let           10 000,- Kč
- po dobu 25 let           15 000,- Kč

Věrnostní prémie je zaměstnanci vyplacena ve mzdě následujícího měsíce, ve kterém vznikl důvod pro její vyplacení.

### **2.1.2 Motivace zaměstnanců**

Vedle odměn za pracovní výkon, využívá společnost i jiné nástroje k motivaci. Opět se ale jedná jen o peněžní motivátory. [19]

### **Penzijní připojištění**

V souladu se zákonem č. 42/1994 Sb., o penzijním připojištění se státním příspěvkem a o změnách některých zákonů souvisejících s jeho zavedením v posledním znění rozhodl zaměstnavatel o finančním plnění, poskytovaném na část příspěvku zaměstnanců na toto penzijní připojištění.

Příspěvek je poskytován zaměstnavatelem ve stanoveném procentu z vyměřovacího základu pro odvod sociálního pojištění jednotlivého zaměstnance v daném kalendářním měsíci. Zaměstnanec hradí příspěvek na penzijní připojištění nejméně ve výši 100,- Kč, horní hranice vlastního příspěvku je neomezená.

V případě, že zaměstnanec nebude mít v příslušném kalendářním měsíci žádný vyměřovací základ pro odvod sociálního pojištění (např. z důvodu pracovní neschopnosti, trvající celý kalendářní měsíc), zaměstnavatel za tento měsíc neposkytne příspěvek.

Příspěvek od zaměstnavatele na penzijní připojištění obdrží všichni zaměstnanci po 1. roce nepřetržitého pracovního poměru u zaměstnavatele.

### **Odměna zaměstnanci při udělení Jánského plakety**

Zaměstnancům, kteří obdrží medaili prof. MUDr. J. Jánského za bezpříspěvkové dárcovství krve, poskytne zaměstnavatel odměnu ve výši 2 000,- Kč.

### **Zlepšovací návrhy**

Každý pracovník závodu může podat návrh na zlepšení tzv. „Zlepšovací návrh“, za který může obdržet finanční odměnu, která odpovídá přínosu pro organizaci.

## **2.2 Analýza původního motivačního systému**

Jak uvádí Kleibl, motivační program organizace by měl respektovat obecné poznatky o motivaci a stimulaci lidí a měl by vycházet z analýzy motivační struktury pracovníků organizace. Průzkumy motivační struktury spolu s ostatními psychologickými a sociologickými průzkumy umožňují zhodnotit výchozí stav v organizaci v oblasti lidských zdrojů, silné a slabé stránky systému řízení a jeho motivační účinky. Tyto základní znalosti jsou předpokladem k tvorbě motivačního programu, aby odpovídal prioritám pracovníků. [7, s. 39]

Při analýze motivačního programu je třeba analyzovat mnoho sociálně-ekonomických informací. Já se zaměřila na [7]:

- informace o pracovních podmínkách a pracovním prostředí;
- informace o odměňovacím a hodnotícím systému;
- informace o způsobu řízení a vedení pracovníků;
- informace o systému personálního řízení a uskutečňované personální práci v organizaci.

Tyto potřebné informace jsem získala díky strukturovaným rozhovorům se zaměstnanci personálního oddělení a díky výsledkům dotazníku spokojenosti zaměstnanců, který ve společnosti proběhl na začátku roku 2013.

### **2.2.1 Informace získané díky rozhovorům s personalisty a analýzou sekundárních zdrojů**

Abych byla schopná navrhnout nový motivační systém, musela jsem se zamyslet nad stávajícím systémem odměňování v následujících rovinách:



1. Jak je nastavený systém odměňování nyní?
2. Je současný systém odměňování motivující?
3. Jak je dodržován současný systém odměňování?
4. Je stávající systém odměňování efektivně využíván?
5. Jsou dělníci motivováni jiným způsobem než penězi?

Odpovědi na tyto otázky byly získány analýzou sekundárních zdrojů, tj. vnitropodnikových směrnic a dalších dokumentů společnosti a především díky rozhovorům s personalisty plzeňského závodu společnosti.

### **1. Jak je nastavený systém odměňování nyní?**

Systém odměňování byl popsán v podkapitole 2.1. Jedná se o tzv. systém založený na normování práce. Tento systém odměňování je jednou z nejpopulárnějších forem pobídkových systémů, která se pro dílenské pracovníky používá. Pobídková odměna je provázána s dosaženým výstupem pracovníka v porovnání s normou/standardem nebo úsporou času. Práce jsou rozloženy na jejich složky či úkoly a měří se čas, který je nutný k dokončení každé části. Tímto měřením se stanoví norma/standard, tj. normovaný čas (v normominutách). Tento čas zohledňuje podnikové přestávky např. na čištění, změnu nastavení strojů či únavu pracovníka. Tyto systémy jsou drahé, časově náročné a je zde riziko špatně nastavených norem. [3]

### **2. Je současný systém odměňování motivující?**

Pokud jsou zaměstnanci motivováni, podávají vyšší výkon, za což jim náleží vyšší odměna. Provedla jsem analýzu vývoje výše výplat u dílenských pracovníků. Výše mezd se u jednotlivých zaměstnanců během určitého období neměnila. Domnívám se tedy, že původní systém odměňování není motivující. Zaměstnanci nejsou motivováni, aby podávali vyšší výkony.

### **3. Jak je dodržován současný systém odměňování?**

Původní systém odměňování byl dodržován, ale ne zcela. Časová část mzdy byla samozřejmě dělníkům vyplácena na základě jejich přítomnosti na pracovišti. I výkonnostní složka mzdy byla vyplácena na základě výkonnostních tabulek. Problém byl u osobní prémie. Osobní prémie byla vyplácena v plné výši, pokud zaměstnanec splnil všechna kritéria nutná pro její získání. Určitá kritéria jsou dosti zavádějící a jejich hodnocení bylo jen na základě názoru mistra, který měl na starost stanovení výše osobní prémie. Například kritéria loajalita k zaměstnavateli či kvalifikace a její využití

nemohou být dle mého názoru objektivně měřena. Po prostudování interních dokumentů jsem zjistila, že byla osobní prémie většinou vyplácena v plné výši. Osobní hodnocení bych tedy neoznačila jako motivující.

#### **4. Je stávající systém odměňování efektivně využíván?**

Efektivností se zde myslí, zda vedl původní systém odměňování ke zvyšování výkonnosti, tj. zda byl původní systém odměňování nastaven tak, aby byly naplňovány ukazatele výkonnosti a zda je flexibilní. Efektivnost původního systému odměňování bych také označila jako nedostačující. Jediným způsobem, jak mohl podnik zvyšovat svou výkonnost, bylo zvyšování norem. Na toto zvyšování norem reagovali pracovníci samozřejmě negativně.

#### **5. Jsou dělníci motivováni jiným způsobem než penězi?**

Společnost by měla věnovat pozornost jak satisfaktorům, tak by neměla zapomínat i na hygienické faktory. Tyto pojmy vycházejí z Herzbergovy teorie dvoufaktorového modelu. Existence satisfaktorů, mezi které patří úspěch, uznání, samostatná práce, zodpovědnost, růst a povýšení, vyvolá spokojenost zaměstnanců. Druhou skupinu faktorů tvoří pracovní podmínky, mezilidské vztahy, plat nebo firemní politika. Jejich neexistence vyvolá nespokojenost a jejich motivační vliv má krátkodobý charakter. [14] Společnost se snaží zachovat příjemné pracovního a sociálního prostředí (sociální prostory, šatny, závodní jídelna).

Zaměstnanci udržují mezi sebou neformální vztahy. Mezilidské vztahy se společnost snaží utužovat také pomocí mimopracovních aktivit, jako jsou sportovní či dětské dny nebo vánoční večírky.

Společnost se tedy zabývá ve zvýšené míře jen hygienickými faktory, což je dosti krátkozraké. Management by se měl zaměřit na práci jako takovou, pracovní postup a rozvoj zaměstnanců.

#### **2.2.2 Informace získané na základě dotazníků spokojenosti**

Na začátku roku 2013 probíhalo ve všech 4 závodech společnosti dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců. Dotazník spokojenosti odevzdalo v plzeňském závodě ze 428 zaměstnanců jen 95 zaměstnanců, jednalo se o 22% návratnost. Dotazník spokojenosti zaměstnanců je uveden v příloze C. Pro účely diplomové práce použiji jen výsledky dílenských pracovníků.

V dotazníku měli zaměstnanci odpovídat, zda jsou spokojeni s:

- mzdou (základní mzdou a osobním ohodnocením);
- prémiovým systémem (výkonnostními prémie, bonusy);
- zaměstnaneckými výhodami (dovolenou navíc, stravováním, apod.);
- pracovními podmínkami (pracovním prostředím, atd.);
- sociálními podmínkami (šatnami, aj.);
- pracovní dobou;
- termíny dovolené dle jejich představ;
- kvalitou nadřízených;
- informovaností v rámci firmy;
- komunikací na pracovišti;
- možnosti osobního a kariérního rozvoje;
- pracovní jistotou, stabilitou firmy.

Všechny tyto faktory mají vliv na motivaci zaměstnanců.

Konkrétní výsledky dotazníkového šetření u dílenských pracovníků jsou uvedeny v příloze D. Detailní analýza výsledků tohoto šetření není pro tuto práci stěžejní. Nyní budou popsány jen nejdůležitější závěry, které z dotazníků vyplynuly.

U otázky týkající se spokojenosti se mzdou, byla většina odpovědí negativní. Pokud se zaměstnanci k tomuto bodu vyjádřili, vytýkali, že je osobní hodnocení nejasné či je základní hodinová sazba příliš nízká.

S prémiovým systémem je zcela nespokojeno dokonce 56% dělníků. Nejčastější výtkou byla nepřehlednost nového prémiového systému.

Se zaměstnaneckými výhodami jsou zaměstnanci spokojeni, převažovala odpověď „spíše spokojen“. Jeden zaměstnanec uvedl, že nebyl seznámen s kolektivní smlouvou.

U pracovních podmínek byla vytýkána zejména častá absence ochranných pomůcek. Obecně jsou zaměstnanci s pracovními podmínkami nespokojeni.

U otázky týkající se sociálních podmínek zaměstnanci uváděli např. nespokojenost s úklidem a počtem toalet. Pracovníkům na hale P3 chybí denní místnost. Další nedostatek zaměstnanci spatřují v tom, že o víkendu není otevřená závodní jídelna a nejsou jim jako náhrada vypláceny stravenky.

S pracovní dobou jsou dělníci vesměs spokojeni. U této otázky nebyly uvedeny žádné komentáře.

U termínů dovolené se velmi často objevovala informace, že pokud si chtějí zaměstnanci vybrat dovolenou mimo termín celozávodní dovolené, musejí si místo sebe najít náhradu. S termínem dovolené dle vlastních představ je většina dílenských pracovníků nespokojena.

Zaměstnanci uváděli, že jsou nespokojeni s kvalitou nadřízených v tom ohledu, že nejsou ve výrobě vidět a vážně komunikace s nimi. Uvítali by častější kontakt s nadřízenými. Někteří zaměstnanci si stěžovali na aroganci konkrétních nadřízených.

Ani s informovaností v rámci firmy nejsou zaměstnanci spokojeni, což je spojeno s nedostatkem komunikace s vedením. Někteří si stěžují na nedobry stav nástěnek.

S komunikací na pracovišti jsou zaměstnanci spíše nespokojeni.

S možností osobního a kariérního rozvoje jsou zaměstnanci také nespokojeni. Pracovníci se domnívají, že jsou do vyšších pozic dosazováni lidé ze známosti s nadřízenými. Jeden pracovník uvedl, že se několikrát zúčastnil výběrových řízení o vyšší pozici, ale vždy byl odmítnut.

Se stabilitou firmy a s ní spojenou pracovní jistotou jsou zaměstnanci většinou spokojeni.

### 2.2.3 Slabá místa původního motivačního systému

Na základě informací, získaných z analýzy sekundárních zdrojů, rozhovorů s personalisty a z výsledků dotazníkového šetření je možné odhalit oblasti, kde je třeba posílit motivační působení. Společnost by se měla při implementaci nového motivačního systému na tyto oblasti zaměřit.

Slabá místa původního motivačního systému jsou následující:

- systém odměňování;
- systém hodnocení;
- vedoucí pracovníci;
- pracovní podmínky;
- pracovníci personálního oddělení;
- systém osobního rozvoje.

Vedoucími pracovníky ve výrobě jsou ve společnosti HP-Pelzer vedoucí výroby, vedoucí haly, směnoví vedoucí (mistři) a part'áci (předáci). Organizační struktura výroby je zobrazena v příloze E.

To, že výsledky dotazníku spokojenosti dopadly takto negativně je i určitým odrazem personální práce ve společnosti, kterou zajišťuje personální útvar. Dvořáková popisuje personální útvar jako vnitřní organizační jednotku v organizacích oceňujících zaměstnance jako konkurenční výhodu, poskytuje i koncepční, metodické, analytické a poradenské služby. [5, str. 75] Koubek charakterizuje personální útvar analogicky: „Personální útvar je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti sociální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům.“ [9, str. 32]

### 2.3 Shrnutí

Pokud chce společnost implementovat motivační systém, neměla by se zaměřit jen na systém odměňování, jak tomu bylo doposud. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že ani systém odměňování není pro dílenské pracovníky motivující. Správně navržený motivační systém by měl vedle systému odměňování zahrnovat systém hodnocení a systém osobního rozvoje. Důležitou roli zde hrají vedoucí pracovníci a zaměstnanci personálního oddělení. Vedoucí pracovníci by měli se zaměstnanci komunikovat a jít jim příkladem. Výrobní dělníci by měli být o dění ve společnosti včas a přesně informováni.

### 3 PROJEKT ZVYŠOVÁNÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

„Každý subjekt může hodnotit výkonnost jinak – vlastníci podle splnění očekávání ohledně návratnosti svých prostředků, vložených do podnikání, zákazníci podle uspokojení svých požadavků na výrobek či službu, jejich cenu, rychlost dodání, podmínek placení apod., dodavatelé a banky podle schopnosti podniku splácet své závazky, zaměstnanci podle výše mezd a pracovních podmínek, stát podle schopnosti platit daně apod.“ [10, s. 13]

Základem zvyšování výkonnosti podniku jsou ekonomické aspekty, jež tvoří základ jeho další orientace. Ziskovost a růst jsou elementárními měřítky úspěšnosti inovačních změn. Mnoho podniků ovšem dělá chybu v tom, že se orientuje na snadno měřitelné a krátkodobé ukazatele efektivnosti, které jsou obvykle zaměřeny pouze na snižování nákladů, namísto dlouhodobé strategické orientace na inovace a růst. Z tohoto důvodu je potřeba hledat páky, které dokážou nejen zvyšovat efektivnost procesů, ale i cíleně vytvářet vyšší hodnotu pro zákazníka. [8]

Jedním z nejdůležitějších trendů řízení lidí posledních let je posílení jeho úlohy při zvyšování výkonnosti organizace. Nástrojem k jeho dosažení se stává řízení výkonu zaměstnanců na základě cílů. Systém řízení pracovního výkonu usiluje o zvýšení výkonnosti firemní organizace skrze růst výkonu jednotlivců a pracovních skupin. [12]

Hlavní metrikou měření dosažené úrovně úspěchu podniku jsou klíčové ukazatele výkonnosti, neboli KPI (Key Performance Indicator).

Společnost HP-Pelzer si pro zjišťování vývoje její výkonnosti zvolila tyto KPI:

- OEE (Overall Equipment Effectiveness, v českém pojetí CEZ, jako zkratka celkové efektivity zařízení);
- PPM (Parts Per Million, v českém překladu díly na jeden milion);
- OTD (On Time Delivery, označován jako ukazatel spolehlivosti dodávek);
- interní zmetkovitost.

Na základě zjištění stavu dle těchto metrik dále management určuje cíle pro zlepšení pracovního i časového standardu, procesu výroby a logistických toků a postup k dosažení těchto cílů.

Pro účely této práce budou sledovány jen ukazatele OEE a PPM, jejichž dosahované hodnoty, jak bude uvedeno dále, mají vliv na výši odměňování zaměstnanců.

### 3.1 Ukazatel OEE

Pro měření výkonnosti výrobních procesů se s úspěchem používá klíčový ukazatel OEE. Tento ukazatel vytvořil již v 60. letech Seiichi Nakajama ze společnosti Nippon dnes se s oblibou používá na celém světě. Tento ukazatel je populární, protože v sobě zahrnuje více složek ovlivňujících výrobní výkonnost, které lze samostatně analyzovat. Je důležité se zabývat všemi složkami, které ovlivňují využívání strojů a zařízení. Jsou to:

- míra využití (dostupnost);
- míra výkonu (rychlost);
- míra kvality.

Tento ukazatel ukazuje nejen to, jak dobře je v konkrétním podniku strojní zařízení využíváno z hlediska provozních a ztrátových časů, ale také jak dosahovat potřebného kapacitního výkonu, a to i z hlediska kvality výroby.

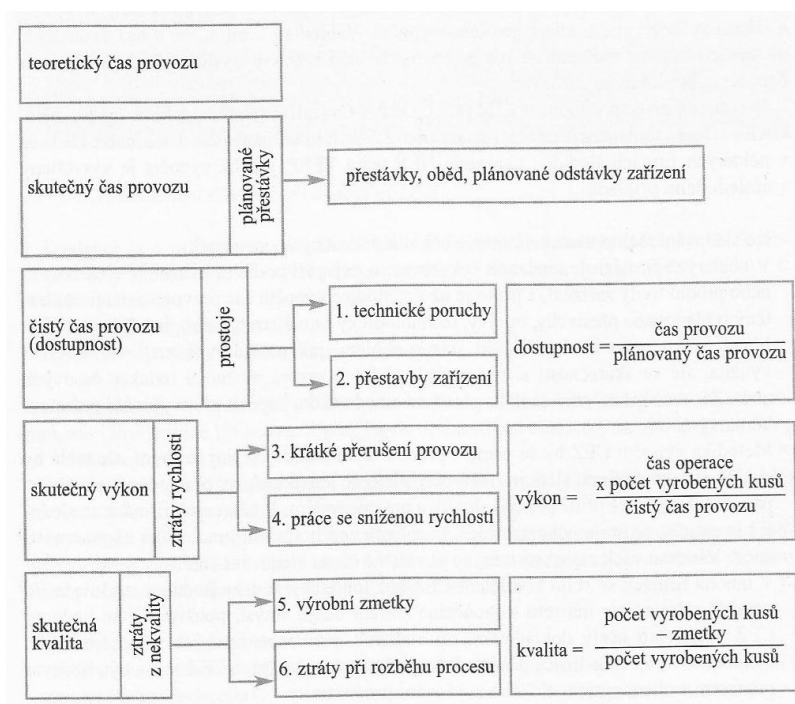
Parametr „využití stroje“ říká, kolik procent doby stroj skutečně běží. Stroj většinou běží 24 hodin denně, resp. 8 hodin za směnu, ale vyskytují se velmi často prostoje. Mezi tyto prostoje patří plánované i neplánované opravy, údržba i přestávky, čas potřebný pro seřizování, nedostatek materiálu, nedostatek pracovníků a další neplánované prostoje.

Parametr, který je označován jako „výkon stroje“, je ovlivněn zejména ztrátami rychlosti. Jedná se zejména o rozdíl mezi skutečnou rychlostí stroje, při které jsou produkovány výrobky a rychlostí projektovanou nebo plánovanou. Další ztrátou jsou odchylky a přerušení, které způsobí, že stroj neběží po celou dobu konstantní rychlostí.

Poslední parametr, který je nutný pro určení koeficientu OEE, je parametr, který by zachytil „stupeň kvality“ vyprodukovaných výrobků. Z hlediska využití stroje je nutné si uvědomit, že pokud se nevyrobí hned napoprvé jakostní výrobek, čas, který byl k dispozici pro jeho výrobu, je nenávratně ztracen. [18]

Ukazatel OEE je výsledkem součinu těchto dílčích parametrů. Na obr. č. 4 je znázorněn princip výpočtu koeficientu OEE.

Obr. č. 4 Schéma výpočtu koeficientu OEE



Zdroj: [8]

### 3.1.1 Program zvyšování OEE

Společnost HP-Pelzer se zaměřuje na zvyšování hodnot ukazatele OEE. OEE neslouží k hledání viníků nebo k vytváření excelentních čísel pro management. Jeho úkolem je sledovat a zvyšovat produktivitu zařízení. Účelem měření OEE není statisticky ukazatel zpracovávat, cílem je trvale zvyšovat jeho hodnotu a toho si je společnost HP-Pelzer vědoma.

Samotný výpočet OEE vychází z předpokladu, že zařízení je společnosti k dispozici po určitý plánovaný čas, o který přichází důsledkem působení jednotlivých druhů plýtvání na zařízení. Sledováním tohoto ukazatele podnik odstraňuje šest hlavních typů plýtvání ve využití zařízení. Podnik zvyšováním ukazatele OEE odstraňuje:

- ztrátu dostupnosti
  - poruchy zařízení – vyplývající z chyb na zařízení
  - seřízení a nastavení zařízení – výměny přípravků, jejich nastavení apod.
- ztrátu výkonu
  - krátkodobé poruchy zařízení – nečinnost a krátké přestávky (např. špatné snímače apod.)



- snížená rychlost zařízení – když není soulad mezi plánovanou a skutečnou rychlostí zařízení
- ztrátu nekvality
  - nekvalita – zmetky a výrobky na opravu
  - rozběh zařízení – čas mezi startem stroje a stabilní výrobou

Aby bylo možné toto plýtvání odstranit, je nutné měřit efektivnost zařízení a analyzovat možné problémy.

Společnost HP-Pelzer svolává pravidelné týdenní porady zainteresovaných pracovníků (výroba, údržba a jakost), jejichž cílem je sledovat časový průběh OEE, analyzovat příčiny neplnění ukazatele, stanovovat nápravná opatření a zejména zavádět opatření k trvalému zvyšování OEE.

### 3.2 Ukazatel PPM

Mezi klíčové indikátory výkonnosti ve společnosti patří i atribut jakosti - ukazatel PPM. PPM je indikátor, používaný (nejen) v automobilovém průmyslu k hodnocení vadnosti (chybovosti). Jedná se o zkratku slov parts per million (česky díly na jeden milion) a hodnotí zmetkovitost produkce v desítitisícinách procenta.

Vypočte se následujícího vzorce:

$$PPM = \frac{\text{počet neshodných jednotek za dané období}}{\text{počet dodaných jednotek za stejné období}} * 1000000$$

Hodnota ukazatele se měří na dvou úrovních:

- interní (jakost a shoda dodávek, balení, dodržení technických specifikací, počet nehlášených závad, atd.)
- externí (reklamace zákazníka ohledně neshodného materiálu, vadné dodávky)

Pro výpočet odměn se sleduje dosažení hodnot externího PPM. Hodnocení ukazatele probíhá měsíčně na základě informací získaných od zákazníka. Je jasné, že se společnost zaměřuje na co nejnižší hodnoty tohoto ukazatele.

### 3.3 Shrnutí

Pro účely této práce se program zvyšování výkonnosti zaměřuje na zvyšování ukazatele OEE a snižování ukazatele PPM. Společnost každý měsíc stanovuje požadované

hodnoty těchto ukazatelů, tj. stanovuje cíle v oblasti produktivity a jakosti. Aby těchto cílů dosáhla, je nutná týmová práce a motivace všech zaměstnanců. Pro zvyšování motivace zavedla společnost týmového hodnocení výrobních dělníků. Variabilní složka mzdy je závislá na plnění cílů – dosahování požadovaných hodnot ukazatelů OEE a PPM.

## 4 NÁVRH NOVÉHO MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU V PODNIKU

Současná doba by se dala charakterizovat jedním slovem – je dynamická. To samé platí i pro automobilový průmysl, zákazníci jsou velmi nároční a následuje tedy jedna změna za druhou. Zákazníci společnosti tlačí na snižování cen, ale zároveň si přejí zvyšovat kvalitu výrobků, dodávky musejí být flexibilní. Aby to společnost zvládla, je třeba do toho zapojit všechny zaměstnance, protože pouze vzájemnou spoluprací je možné naplnit cíle společnosti. Aby byli všichni zaměstnanci ochotni spolupracovat a společných cílů dosáhli, je nutné, aby firma uplatňovala takové systémy, které jsou založené na motivaci a stimulaci. Toho si je společnost HP-Pelzer vědoma, a proto se rozhodla věnovat větší pozornost motivaci svých pracovníků. Začala si klást otázky typu:

- Jak zaměstnance správně motivovat?
- Jaké formy odměny využít, aby byl systém odměňování skutečně strategický a vedl k motivaci zaměstnanců, ale zároveň byl pro firmu přijatelným nákladem?

Mezi základní personální činnosti patří hodnocení, odměňování a rozvoj pracovníků. Právě tato trojice činností vytváří základ motivačního systému. Pokud je motivační systém efektivní, je vztah mezi uvedenými personálními činnostmi vzájemný a vyvážený. Je to logické - hodnocení pracovníků napomáhá v oblasti odměňování. Rozvoj pracovníka má zpětný vliv na hodnocení a také na odměňování. Odměňování zase zpětně posiluje rozvoj a má vliv na stanovování cílů, které jsou součástí hodnocení.

Nový motivační systém se nebude orientovat jen na finanční odměňování, jak tomu bylo doposud, i když na systém odměňování je stále kladen největší důraz. Důvodem je fakt, že v dotazníku spokojenosti byly nejvíce negativní odpovědi právě na otázky spokojenosti se mzdou a prémiovým systémem (vedle spokojenosti s pracovními podmínkami a informovaností v rámci firmy).

Motivační systém je velmi komplikovaný. Pro zjednodušení byl motivační systém rozdělen na systém odměňování, systém hodnocení a systém osobního rozvoje. Vedle těchto systémů mají na motivační systém vliv i faktory jako komunikace, způsob vedení, pracovní podmínky aj. Správná komunikace a vedoucí pracovník mají naprosto zásadní roli při implementaci nového systému.

## 4.1 Systém odměňování

Novému systému odměňování je věnována celá 5. kapitola, tudíž jsou v této kapitole uvedeny jen cíle pro tento systém.

### 4.1.1 Cíle systému odměňování

Systém stanovení mezd, zaměstnaneckých výhod a dalších forem peněžního i nepeněžního odměňování, by měl splňovat tři základní cíle [2]:

- **Být motivační** – systém odměňování by měl motivovat pracovníky k efektivnějšímu pracovnímu výkonu.
- **Být spravedlivý** – měl by zajišťovat, aby za stejnou práci dostali zaměstnanci stejnou odměnu. To také znamená, že eventuální rozdíly v odměňování musí být pochopitelné a zdůvodněné.
- **Být transparentní** – systém odměňování musí být jednoduchý a pochopitelný pro všechny zaměstnance.

Vedle těchto cílů by měl nový systém odměňování také splňovat cíle z oblasti zvyšování výkonnosti podniku. Zda tomu tak je, vedení zjistí díky sledování hodnot ukazatelů OEE a PPM a jejich porovnání s požadovanými hodnotami.

Stanovit cíle, aby byly SMART, je v této oblasti obtížné. Jako měřítko dosažení těchto cílů byly použity výsledky dotazníkového šetření, které bude popsáno v 6. kapitole.

Konkrétními cíli pro systém odměňování jsou:

- Více než 80% zaměstnanců na hale P3 vnímá nový systém odměňování za motivující. (Měřítkem je počet odpovědí na otázku „Vnímáte nový mzdový model jako dostatečně motivující (větší výkon - více peněz)?“)
- Více než 80% zaměstnanců na hale P3 vnímá nový systém odměňování spravedlivější než původní. (Měřítkem je počet odpovědí na otázku „Vnímáte nový systém výpočtu odměn spravedlivější oproti původnímu?“)
- Více než 80% zaměstnanců na hale P3 vnímá nový systém odměňování jako jasný, srozumitelný. (Měřítkem je počet odpovědí na otázku „Rozumíte principu nového mzdového modelu?“)
- Jednotlivé týmy dosahují v každém měsíci požadovaných hodnot ukazatelů OEE a PPM (požadované hodnoty ukazatelů jsou známy na začátku každého měsíce)

První tři cíle jsou stanoveny pro měsíc březen 2013, kdy dotazníkové šetření na výrobní hale P3 probíhalo.

## 4.2 Systém hodnocení

Systematické a pravidelné hodnocení zaměstnanců je jednou z hlavních činností personálního managementu, a to v oblasti řízení pracovního výkonu. Jedná se o vysoce efektivní nástroj kontroly, usměrňování i motivace pracovníků.

Podle Koubka spočívá hodnocení pracovníků ve zjišťování toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům a dalším lidem, s nimiž v práci přichází do styku. Poté je nutné sdělit zjištěné výsledky jednotlivým zaměstnancům a projednání těchto výsledků s těmi, jichž se týkají a s tím pak souvisí hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnance a realizace opatření, jež tomu mají napomoci. [9]

Přínosem hodnocení může být rovněž získání informací o faktorech spokojenosti zaměstnanců s organizací řízení, o potřebách jejich dalšího rozvoje nebo kariérního růstu.

Je velmi důležité zvolit vhodné metody a dobře zaškolit hodnotitele.

Hodnotitelem bývá nejčastěji přímý nadřízený hodnoceného pracovníka, který jej zná, stejně tak má přehled o jeho pracovních úkolech, zázemí, případně vlivech na jeho výkon. Tento nadřízený je za výkon svých podřízených zodpovědný a je tedy motivován k jeho případnému zlepšování. Dalšími hodnotiteli může být personalista či nadřízený přímého nadřízeného, spolupracovník, podřízený, zákazník či nezávislý externí hodnotitel. [9]

Existuje mnoho metod hodnocení pracovníků. Dle mého názoru je nejefektivnější metodou hodnotící rozhovor. Wágnerová definuje následovně [14, s. 83]: „Hodnotící rozhovor je účelová diskuze, která má dospět k pevným a dohodnutým závěrům o budoucím hodnoceného, o všech oblastech vyžadujících jeho zlepšení a o tom, jak tohoto zlepšení dosáhnout“.

Pravidelné hodnocení pracovníků, které by dalo dělníkům možnost vyjádřit své názory, ve společnosti neexistuje. Důvodem je vysoký počet dílenských pracovníků. Nicméně se domnívám, že hodnocení je velmi důležité a mělo by se minimálně jednou rok

uskutečnit. Zaměstnanci budou mít díky hodnotícím pohovorům možnost vyjádřit náměty ke zlepšení, představy o možném rozvoji či postupu. Toto jejich vyjádření povede k pocitu větší důležitosti, což rovněž působí motivačně.

Výjimkou je hodnocení pracovníka mistry na konci měsíce při udělování osobní prémie. Tento systém hodnocení je z mého pohledu nedostačující.

Hodnocení výkonu pracovníka je nejčastěji prováděno pouze nadřízeným, který o svém rozhodnutí tohoto pracovníka neinformuje, což může mít za následek špatnou interpretaci hodnocení a tím snížení výkonnosti.

Vedoucím zaměstnancům chybí potřebná školení, která pro svoji práci nutně potřebují.

#### 4.2.1 Cíle pro hodnocení zaměstnanců

Pravidelné hodnocení pracovníků je důležité jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Přínosy hodnocení jsou například to, že poskytuje zpětnou vazbu o výkonu, potenciálu, spokojenosti, chování a rozvojových potřebách zaměstnanců, motivuje hodnoceného k vyšším výkonům, k žádoucímu chování a poskytuje podklady pro odměňování, kariérní růst a rozvoj zaměstnanců.

Stanovit cíle pro oblast hodnocení pracovníků je ještě obtížnější, než pro systém odměňování.

Cíli v oblasti hodnocení jsou:

- Vytvoření vhodného systému hodnocení pro dílenské pracovníky do června 2013.
- Na konci roku 2013 provést hodnotící rozhovor se všemi dílenskými pracovníky.
- Na začátku roku 2014 vyvodit závěry z hodnotících pohovorů.

Vhodným systémem hodnocení zaměstnanců se rozumí systém, který bude sloužit k:

- podněcování motivace zaměstnanců ke zvyšování výkonnosti;
- pravidelné komunikaci mezi zaměstnanci a nadřízenými týkající se hodnocení pracovních výsledků a osobního rozvoje zaměstnanců.

### 4.3 Systém osobního rozvoje

Každá z pozic v podniku se skládá ze specifických aktivit, které si vyžadují určité schopnosti a znalosti, jež musí být rozvíjeny. Tyto schopnosti a znalosti jsou nezbytné pro správnost a hlavně bezpečnost vykonávané práce. Proto je nezbytné, aby byl jejich trénink zahrnut do plánu osobního rozvoje každého zaměstnance. Společnost HP-Pelzer věnuje především pozornost osobnímu rozvoji manažerů a THP. Na rozvoj dílenských pracovníků společnost zapomíná.

Na pozice dělníků nastupuje mnoho mladých lidí, kteří nebudou chtít pravděpodobně na této pozici strávit zbytek pracovního života. Z těchto dělníků, budou-li chtít a budou-li mít k tomu předpoklady, se mohou postupně stát např. mistry nebo jinými pracovníky na vyšších pozicích. Společnost by měla klást důraz na jejich rozvoj.

Ve společnosti HP-Pelzer probíhá například pravidelné školení bezpečnosti na pracovišti. Dále je nutné, aby byl každý zaměstnanec zapracován na příslušnou pozici. Každá pozice si vyžaduje ze zákona povinné školení, jež je evidováno personálním oddělením. Mezi aktivity osobního rozvoje patří také jazykové kurzy. Jazykové kurzy jsou nabízené opět jen THP. Není důležité, aby každý dělník uměl cizí jazyk. Pokud si ale zaměstnanci přejí se cizí jazyk naučit, zaměstnavatel by jim měl dát příležitost.

Personální oddělení by se mělo zamyslet, jakým způsobem by mohl být tento stav změněn. Ne každý zaměstnanec ale o různá školení stojí. Představy týkající se osobního rozvoje můžou dělníci vyjádřit např. právě během výše zmíněných hodnotících rozhovorů.

#### 4.3.1 Cíle pro rozvoj zaměstnanců

Pro výrobní dělníky je možnost osobního rozvoje a pracovního postupu omezena. Pro sestavení efektivního plánu rozvoje je nejprve nutné zjistit požadavky zaměstnanců. Poté je důležité v rozpočtu zajistit potřebné finanční prostředky, které by osobní rozvoj zajistily. Stanovovat nyní cíle pro rozvoj zaměstnanců je neúčelné. Cíle budou stanoveny až na základě hodnotících rozhovorů.

### 4.4 Shrnutí

Nový motivační systém bude vedle systému odměňování zahrnovat také systém hodnocení a osobního rozvoje. V této kapitole byly definovány cíle těchto tří oblastí

motivace. Je na personálním oddělení společnosti, aby zajistil naplnění těchto cílů. Je zde nutná spolupráce s ostatními pracovníky podniku.

V této práci je věnována hlavní pozornost systému odměňování. Důvodem je především fakt, že nyní ve společnosti dochází k pilotnímu zavádění nového systému odměňování – týmovému odměňování. Tomuto systému je věnována následující kapitola.

Ostatní systémy – systém hodnocení a osobní rozvoje existují v podniku jen v omezené míře a zaměřují se především na THP. Je zapotřebí, aby personální útvar sestavil konkrétní plány hodnocení a osobního rozvoje, které by vedly k naplňování stanovených cílů.



## 5 NOVÝ SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ – TÝMOVÉ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Většina firem se v dnešní době orientuje na týmovou práci. Vzorem můžou být japonské firmy, na jejichž výrobní dokonalosti má největší podíl právě týmová práce. Dalším důvodem zavádění týmové práce je snaha zvýšit flexibilitu výroby, snížit náklady a zkrátit průběžné časy. Společnosti také cítí potřebu aktivně zapojit své zaměstnance do rozvoje firmy a zvýšit jejich motivaci a zájem na výsledcích firmy.

Důvodem k zavádění týmového odměňování je pozitivního vnímání týmové práce. Odměňování za individuální výkon totiž poškozují týmový výkon a to hned ve dvou ohledech. Za prvé, tento typ odměňování vede jednotlivce, aby se soustředili spíše na svůj výkon, než na zájmy celého týmu. Za druhé vede k tomu, že manažeři zacházejí se členy týmu jako s jednotlivci a neobracejí se na ně v tom smyslu, co má dělat tým a co oni by mohli pro tento tým udělat.[3]

Cílem tohoto způsobu odměňování je povzbuzovat, posilovat a upevňovat takové chování, jež vede k efektivnímu týmovému výkonu a jeho udržování. Je toho dosaženo tím, že: poskytuje pobídky a jiné nástroje uznávání a oceňování týmových úspěchů; jasně dává najevo, co se od týmu očekává díky tomu, že podmiňuje odměny dosažením předem stanovených a dohodnutých cílů a standardů výkonu nebo uspokojivým dokončením nějakého projektu; vysílá jasný signál, že jednou ze základních hodnot organizace je efektivní týmová práce. [3, s. 315]

V souvislosti s nutností zavedené efektivní týmové práce se společnost HP-Pelzer rozhodla přizpůsobit i systém odměňování členů výrobních týmů. Stávající systém odměňování byl ryze individuální a nepodporoval základní principy týmové práce, nebyl flexibilní vůči aktuálním potřebám týmu a nebyl vedoucími plně využíván k motivaci zaměstnanců. Personální útvar a vedení plzeňského závodu se rozhodlo pro zavedení týmového odměňování. Tento návrh musel být schválen mateřskou společností v německém Wittenu.

Nový systému odměňování vnímá zaměstnance jako člena týmu, který spolurozhoduje a spoluzodpovídá za plnění zadaných týmových cílů a ukazatelů.

Společnost nemohla zavést systém týmového odměňování na všech pracovištích najednou. Bylo nutné stanovit pracovní úsek, kde by proběhl pilotní projekt zavádění týmového odměňování. Za tento výrobní úsek byla vybrána výrobní hala P3.

### 5.1 Požadavky na týmové odměňování

Aby týmové odměňování ve společnosti dobře fungovalo, je nutné, aby týmy [3, s. 317]:

- byly samostatnými pracovními jednotkami, kterým budou zadány jasné cíle a normy;
- měly značný stupeň autonomie;
- byly složeny z lidí, jejichž práce je navzájem závislá;
- byly stabilní – členové týmu jsou tak zvyklí na ostatní, vědí, co od nich mohou očekávat, znají své místo v týmu a vědí, co ostatní očekávají od nich;
- byly vyspělé, schopné pracovat flexibilně a dobře využívat vzájemně se doplňující dovednosti svých členů.

### 5.2 Výhody týmového odměňování

Týmové odměňování může [3, s. 318]:

- povzbuzovat týmovou práci a kooperativní chování;
- zvyšovat úroveň flexibilní práce v týmech a povzbuzovat víceborovost;
- vyjasňovat týmové cíle a priority a zabezpečovat propojení cílů organizace a týmu;
- povzbuzovat méně efektivní členy týmu k zlepšování.

### 5.3 Nevýhody týmového odměňování

Týmové odměňování má i své nevýhody, těmi může být [3, s. 318]:

- závislost efektivnosti toho způsobu odměňování na existenci dobře definovaných a vyzrálých týmů;
- nejistota, že jsou týmy motivovány pouze peněžními odměnami;
- tlak na konformitu – tým bude podávat jen takové výkony, které povedou k získání jen tak vysoké odměny, která je pro tým dostačující;
- obtížnost vytváření ukazatelů výkonu a metod hodnocení týmového výkonu, které by zaměstnanci považovali za spravedlivé.

## 5.4 Implementace nového systému odměňování

Implementace nového systému odměňování na hale P3 nebyla jednoduchá ani z hlediska času, nákladů ani z hlediska personálního zabezpečení. V této podkapitole je uvedeno 10 klíčových etap projektu implementace nového systému odměňování na výrobní hale P3.

**1. Počáteční analýza.** Tato analýza měla odhalit, zda vůbec existují týmy vhodné pro týmové odměňování. Tým se rozumí soubor jednotlivých pracovišť, přičemž pracoviště může být zařazeno pouze do jednoho týmu. Pracovník může být v jeden čas součástí pouze jednoho týmu. Pracoviště znamená jeden stroj, který produkuje výrobky nebo polotovary.

**2. Vytvoření týmů.** Bylo nutné vytvořit týmy a stanovit, která pracoviště budou do daného týmu patřit. Složení jednotlivých týmů (skupin) je zobrazeno na následujícím obrázku.

Obr. č. 5 Seznam týmů na hale P3

skupina	ID	název
1	20010248	Formovací linka Meyer
	20010246	Pěnová linka Herz
2	20020247	Formovací linka T3000
	20020980	WJ9
	20020259	Pěnovací RATII + RAT III + WJ 6
	20020270	Pěnovací linka RATI + WJ 5
3	20030269	Formovací linka RAT5
	20030953	WJ7
4	20040254	Mexiko
5	20050276	Formovací linka RAT6 + Sekací lis Golf
	20050981	WJ10
	20050967	WJ8
	20050552	Sponkování CCFL a XC
	20050966	Svařovací robot I
	20050975	Svařovací robot II
	20050990	Svařovací robot III
	20050849	Lepící robot
20050100	Sponkování C7	
6	20060262	B6 + Sekací lis
7	20070957	Vpichovací linka
	20099999	Náhradní práce

*Zdroj: [19]*

**3. Vytvoření vzorce.** Společnost musela vytvořit vzorec, podle kterého bude vyplácen týmový bonus. Ukázka výpočtu týmového bonusu je uvedena v podkapitole 5.6.

**4. Zajištění technické podpory nového systému odměňování.** Společnost se rozhodla pro investici do informačního systému, který by zajistil neustálé měření KPI a míru dosahování těchto KPI u každého týmu by převáděl do mzdového systému. Pro sestavení informačního systému na míru, oslovila společnost firmu Apollo. Tato firma dodala společnosti HP-Pelzer informační systém Performa, který splňuje všechny požadavky, které se týkají týmového odměňování. Systému Performa bude věnována podkapitola 5.7.

**5. Implementace docházkového systému Cominfo, čteček čárových kódů a systému Performa.** V podkapitole 5.7 je mimo jiné vysvětlen vzájemný vztah mezi těmito systémy.

#### **6. Zajištění exportu a importu dat mezi jednotlivými systémy**

**7. Informování pracovníků.** Jelikož tento systém odměňování nahrazoval existující systém, bylo nezbytné, aby byli všichni zaměstnanci podrobně informováni. Zaměstnancům byl oznámen fakt, že dohází ke změně systému odměňování. Byl jim také vysvětlen způsob výpočtu odměn. Pracovníci byli seznámeni s ukazateli OEE a PPM a s tím, že naplňování stanovených hodnot těchto ukazatelů má vliv na výkonnost podniku a výši jejich odměn. O zavádění nového systému odměňování byli informováni především vedoucí pracovníci, jejichž povinností bylo informovat jejich podřízené. Některé informace o novém systému odměňování byly vyvěšeny na nástěnkách, které jsou součástí každého pracoviště. Pokud měli pracovníci nějaké nejasnosti, mohli se obrátit na personální oddělení.

**8. Zaškolení zaměstnanců.** Zaměstnanci byli zaškoleni z hlediska používání čárových kódů a čteček. Byl jim objasněn systém zahlašování. Míšní museli projít dalším zaškolováním, díky kterému budou schopni správně reagovat v případě, že se vyskytnou problémy.

#### **9. Testování, doladění.**

**10. Pilotní provoz.** Pilotní provoz týmového odměňování byl zahájen v listopadu 2012. Během implementace museli zaměstnanci, kteří se na implementaci podíleli, podávat vedení pravidelné reporty. Docházelo k mnoha poradám, během kterých byly tyto reporty řešeny.

Pokud se ukáže, že je tento systém odměňování skutečně efektivní, bude postupně zaváděn i na ostatních pracovištích. Pokud budou týmy, ve kterých pilotní ověřování proběhlo, spokojeni, pak budou i ostatní týmy přikloněny k tomuto systému odměňování. To, zda jsou či nejsou zaměstnanci na hale P3 spokojeni s novým systémem odměňování zobrazí výsledky dotazníkového šetření.

## 5.5 Struktura nového systému odměňování

Personální oddělení navrhlo systém odměňování, který by obsahoval dvě složky:

- pevnou složku mzdy, která by obsahovala základní mzdu;
- pohyblivou složku mzdy, jež by zahrnovala týmovou prémii.

Je nutné se zamyslet nad strukturou pohyblivé složky mzdy. Prémie by měly být vázány na konkrétní úkoly, plnění konkrétních ukazatelů, cílů, což platí jak pro úkoly a cíle jednotlivců, tak i celých týmů. Pohyblivá složka mzdy může zahrnovat více týmových prvků (týmová prémie, týmové cíle) nebo individuálních (plnění kvalifikačních požadavků, hodnocení zaměstnance, aj.). Cíle a úkoly, jejichž plnění či neplnění by odráželo výši této mzdové složky, by měly být v každém případě zvoleny tak, aby je zaměstnanci mohli přímo či nepřímo ovlivnit a odrážejí jejich pravomoci a odpovědnosti. Pokud by tomu tak nebylo, může variabilní složka pozbyť svého motivačního náboje. [15]

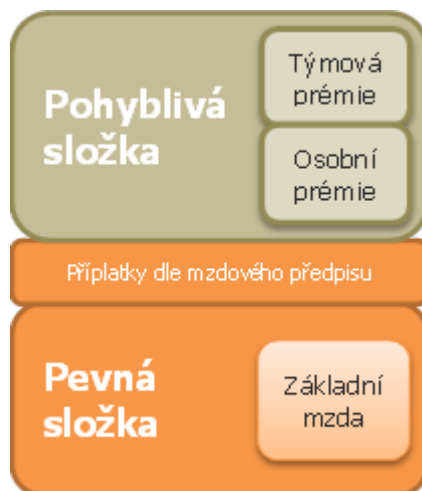
Personální oddělení navrhlo, že variabilní složka mzdy bude obsahovat tzv. týmovou prémii. Tato týmová prémie hodnotí pracovníky týmu za dosahování cílů, jež jsou definované na základě aktuálních potřeb společnosti. Prémie motivuje zaměstnance ke zvyšování produktivity, kvality a využití stroje.

Původní koncept nezahrnoval osobní ohodnocení zaměstnanců. Navrhla jsem, aby pohyblivá část mzdy zahrnovala i osobní prémii. Domnívám se, že správný systém odměňování by neměl zapomínat na individualitu zaměstnance, jeho jedinečnost, která zahrnuje úroveň jeho kvalifikace a osobnostní charakteristiky, jež bezesporu ovlivňují jeho pracovní výkon. Osobní prémie by zahrnovala hodnocení individuálního pracovního výkonu, pracovního chování jednotlivce a také by sloužila k vytváření a dodržování standardů na pracovišti. Jak již bylo zmíněno v úvodu, společnost přijala za své metody průmyslového inženýrství jako 5S, Kaizen či TPM. Společnost vydala nemalé peněžní prostředky na zavedení těchto metod, které mimo jiné zahrnovaly výdaje na školení pracovníků. Aby byly tyto metody opravdu využívány a přinesly

požadovaný efekt, navrhla jsem, aby bonusová prémie odrážela i plnění těchto metod pracovníkem. Společnosti se návrh líbil a rozhodl se, že ho do konceptu týmového odměňování zahrne. Výše osobní prémie je maximálně 4 000,- Kč. Je to o 3 000,- Kč více, než tomu bylo v původním systému odměňování.

Nová struktura mzdy dílenského pracovníka je znázorněna na obr. č. 6.

**Obr. č. 6 Struktura mzdy dílenského pracovníka**



*Zdroj: Vlastní zpracování dle [15], 2013*

Při sestavování systému odměňování se také musí společnost zamyslet nad tím, zda pro zaměstnance na dané pozici bude motivující dostávat odměnu jednou měsíčně, nebo třeba jen jednou za půl roku. Zajímavé shrnutí učinila Gisela Hagemannová [6, s. 43]: „Čím méně někdo vydělává, tím důležitější se stává velikost jeho platu.“ Pro málo placeného dělníka je důležitá každá koruna navíc, jelikož musí nejdříve zabezpečit své základní potřeby a k tomu jsou peníze bezesporu vhodným prostředkem. Pokud tedy společnost vymýšlí systém odměňování pro výrobní dělníky, bude pro ně motivující častější frekvence vyplácení odměn. Týmová prémie i osobní prémie se bude vyhodnocovat a vyplácet měsíčně.

## 5.6 Výpočet mzdy na základě nového systému odměňování

Pro každý stroj (pracoviště) je stanovena základní mzda ve zkušební době a po zapracování, osobní prémie a týmová prémie při plnění cílů na 100% a tzv. týmová prémie 10% +. Na obr. č. 7 jsou zobrazeny částky variabilní i pevné složky mzdy pro obsluhu strojů (dělníky).

Obr. č. 7 Složky mzdy pro obsluhu strojů Herz/WJ/Meyer

Obsluha strojů Herz/WJ/Meyer		
Základní mzda - zkušební doba	8 500 Kč	
Základní mzda po zapracování	10 000 Kč	21 500 Kč
Osobní prémie	4 000 Kč	
Týmová prémie 100%	7 500 Kč	
Týmová prémie 10%+	3 263 Kč	on top

Zdroj: [19]

Na obr. č. 8 je znázorněn výpočet odměn pro obsluhu strojů Herz/WJ/Meyer v prosinci 2012.

Obr. č. 8 Výpočet týmových odměn pro obsluhu strojů Herz/WJ/Meyer

Obsluha stroj Herz/WJ/Meyer	0%	100%	110%	Skutečnost	Váha	Splnění cíle	Prémie
OEE Herz/WJ	74%	84%	95%	83,0%	80%	90,0%	5 400 Kč
Reklamacie Meyer/Herz/WJ (ppm)	500,0	250,0	-	250,0	20%	100,0%	1 500 Kč
							<b>6 900 Kč</b>

Zdroj: [19]

Pro měsíc prosinec byl stanoven cíl OEE pro pracoviště Herz/WJ/Myer 84%. Hodnota toho ukazatele dosáhla 83%, cíl byl tedy splněn jen z 90%. V případě, že by stroj dosáhl 84%, tým by získal týmovou prémie za OEE 6 000 Kč (celková týmová prémie činí 7 500 Kč a ukazatel OEE má váhu 80%). Ve skutečnosti, ale získá jen 90% této odměny, tj. 5 400 Kč. Cíl v oblasti zákaznické oblasti, který je měřen ukazatelem PPM, byl dosažen na 100%, tým tedy získá celkovou výši odměny, tj. 1 500 Kč. Celková týmová prémie činí 6 900 Kč a dostane ji každý člen týmu.

## 5.7 Systémové zajištění nového systému odměňování

Detailně popsat, jak funguje IS Performa, který slouží pro získávání a zpracování dat pro týmové odměňování, není pro tuto práci klíčové. V této podkapitole bude jen zjednodušeně uvedeno, na jakých principech IS funguje, jak je propojen s ostatními IS společnosti a jaká data a komu je poskytuje.

### 5.7.1 Princip fungování IS Performa

Aby aplikace Performa mohla plnit svůj účel, bylo nutné nejprve zajistit kvalitní a relevantní data a to:

- seznam pracovišť včetně přiřazených pracovníků;
- seznam vyráběných dílů.

### **Data o zaměstnancích**

Pro účely IS Performa jsou nutná data o zaměstnancích, konkrétně data o docházce zaměstnanců, tj. kolik hodin skutečně strávili ve firmě, osobní data zaměstnanců a data o tom, na jakých pracovištích v pracovní době pracovali.

Data o docházce zaměstnanců zpracovává IS Cominfo. Tento IS poskytuje údaje o docházce zaměstnanců, tzn. pro každého zaměstnance veškeré pořízené záznamy z následujícího výčtu:

- osobní číslo zaměstnance;
- čas příchodu do zaměstnání;
- čas odchodu ze zaměstnání;
- typ směny (ranní, noční, dopolední);
- hodin na noční;
- hodin na odpolední;
- hodin na ranní;
- hodin přesčas;
- hodin dovolené;
- hodin u lékaře;
- hodin nemoci zaměstnance;
- hodin neplaceného volna;
- hodin neomluvené absence;
- hodin práce ve svátek;
- hodin ošetřování člena rodiny.

Primárním zdrojem osobních dat o zaměstnancích je mzdový software 6K, které jsou do IS Performa importovány. Do systému 6K aplikace Performa data také exportuje. Jedná se o podklady pro výpočet mezd.

Pracovníci jsou organizováni do pracovních skupin – týmů a základním ukazatelem pro výpočet odměn je výkonnost celého týmu ve sledovaném čase. Aby bylo možné objektivně stanovit odměnu pro každého pracovníka, vyhodnocuje se míra jeho míra přítomnosti v jednotlivých týmech a výkonnost týmu po dobu jeho přítomnosti. Zaměstnanec je každý den přidělen na začátku směny k určitému pracovišti. O přidělení pracovníka na pracoviště rozhoduje mistr.



Aby bylo možné zjistit, v jakých týmech zaměstnanci během měsíce pracovali, a bylo tedy možné vypočítat jejich týmovou prémii, musejí se zaměstnanci zahlašovat. K zahlašování pracovníků na pracovištích slouží skenovací aplikace určená pro čtečky čárových kódů, které jsou fyzicky umístěny ve výrobních halách. Každý pracovník je vybaven vlastní kartičkou se svým čárovým kódem a k jeho povinnosti následně patří se k pracovišti, ke kterému byl přidělen, prostřednictvím načtení svého čárového kódu a kódu pracoviště, nahlásit. Každá změna pracoviště v průběhu směny musí být rovněž nahlášena stejným způsobem.

### **Data o pracovištích**

Bylo nutné vytvořit seznam týmů, které, jak již bylo zmíněno, obsahují více pracovišť. Výše bylo také uvedeno, že každý pracovník se k pracovištím zahlašuje pomocí čárových kódů a čteček, které jsou umístěny na pracovištích. Speciální případem, z hlediska sledování výroby, jsou karusely. Jedná se o stroj, který dokáže v dané jednotce času produkovat více různých dílů a konvenční cestou je nemožné přesně sledovat výkonnost přidělených pracovníků. Činnost karuselu vychází z aktuální konfigurace osazených forem, součástí každé formy je tzv. „štekra“, který určuje, jaký program bude u aktuální formy robotem proveden. Každý štekr bude opatřen čárovým kódem s unikátním číslem. Povinností obsluhy karuselu bude vždy před zahájením výroby, nebo při změně konfigurace forem, naskenovat čtečkou čárový kód pracoviště (karuselu) a následně čárové kódy všech osazených štekrů. V administraci systému bude možné u konkrétních čísel dílu vyznačit příznak, že se jedná o díl vyráběný na karuselu.

### **Data o výrobcích a jejich produkci**

Pro sestavení IS Performa bylo nutné dodat seznam vyráběných dílů. Na úpravě tohoto seznamu jsem se sama podílela, jednalo se o úpravu dat v tabulkách formátu .xls.

V plzeňském závodě je použit pro správu dat o výrobě informační systém SAP, ve kterém jsou uložena data, a která se importují do aplikace Performa. Jedná se o:

- číselníky výrobků vč. výrobních verzí;
- číselníky strojů a zařízení;
- číselníky zákazníků;
- údaje o produkci výrobků a polotovarů

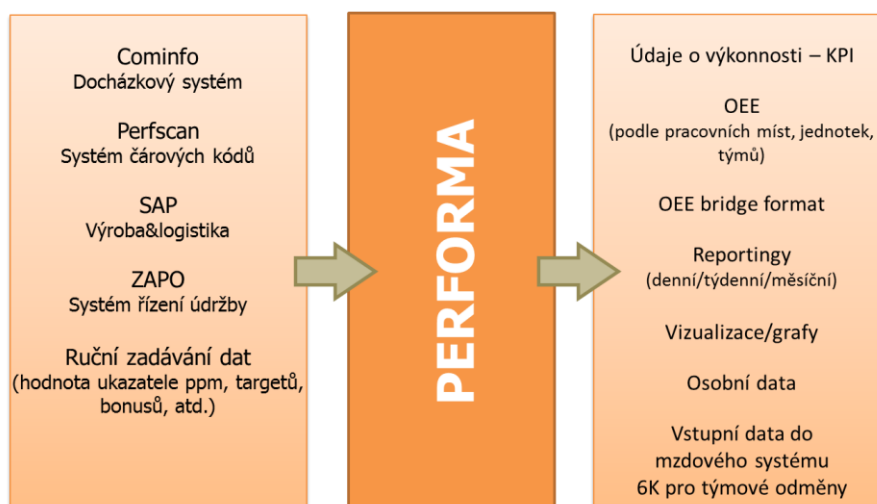
### 5.7.2 Propojení IS Performa s ostatními IS společnosti

IS Performa je propojen s docházkovým systémem Cominfo, ze kterého jsou importována data o docházce zaměstnanců. Mzdový systém 6K poskytuje IS Performa osobní data zaměstnanců. Naopak IS Performa exportuje do systému 6K údaje o výši týmové i osobní prémie. Ze systému SAP jsou importována výrobní data. Systém Mobisys importuje do IS Performa data ze čteček čárových kódů. Schéma výměny informací mezi IS v plzeňském závodě je znázorněn v příloze F.

### 5.7.3 Výstupní data IS Performa

Na obr. č. 9 je zobrazen tok dat, která do IS vstupují, a která z něj vystupují. Vstupní data byla zmíněna v podkapitole 5.7.1., tato podkapitola bude věnována výstupním datům.

Obr. č. 9 Vstupní a výstupní data IS Performa

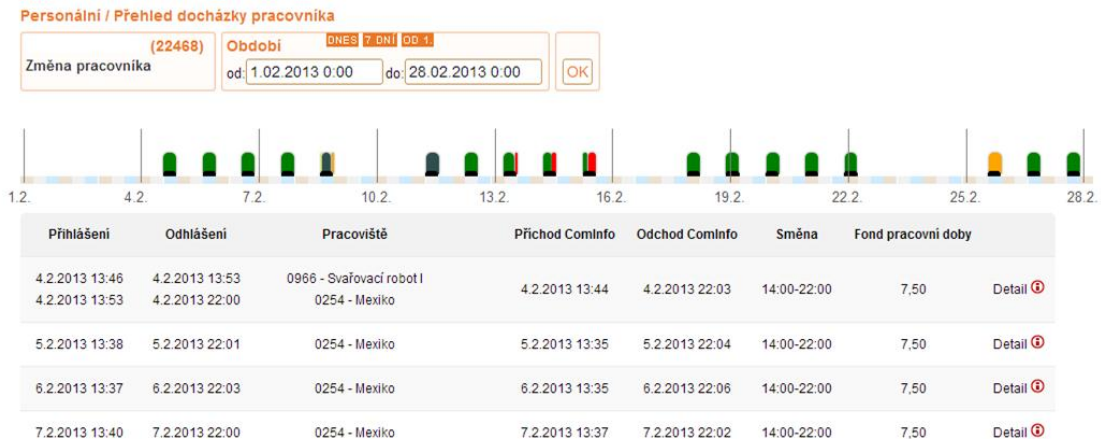


Zdroj: Vlastní zpracování dle [19], 2013

### Přehled o docházce a umístění zaměstnanců

Obr. č. 10 zobrazuje kompletní přehled o docházce a umístění na konkrétní pracoviště jednoho zaměstnance (vybraný zaměstnanec má osobní číslo 22468). Personalista si může vybrat časový úsek přehledu dle potřeby. Díky tomuto přehledu je možné zjistit, jak dlouho byl daný pracovník na kterém pracovišti, na jaké byl směně, kdy do práce přišel a kdy odcházel.

Obr. č. 10 Přehled docházky pracovníka



Zdroj: [19]

### Výpočet odměny pracovníka

Aplikace Performa dokáže automaticky počítat týmové hodnocení na základě dosažení požadovaných cílů – OEE a PPM. Plnění ukazatele OEE je možné zjišťovat denně, ale plnění ukazatele PPM se vyhodnocuje až na konci měsíčně a zadává se pak ručně, proto na obr. č. 11 není uvedena žádná týmová prémie na základě ukazatele PPM. Vedle vypočtené odměny je možné sledovat příplatky zaměstnance např. za práci v noci či v neděli. Tento přehled byl pořízen na začátku března.

Obr. č. 11 Odměny pracovníka

Personální / Odměny pracovníka

Změna pracovníka (22468) Období březen 2013 OK

Tým	Výkonnost	Čas v týmu [%]	Týmové hodnocení k dosažené výkonnosti	Týmové hodnocení k dosaženému PPM	Bonus pracovníka při 100% fondu pracovní doby	Bonus pracovníka
3.5	73,93% ⓘ	19,7%	0 Kč ⓘ	- ⓘ	0 Kč	0 Kč
3.4	56,05% ⓘ	46,1%	844 Kč ⓘ	- ⓘ	844 Kč	316 Kč
3.2	61,51% ⓘ	34,2%	1336 Kč ⓘ	- ⓘ	1336 Kč	501 Kč
Výkonnostní bonus při 100% fondu pracovní doby:						2180 Kč
Bonus PPM při 100% fondu pracovní doby:						-
Fond pracovní doby:						60h:00m
Naplnění fondu pracovní doby:						37,5%
Osobní hodnocení:						-
Náhradní práce:						11h:42m (14,9%)
<b>Vypočítaná odměna:</b>						<b>817 Kč</b>

Souhrn naplnění fondu pracovní doby

Tarif	Celkem čas
P0007 - Příplatek za noční	15h:00m
P0012 - Příplatek za práci v neděli	2h:00m
P0013 - Příplatek za odpolední	7h:30m
Z0001 - Mzda měsíční	60h:00m

Zdroj: [19]

## Odměny pracovníků na tým

Aplikace Performa také zobrazuje jednotlivé týmy a zaměstnance, které během daného časového úseku pracovali. Jak je možno vidět na obr. č. 12, personalista a vedoucí výroby můžou sledovat odpracovaný čas zaměstnance v týmu, výkonnostní hodnocení zaměstnance za daný tým, bonus PPM za tým, osobní hodnocení a měsíční příplatky, které zahrnují základní mzdu a příplatky dle mzdového předpisu.

Obr. č. 12 Odměny pracovníků na tým

Personální / Odměny pracovníků na tým

Místo: Hala 3, 3. IV, Období: únor, 2013, OK

86,34%

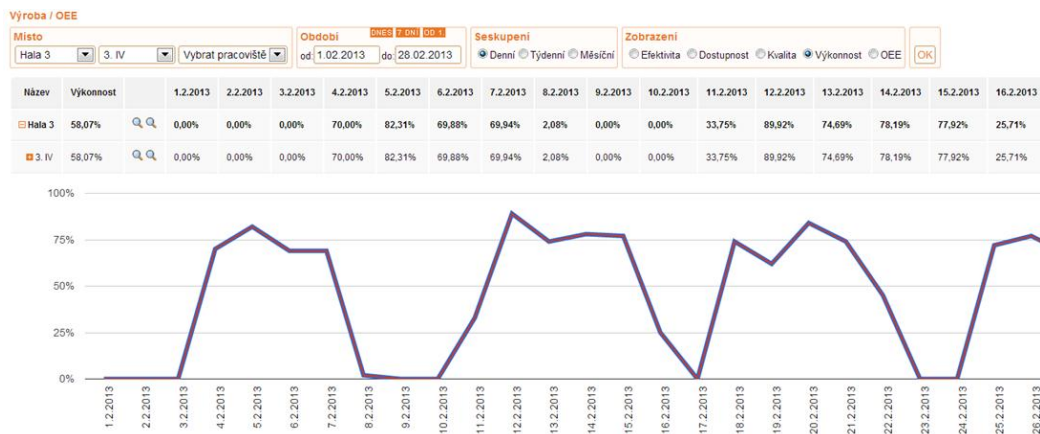
Jméno pracovníka	Celkový čas za tým / celkem	Odpracovaný čas v týmu	Naplnění fondu pracovní doby	Výkonnostní hodnocení za tým / celkem	Výkonnostní odměna	Bonus PPM za tým / celkem	Odměna PPM	Osobní hodnocení	Měsíční příplatky
	191h:12m / 191h:12m	100,0%	165h:30m / 103,4%	6942 / 6942 Kč	7180 Kč	2150 / 2150 Kč	2223 Kč	5171 Kč	14574 Kč
	154h:49m / 154h:49m	100,0%	142h:30m / 89,1%	4843 / 4843 Kč	4313 Kč	1500 / 1500 Kč	1335 Kč	3562 Kč	9210 Kč
	114h:58m / 141h:25m	81,3%	142h:30m / 89,1%	3937 / 4977 Kč	4432 Kč	1219 / 1485 Kč	1322 Kč	3562 Kč	9316 Kč
	156h:32m / 163h:48m	95,6%	150h:15m / 93,9%	4629 / 4864 Kč	4567 Kč	1433 / 1472 Kč	1382 Kč	3756 Kč	9705 Kč
	15h:44m / 24h:21m	64,6%	22h:30m / 14,1%	3129 / 5107 Kč	718 Kč	969 / 1491 Kč	209 Kč	562 Kč	1489 Kč
	176h:56m / 181h:46m	97,3%	161h:45m / 101,1%	4714 / 4855 Kč	4908 Kč	1460 / 1483 Kč	1499 Kč	4043 Kč	10450 Kč
	120h:46m / 120h:46m	100,0%	105h:00m / 85,6%	4843 / 4843 Kč	3178 Kč	1500 / 1500 Kč	984 Kč	2625 Kč	6787 Kč

Zdroj: [19]

## Sledování ukazatele OEE

Aplikace Performa slouží vedle výpočtu odměn také k detailnímu sledování vývoje ukazatele OEE. Vedoucí výroby má dokonalý přehled, jak se ukazatel OEE vyvíjel na jednotlivých pracovištích v čase. Vývoj může sledovat 24 hodin denně a v případě nepříznivého trendu má šanci zjistit, proč tomu tak je. Poté může příčiny nepříznivého vývoje odstranit, aby k němu v budoucnu nedocházelo.

Obr. č. 13 Vývoj ukazatele OEE



Zdroj: [19]

#### 5.7.4 Shrnutí k IS Performa

IS Performa podává cenné informace jak vedení společnosti, tak i personálnímu oddělení. V neposlední řadě slouží k výpočtu mezd pracovníků.

Informace, které ze systému personalista získá, může využít například při navrhovaných hodnotících rozhovorech.

Pro vedení společnosti podává systém zejména informaci o plnění stanovených cílů – o dosahování/nedosahování požadovaných hodnot ukazatele OEE.

### 5.8 Shrnutí nového systému odměňování

Je nutné, aby byl systém odměňování pro zaměstnance transparentní a jednoznačně definovaný. Zaměstnanci ho musí akceptovat a dodržovat nastavená pravidla. Tento předpoklad je dalším základním kamenem, který je z velké části ovlivněn firemní kulturou a disciplínou vedoucích pracovníků i řadových zaměstnanců.

Já osobně vnímám nový systém odměňování jako motivující. Zaměstnanci na začátku měsíce znají požadovanou (od vedení) hodnotu ukazatele OEE a PPM a společným úsilím se jí snaží dosáhnout. Na konci každé směny mají možnost zjistit, jak si vedou, zda mají zrychlit, jaké mají prostoje, kde prostoje nastávají, jakou mají zmetkovitost apod.

Hlavní je, aby byl nový systém odměňování motivující prodané zaměstnance, konkrétně pro dílenské pracovníky na hale P3. Využila jsem metody dotazování, na jejímž základě jsem mohla vyhodnotit, zda nový systém pracovníky opravdu motivuje. Tomu to dotazníkovému šetření je věnována následující kapitola.

## 6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Cílem tohoto dotazníkového šetření bylo zjistit, zda je nový systém odměňování oproti původnímu motivující, zda ho zaměstnanci považují za spravedlivý a zda mu plně rozumějí.

Dotazník jsem připravovala spolu s personálním oddělením společnosti. Většina otázek byla uzavřená, zaměstnanci měli u nich na výběr ze 4 možností. Čtyři otázky byly otevřené a u čtyř a otázek měli zaměstnanci doplnit správné odpovědi. Otázky byly koncipovány tak, aby bylo možné posoudit plnění cílů nového systému odměňování.

Dotazníkové šetření probíhalo jen na hale P3, kde pracuje průměrně 84 zaměstnanců. Šetření probíhalo od 18. 3. do 11. 4. 2013. Zaměstnanci vyplňovali dotazník anonymně. Dotazník je uveden v příloze G. Dotazník vyplnilo a odevzdalo jen 18 zaměstnanců, návratnost tedy činila 21%.

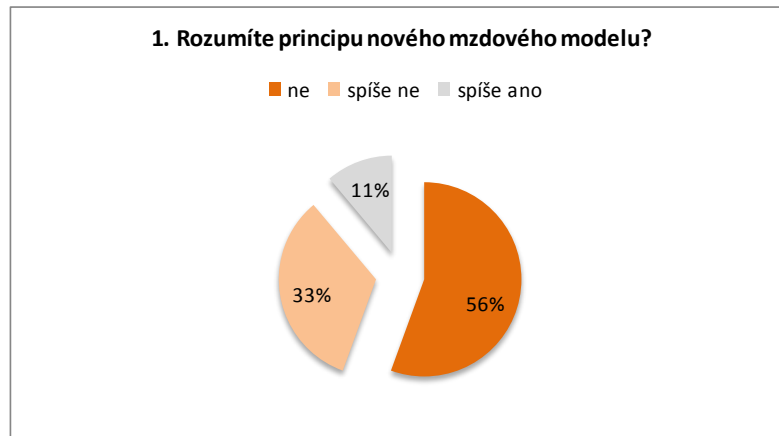
### 6.1 Výsledky dotazníku k novému mzdovému modelu ve výrobě a k implementaci aplikace Performa

V této podkapitole jsou prezentovány výsledky dotazníkového šetření.

#### *1. Rozumíte principu nového mzdového modelu?*

Touto otázkou jsem chtěla zjistit, zda byl naplněn cíl nového systému odměňování „Více než 80% zaměstnanců na hale P3 vnímá nový systém odměňování jako jasný, srozumitelný.“ Jelikož byla návratnost dotazníků pouze 21%, tak jen z tohoto důvodu nemohl být cíl naplněn. Navíc jak vyplývá z obr. č. 14, většina pracovníků novému systému nerozumí. Pouze 11% odpovědělo, že spíše ano. Ano neodpověděl ani jeden pracovník.

Obr. č. 14 1. Rozumíte principu nového mzdového modelu?

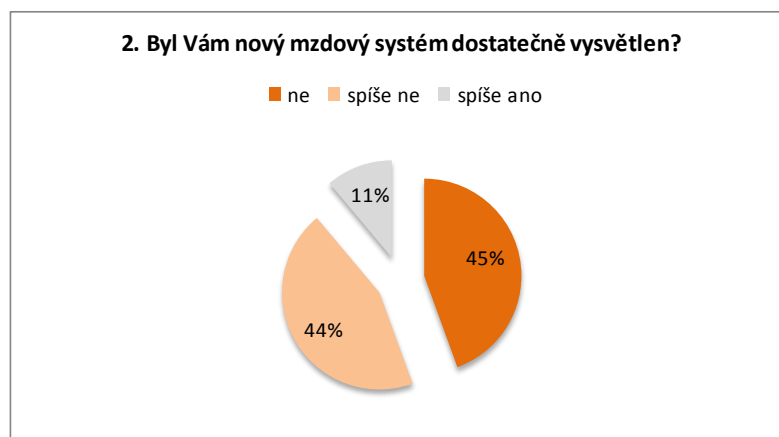


Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

### 2. Byl Vám nový mzdový systém dostatečně vysvětlen?

Důvodem položení této otázky bylo zjistit, zda byl všem pracovníkům na hale P3 dostatečně vysvětlen mzdový systém. Je důležité, aby zaměstnanci věděli, podle jakých kritérií jsou odměňováni, z jakých složek se skládá jejich mzda, jak dosáhnout týmové prémie či osobní prémie. Opět jen 11% pracovníků odpovědělo, že jim byl nový systém dostatečně vysvětlen. Zbytek zaměstnanců, kteří dotazník odevzdali, uvedl, že jim nový systém nebyl dostatečně vysvětlen.

Obr. č. 15 2. Byl Vám nový mzdový systém dostatečně vysvětlen?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

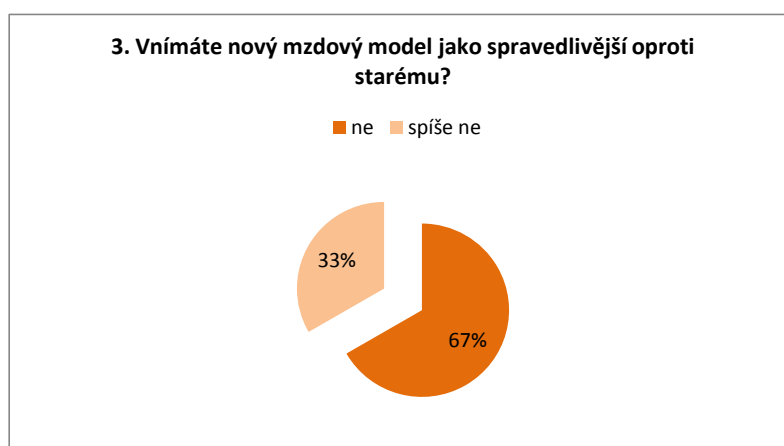
### 3. Vnímáte nový mzdový model jako spravedlivější oproti starému?

I tato otázka byla položena z důvodu zjištění, zda byl naplněn cíl nového systému odměňování, tentokrát „Více než 80% zaměstnanců na hale P3 vnímá nový systém

odměňování spravedlivější než původní.“ Cíl nebyl dosažen opět z důvodu nízké návratnosti dotazníků. Ani jeden z pracovníků, kteří dotazník odevzdali, nejsou názoru, že by byl nový systém spravedlivější než původní.

Pokud zaměstnanci nevnímali nový mzdový systém spravedlivější než původní, měli prostor objasnit svou negativní odpověď. Nejčastěji uváděli zaměstnanci, že se jim nelíbí doplácení na chyby ostatních při výpočtu týmové prémie. Nelíbí se jim tedy samotný princip týmového odměňování.

**Obr. č. 16 3. Vnímáte nový mzdový model jako spravedlivější oproti starému?**



*Zdroj: Vlastní zpracování, 2013*

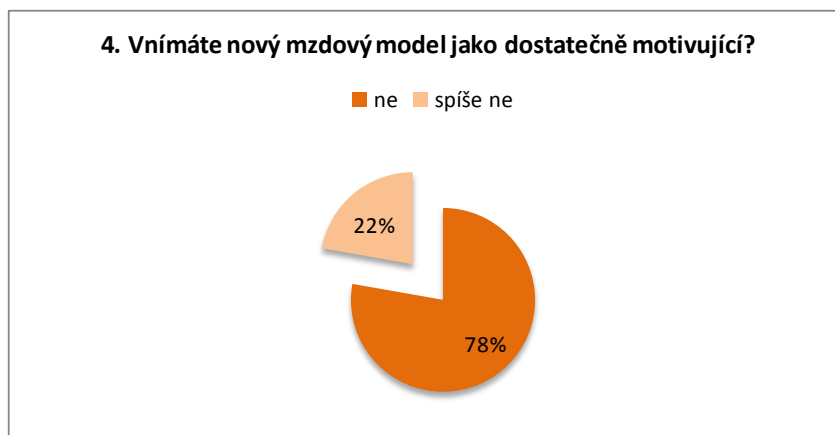
#### **4. Vnímáte nový mzdový model jako dostatečně motivující (větší výkon - více peněz)?**

Cíl této otázky je zřejmý. Chtěla jsem zjistit, zda považují nový systém odměňování za motivující, zda je motivuje k vyšším výkonům, tj. k vyšším výdělům. I u této otázky odpovídali zaměstnanci pouze negativně. Ani další cíl nového systému odměňování „Více než 80% zaměstnanců na hale P3 vnímá nový systém odměňování za motivující“ nebyl naplněn.

Také u této otázky měli zaměstnanci „obhájit“ svou negativní odpověď. Důvod doplácení při výpočtu týmové odměny na chyby ostatních byla i zde nejčastější odpovědí. Zdá se, že pracovníky týmové odměňování demotivuje. Dalším důvodem, proč pracovníci nepovažují systém odměňování za motivující, je nejistá výše výplaty. Někteří pracovníci uvedli, že jsou stanoveny příliš vysoké požadované hodnoty ukazatele OEE, kterých není možné dosáhnout.



Obr. č. 17 4. Vnímáte nový mzdový model jako dostatečně motivující?

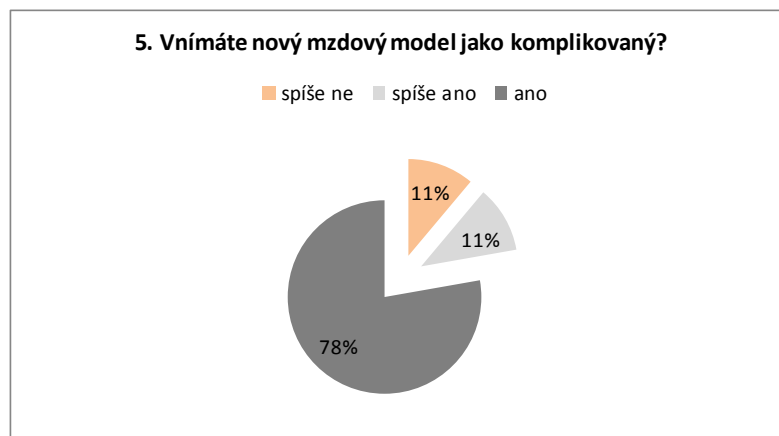


Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

#### 5. Vnímáte nový mzdový model jako komplikovaný?

Je důležité, aby zaměstnanci systému odměňování zcela rozuměli, dokázali si sami vypočítat výši mzdy/týmové prémie, aby se s ním sžili. Většina pracovníků, kteří dotazník odevzdali, vnímá nový mzdový model jako komplikovaný. Pouze 11% uvedlo odpověď spíše ne.

Obr. č. 18 5. Vnímáte nový mzdový model jako komplikovaný?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

#### 6. Víte, jaká je maximální částka Vašeho osobního ohodnocení?

Zaměstnanci by měli bezpochybně vědět, jaké maximální částky osobního ohodnocení měli dosáhnout. Dělníci mohou každý získat až 4 000,- Kč. Tuto odpověď uvedlo jen 22% dělníků, zbytek nevěděl.

Obr. č. 19 6. Víte, jaká je maximální částka Vašeho osobního ohodnocení?

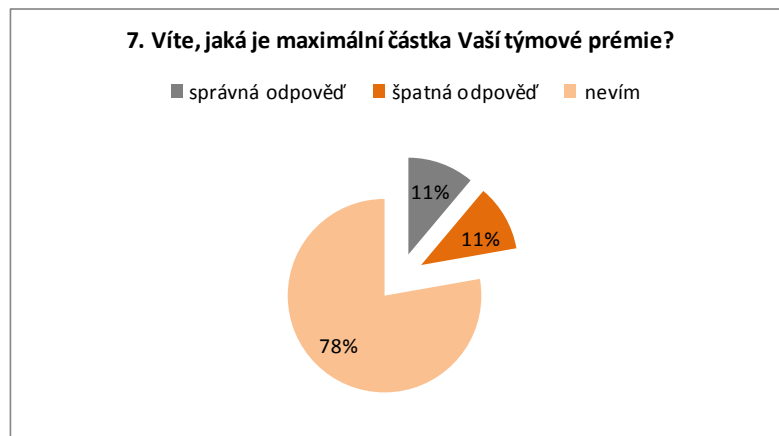


Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

### 7. Víte, jaká je maximální částka Vaší týmové prémie?

Zaměstnanci by také měli vědět, jakou maximální částku si mohou měsíčně vydělat za plnění cílů pro udělení týmové prémie. I zde většina pracovníků neví, jaká je maximální částka jejich týmové prémie.

Obr. č. 20 7. Víte, jaká je maximální částka Vaší týmové prémie?



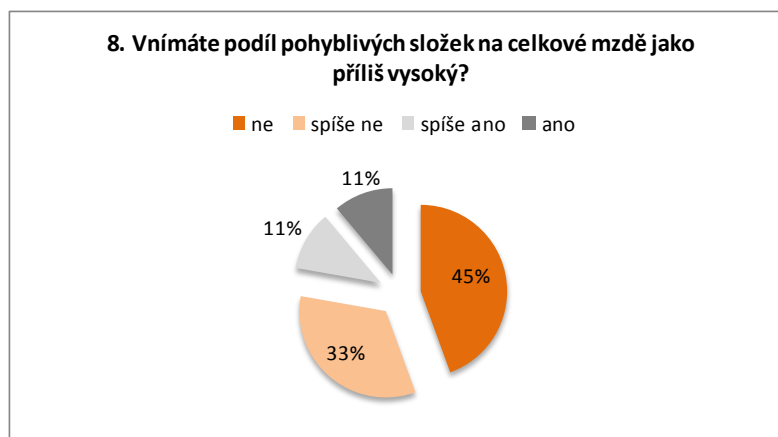
Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

### 8. Vnímáte podíl pohyblivých složek (osobní ohodnocení + týmová prémie) na celkové mzdě jako příliš vysoký?

Pohyblivá složka mzdy představuje nejistou část výše výdělku. Pohyblivou část mzdy tvoří ve společnosti týmová a osobní prémie. Týmovou prémie pracovníci obdrží, jen pokud dosáhnou určité hodnoty ukazatele OEE a PPM. Princip výpočtu byl objasněn v předcházející kapitole.

45% dělníků se domnívá, že tento podíl není příliš vysoký. Opačného názoru je 11%.

Obr. č. 21 8. Vnímáte podíl pohyblivých složek na celkové mzdě jako příliš vysoký?



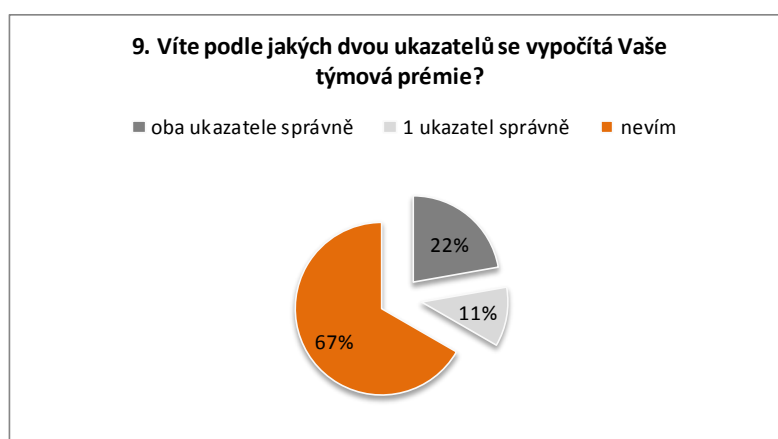
Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

### 9. Víte, podle jakých dvou ukazatelů se vypočítá Vaše týmová prémie?

Zaměstnanci jsou hodnoceni na základě dosahování požadovaných hodnot ukazatelů OEE a PPM. Zda dosahují požadovaných hodnot u ukazatele OEE či mají dělníci možnost sledovat každý den díky aplikaci Performa. Zda dosáhly požadované hodnoty u ukazatele PPM, zjistí zaměstnanci až na konci měsíce.

67% dělníků neví, podle kterých ukazatelů jsou hodnoceni.

Obr. č. 22 9. Víte, podle jakých dvou ukazatelů se vypočítá Vaše týmová prémie?



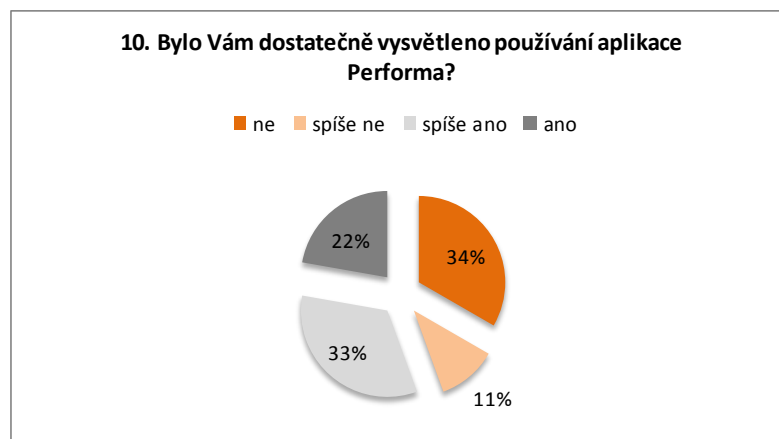
Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

### 10. Bylo Vám dostatečně vysvětleno používání aplikace Performa?

Výpočet mezd podle nového systému odměňování je závislý na činnosti IS Performa. Princip toho systému byl vysvětlen v 5. kapitole. Je nezbytné, aby bylo používání

aplikace dostatečně vysvětleno. Pokud pracovníci nevědí, jak aplikaci používat, může to mít dopad na výši jejich mzdy. Jak plyne z obr. č. 23, nejvíce pracovníků uvedlo, že jim používání aplikace Performa nebylo dostatečně vysvětleno.

**Obr. č. 23 10. Bylo Vám dostatečně vysvětleno používání aplikace Performa?**

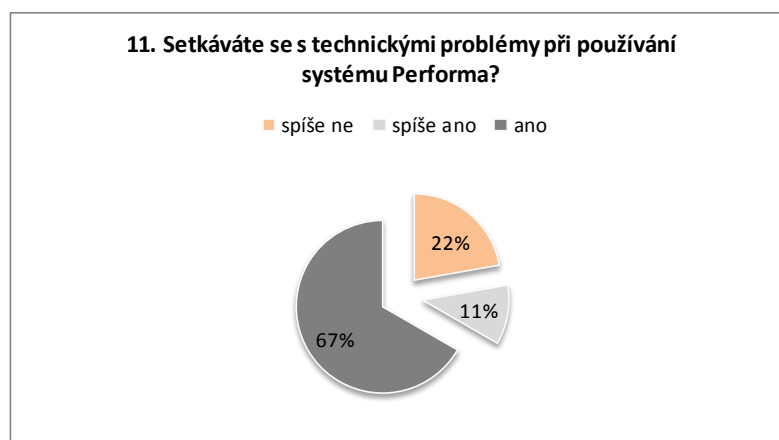


*Zdroj: Vlastní zpracování, 2013*

### **11. Setkáváte se s technickými problémy při používání systému Performa?**

Je důležité, aby systém Performa fungoval bezchybně. Pokud tomu tak není, můžou na to doplatit pracovníci. Pokud si zaměstnanci všimnou, že systém nefunguje, je zapotřebí, aby to nahlásili svému nadřízenému, který neprodleně kontaktuje IT oddělení, které musí problém okamžitě odstranit. 67% pracovníků v dotaznících uvedlo, že se s technickými problémy setkávají.

**Obr. č. 24 11. Setkáváte se s technickými problémy při používání systému Performa?**



*Zdroj: Vlastní zpracování, 2013*

U této otázky měli zaměstnanci prostor napsat, s jakými problémy se při používání aplikace Performa setkávají. Nejčastějším problémem byl problém s přihlašování na

jiné pracoviště či problém při zahlašování příjmu nového materiálu. Zaměstnanci uvedli, že občas vypadne celý systém.

V poslední otázce mohli zaměstnanci vyjádřit své názory k novému mzdovému modelu a systému Performa, jejich doporučení ke zlepšení či upřesnit jejich předcházející odpovědi. Zaměstnancům se například nelíbí, že nemají k dispozici dokumentaci za reklamace a týmová prémie, která se uděluje za plnění ukazatele PPM, není transparentní. Dílejší pracovníci také nejsou schopni si vypočítat výši své mzdy, což se jim pochopitelně nelíbí. Sice obdrží výplatní pásku, ale údaje na ní si nemohou ověřit. Další výtkou byla občasná závada strojů, což má za následek nízkou hodnotu ukazatele OEE. Dále pracovníci uvedli, že jim nebyl objasněn důvod přechodu na nový systém odměňování. Pracovníci si také stěžovali na určování výše osobní prémie. Podle nich není jasně definováno, jak je výše této prémie stanovována.

## 6.2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Po rozhovoru s personalisty jsem se domnívala, že je nový systém odměňování nastaven správně, že by měl být pro dělníky motivační. Výsledky šetření ukazují opak.

Důvodů, proč výsledky dotazníkového šetření dopadly tak neuspokojivě, je několik. Hlavní důvod spatřuji v komunikaci mezi dělníky a nadřízenými. I když mi bylo sděleno, že všichni dělníci byli dostatečně informováni, tak tomu tak zjevně nebylo. Je opravdu nezbytné, aby byli všichni zaměstnanci informováni o tak důležitých věcech, jako je systém odměňování. Etapa č. 7 byla v implementaci nového systému odměňování podceněna. Většina pracovníků je toho názoru, že jim nový mzdový systém nebyl dostatečně vysvětlen. Pracovníci nevědí, jaká je maximální částka jejich osobního ohodnocení ani týmové prémie. Tato neinformovanost může být také důvodem, proč ho většina pracovníků vnímá jako komplikovaný.

Technické zabezpečení je pro nový systém odměňování velmi důležité. Není dobré, aby měli zaměstnanci neustále obavy, že jim kvůli nefungujícímu systému nebude přiznána výše odměn. Bohužel výsledky šetření ukázaly, že se problémy s aplikací Performa vyskytují.

Dalším velkým nedostatkem je určování výše osobní prémie. Klíčovou úlohu při určování výše osobní prémie má mistr. Jedná se tedy o velmi subjektivní záležitost. Mistr může dávat odměnu všem stejně vysokou nebo dle svých individuálních nepopsaných kritérií, což může jeho podřízené spíše demotivovat. Zaměstnanci pak

mají pocit, že mistr určuje výši odměny podle sympatií („ksichtovné“). Tomu je třeba se vyvarovat.

Ani jeden z cílů, které byly na nový systém odměňování kladen, nebyl naplněn. Aby byly cíle naplněny, je třeba učinit opatření, která jsou popsána v následující kapitole.

Návratnost těchto dotazníků byla pouze 21%. Není tedy jasné, zda jsou i ostatní dělníci stejného názoru jako jejich kolegové.

## 7 POSTUP IMPLEMENTACE NOVÉHO MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU, JEHO RIZIKA A EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ

Cílem společnosti je zavedení nového motivačního systému pro celý závod v Plzni do roku 2016.

Díky analýze původního motivačního systému a analýze implementace nového systému odměňování je možné stanovit postup implementace nového motivačního systému. Tento postup by se vyvaroval chyb, ke kterým došlo při implementaci nového systému odměňování na hale P3 a respektoval by i ostatní faktory, které spolu tvoří motivační systém.

Společnost bude i nadále pokračovat v implementaci týmového odměňování. Pokud bude společnost pokračovat podle svého plánu, bude systém odměňování implementován do ostatních výrobních hal a nakonec bude týmové odměňování implementováno u THP. Pro tento systém odměňování byly ve 4. kapitole definovány cíle, které, jak ukázalo dotazníkové šetření, nebyly naplněny. Je nutné učinit kroky, které by zajistily naplnění těchto cílů v dalších obdobích. Tyto kroky jsou popsány v podkapitole 7.2.

Vedle zmíněného postupu implementace jsou v této kapitole definována možná rizika postupu. Součástí této kapitoly je i návrh opatření k eliminaci těchto rizik.

Na závěr kapitoly je projekt zavádění nového motivačního systému ekonomicky zhodnocen.

### 7.1 Postup implementace nového motivačního systému

Při implementaci nového motivačního systému by měla společnost podniknout tyto kroky:

**1. Definitivní schválení systému odměňování, systému hodnocení a systému osobního rozvoje.** Personální oddělení musí dát jednotlivým systémům konkrétní podobu, musí sestavit konkrétní plány. Vedení musí jednotlivé plány, cíle a postupy nového motivačního systému schválit. Souhlas musí dát také mateřská společnost. Dále je nutné stanovit rozpočet, který se k těmto systémům váže.

**2. Vytvoření potřebné dokumentace.** Je zapotřebí upravit veškeré mzdové předpisy a směrnice. Za tento úkol přímo zodpovídá personální útvar. Dále je nutné vytvořit

manuály typu „Jak vést hodnotící pohovory“ či formuláře typu „Požadavek na školení“ či „Hodnocení vzdělávací akce“.

**3. Seznámit všechny zaměstnance s motivačním systémem.** Naprosto všichni zaměstnanci musejí být seznámeni s novým motivačním systémem. Toho společnost docílí povinnými poradami, kterých se budou muset postupně zúčastnit všichni zaměstnanci. Na personálním útvaru bude, aby se tento krok personálně zvládnul. Výrobní procesy není možné zastavit, to znamená, že se tyto porady musejí konat mimo pracovní dobu. Z toho vyplývá i finanční kompenzace zaměstnancům.

Na poradách musí být zaměstnancům vysvětlen princip nového odměňování (včetně srozumitelné interpretace klíčových ukazatelů výkonnosti), způsob výpočtu jejich mezd (jednotlivých složek), objasněny vazby mezi odměnou a podaným výkonem a principem stanovování individuálních (týmových) cílů.

**4. Proškolení vedoucích zaměstnanců.** Jedná o pracovníky personálního útvaru a všechny vedoucí pracovníky (viz organigram v příloze A). Školení by měla být zaměřena hlavně na oblast vedení lidí a řízení výkonnosti.

**5. Získání vedoucích a „klíčových“ pracovníků.** „Klíčovými“ pracovníky se rozumí ti, kteří jsou schopni ovlivnit veřejné mínění. Spolu s vedoucími pracovníky určují, zda i ostatní pracovníci přijmou motivační systém za svůj. Je třeba tyto pracovníky získat, přesvědčit je, že je tento motivační systém správný. Bylo by příhodné, aby se tito pracovníci aktivně podíleli na ostatních krocích postupu.

**6. Informování všech zaměstnanců.** Je podstatné, aby byli zaměstnanci informováni o všech událostech, které se týkají výroby, odměňování, dovolené či personálních změn

**7. Uvedení do praxe.** Prvních několik měsíců bude zatěžkávací zkouškou pro nový motivační systém. Zaměstnanci si na něj budou pomalu zvykat, budou zde odstraňovány možné problémy, bude probíhat diskuze. V této fázi budou na personální útvar kladeny největší požadavky.

**8. Pravidelná kontrola.** Personální oddělení bude mít za úkol kontrolovat naplňování cílů, které jsou pro nový motivační systém stanoveny. Také bude kontrolovat spravedlivé nastavování týmových cílů.



**9. Zhodnocení nového motivačního systému.** Po určité době (např. po roce) od zavedení motivačního systému je třeba určit, zda byly jednotlivé cíle naplněny. Poté je třeba stanovit další postup dalšího vývoje v oblasti motivování.

Vedle těchto kroků by společnost měla odstranit nedostatky, které vyplynuly z dotazníkových šetření. Měla by například zajistit čistotu toalet na pracovištích, dobrý stav nástěnek, bezporuchovost IS Performa apod.

## 7.2 Zajištění naplnění cílů systému odměňování

Ve 4. kapitole byly uvedeny cíle pro nový systém odměňování. Podle výsledků dotazníkového šetření nebyly tyto cíle naplněny. Pokud bude podnik i nadále pokračovat v implementaci toho systému odměňování, musí zajistit, aby byly v dalších obdobích tyto cíle naplněny.

Motivační systém by měl být:

- **motivační;**
- **spravedlivý;** t
- **transparentní.**

Společnost by k zabezpečení takového systému měla:

1. Objasnit pracovníkům vazbu mezi jejich výkonem a výší odměn.
2. Zajistit, že každý pracovník rozumí výpočtu všech složek mzdy.
3. Vysvětlit pracovníkům klady týmového odměňování a nutnost týmové spolupráce.
4. Stanovit pravidla pro stanovení osobní prémie a odstranit pocit, že se tato prémie stanovuje jako „ksichtovné“.

## 7.3 Rizika postupu implementace nového motivačního systému

Aplikace všech projektů s sebou přináší určitá rizika. Společnost se musí těmto rizikům vyvarovat.

Hlavní rizika, která se mohou při aplikaci nového motivačního systému objevit, jsem shrnula do následujících bodů:

- nefunkčnost motivačního systému z důvodu nezvládnutí role vedoucích pracovníků;
- cíle pro tým nejsou nastaveny reálně;

- zaměstnanci vnímají osobní odměňování jako nespravedlivé;
- zaměstnanci nepřijmou za vlastní nový systém odměňování.

Nyní budou jednotlivá rizika blíže definována a u každého z nich je uveden návrh na snížení jejich dopadu na nový motivační systém.

### **Nefunkčnost motivačního systému z důvodu nezvládnutí role vedoucích pracovníků**

Zásadní roli v úspěšnosti motivačního systému hraje management a jednotliví vedoucí pracovníci. Dle [1] by měl jít vedoucí svým podřízeným příkladem. Tvrdí, že nadšení je nakažlivé a pokud bude nadřízený pro práci nadšený a bude věřit v to, co dělají podřízení, tak také jeho podřízení budou více motivováni a nadšení budou snadněji sdílet. Pokud se vedoucí pracovník chová arogantně či jiným nepatřičným způsobem, může zaměstnance demotivovat.

Vedoucí pracovník musí se svými podřízenými nejen často komunikovat, ale také hodnotit. Jak jsem již zmínila, ve společnosti neexistuje správně nastavený systém hodnocení. V současné době však nejsou vedoucí pracovníci na správné hodnocení podřízených připraveni.

Úkolem vedoucího je také důsledné představení nového systému motivace všem pracovníkům.

Je třeba učinit opatření, aby vedoucí pracovníci zvládli svou roli. Navrhuji zaškolení těchto pracovníků. Každý vedoucí pracovník by měl projít školením na téma vedení lidí v organizace, řízení výkonnosti a hodnocení pracovníků.

Při pečlivém proškolení je možné riziko nefunkčnosti motivačního systému snížit. Samozřejmě vše nevyřešení jedno školení. Bude určitou dobu trvat, než se vedoucí pracovníci vžijí do své role a budou ji dobře zvládat.

### **Cíle pro tým nejsou nastaveny reálně**

Nesmí se stát, že by byly cíle pro tým (hodnoty ukazatelů OEE a PPM) nastaveny tak, aby nebylo možné jich dosáhnout. Pokud by tomu tak bylo, měl by pracovník pocit, že ať se bude sebe více snažit, toužené odměny neosáhne. Tento scénář by vedl k demotivaci pracovníka, což může vést naopak ke snížení jeho výkonnosti.

Cíle stanovuje na začátku měsíce vedení závodu. Zda jsou cíle dosažitelné, hodnotí personální útvar. Slouží mu k tomu systém Performa, díky kterému má personální

oddělení přehled o nastavených cílech a o tom, jak jsou cíle každý den plněny. Pokud by měl personalista pocit, že jsou cíle nereálné, musí o tom informovat vedení.

Plnění cílů jednotlivých týmů má na starost vedoucí pracovník, který by měl zajistit jejich naplnění.

Opatřením proti tomuto riziku je opět vhodné školení vedoucích pracovníků a personálního útvaru.

### **Zaměstnanci vnímají osobní odměňování jako nespravedlivé**

Určování výše osobní prémie by nemělo být pouze subjektivním názorem mistra. Rizikem je, že budou zaměstnanci považovat osobní prémii jako „ksichtovné“ a nebudou motivováni. Dle mého názoru neexistují jasně definována kritéria hodnocení, která by zajistila objektivní a spravedlivé ohodnocení. Navrhuji sestavit formulář, který by obsahoval daná měřitelná kritéria, která by byla detailně specifikována. Úkolem vedoucího by bylo v případě, že si všimne neplnění daného kritéria, tento fakt do formuláře zapsat. Stále by se jednalo o subjektivní názor, ale vedoucí by měl alespoň jakýsi důkaz, že pracovník v daný den kritérium porušil a tím pádem je spravedlivé mu osobní prémii snížit.

Klíčovou roli opět hraje vedoucí. Bude jen na něm, zda osobní prémie bude adekvátní či nikoliv. Je důležité, aby se tento proces zautomatizoval.

### **Zaměstnanci nepřijmou za vlastní nový systém odměňování**

Zaměstnanci jsou ke změnám v motivačních systémech nedůvěřiví. Důvodem je, že se dotýká výše jejich odměn. Je zde tedy riziko, že zaměstnanci nebudou s tímto systémem spokojeni, nebude je motivovat a povede k poklesu jejich výkonnosti.

Je naprosto nezbytné důkladně všem pracovníkům vysvětlit výhody i nevýhody nového systému a důvod jeho zavedení. Zaměstnancům musí být jasná vazba mezi výkonností a odměnou a musí ji považovat za spravedlivou. Informovat zaměstnance musí především personální oddělení, ale musí být i jasná podpora jejich nadřízených. Pokud podřízení pocítí, že novému systému není nakloněn jejich přímý nadřízený, je malá pravděpodobnost, že mu budou nakloněni oni.

#### **7.3.1 Shrnutí rizik**

Existuje samozřejmě více rizik, která jsou spojena s implementací nového motivačního systému, já se zaměřila na ty z mého pohledu nejdůležitější. Pokud nebudou tato rizika

eliminována, může se stát, že motivační systém nebude fungovat. Společnost by měla učinit příslušná opatření, například ta, která jsem navrhla. Jedná se především o školení vedoucích pracovníků, dokonalou informovanost v rámci společnosti a funkčnost personálního oddělení.

#### **7.4 Ekonomické zhodnocení nového motivačního systému**

Dle metodiky BSC by měly všechny perspektivy vést k zlepšení finančních ukazatelů společnosti. Cílem motivačního systému není generovat větší zisk a tím zlepšovat finanční ukazatele, nýbrž má vést k plnění dlouhodobých cílů společnosti.

Nový systém by měl zajistit plnění těchto dlouhodobých cílů:

- OEE > 80% v jednotlivých letech 2013-2018;
- hodnocení spokojenosti zákazníka s ohledem na reklamace (PPM < 100) v jednotlivých letech 2013-2018.

Ukazatel OEE v sobě zahrnuje produktivitu jednotlivých strojů, včetně jejich zmetkovitosti. Čím vyšší hodnota ukazatele, tím vyšší produktivita stroje, tím nižší zmetkovitost, což má vliv na materiálovou spotřebu i plnění výrobního plánu. Plnění výrobního plánu ovlivňuje dosahování plánovaných tržeb.

Čím nižší je hodnota ukazatele PPM, tím méně zákaznických reklamací. Snížení reklamací může zlepšit kredit společnosti, což může ovlivnit její tržby. Sníží se také náklady spojené s vyřizováním reklamací.

Je velmi problematické číselně vyjádřit přínos nového motivačního systému a jednalo by se pouze o odhady.

Zavedení nového motivačního systému s sebou přináší i náklady. Nyní neberu v úvahu utopené náklady, tedy náklady, které již společnost vynaložila. Tímto nákladem by mohly být náklady na implementaci IS Performa, náklady na aplikaci čárových kódů a čteček či náklady na docházkový IS Cominfo.

Aby motivační systém právně fungoval, bude zapotřebí proškolit vedoucí zaměstnance včetně zaměstnanců personálního oddělení. Všichni vedoucí pracovníci by se měli proškolit v oblasti vedení lidí, řízení výkonnosti a hodnocení pracovníků. V případě klasických seminářů, které ve společnosti probíhají, by se jednalo o tři dvoudenní semináře. Semináře by zajišťovala externí firma, se kterou má společnost dlouholetou zkušenost a je s ní spokojená. Toto školení by se mělo každý rok opakovat, upravovala

by se jen náplň školení. Podle počtu vedoucích pracovníků, kteří by se měli školení zúčastnit, a cen za školení dané firmy by se roční náklady na školení pohybovaly kolem 190 000,- Kč.

Zavedení nového motivačního systému by vyžadovalo i jiné náklady, například na aktualizaci nástěnek, drobnou úpravu pracovišť apod. Nebude se ovšem jednat o vysoké částky.

## 7.5 Shrnutí

Implementace motivačního systému není jednoduchá záležitost. Je při ní nutná spolupráce, čas i peníze. V této kapitole byly navrženy kroky, které by podnik měl při správné implementaci motivačního systému podniknout.

Existuje mnoho rizik, která mohou při aplikaci motivačního systému do praxe nastat. V této kapitole byla definována jen hlavní rizika, vedle kterých by se dala zcela jistě najít řada dalších. Byla navržena opatření, která by měla vést k eliminaci těchto rizik. Jedná se především o řadu školení vedoucích pracovníků a personálního útvaru.

Ekonomicky zhodnotit nový motivační systém je velmi komplikované. Konkrétní dopad nového motivačního systému na hodnoty finančních ukazatelů lze těžko vyjádřit. Přínosem je splnění dlouhodobých cílů podniku. Náklady spojené se zavedením nového systému jsou spojeny především se školením vedoucích pracovníků.

## 8 ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo navržení nového motivačního systému a postupu jeho implementace. Navržený motivační systém by měl kromě systému odměňování obsahovat také systém hodnocení a osobního rozvoje. Měly by být také respektovány faktory, které spolu s těmito systémy vytváří motivační systém. Jedná se o pracovní podmínky, způsob vedení, informovanost v rámci společnosti aj. Jak ukázalo šetření spokojenosti zaměstnanců, právě v těchto faktorech má společnost velké nedostatky.

Společnost začala s implementací nového systému odměňováním, tzv. týmovým odměňováním. Při implementaci nového týmového odměňování došlo k několika chybám. Nejzávažnější z nich byla špatná komunikace vedoucích pracovníků s podřízenými. Společnost musí věnovat zvýšenou pozornost vedoucím pracovníkům, kteří mají ve svých rukách úspěšnost motivačního systému. Je třeba tyto zaměstnance pravidelně proškolovat. Úkolem vedoucího je vedle správné komunikace s podřízenými, také hodnocení pracovníků.

I když společnost správně nastaví motivující systém odměňování a bude ho dodržovat, stále to nezaručuje, že dosáhne vytčených cílů. Umět vhodně využívat systém odměňování je konečným a neméně důležitým krokem. Vedení společnosti stanovuje individuální, resp. týmové výkonnostní cíle na základě dlouhodobých cílů závodu. Jedná se o cíle dosahování požadovaných hodnot ukazatelů OEE a PPM. Míra dosahování požadovaných hodnot těchto ukazatelů se odráží ve výši týmových odměn pracovníků. Díky tomu je vazba mezi odvedenou prací a výslednou mzdou velmi jasná. Je nutné, aby vedení společnosti věnovalo definování cílů dostatečnou pozornost, jasně specifikovalo úkoly a ověřilo si, zda jim jednotliví zaměstnanci správně porozuměli.

Společnost by měl nejprve napravit chyby, které vznikly při implementaci nového systému odměňování na hale P3. I když vnímají pracovníci (alespoň ti, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření) nový systém odměňování jako nespravedlivý, komplikovaný a málo motivující, jsem toho názoru, že by společnost od tohoto způsobu odměňování neměla zatím ustupovat. Jednak vynaložila nemalé peněžní prostředky na informační systémy, které se při týmovém odměňování používají, a jednak se jednalo pouze o pilotní projekt, jehož účelem bylo odhalit případné chyby. Domnívám se, že pokud se vedení společnosti na ostatních pracovištích vyvaruje chyb, které měly

---

v případě implementace systému odměňování na hale P3 za následek negativní vnímání systému pracovníky, mohl by být systém odměňování motivující.

## 9 SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

### Seznam tabulek

Tab. č. 1 Vývoj směnného kurzu CZK/EUR 2011 - 2013.....	13
Tab. č. 2 Matice EFE .....	16
Tab. č. 3 Ukazatelé likvidity .....	18
Tab. č. 4 Ukazatele aktivity .....	19
Tab. č. 5 Ukazatele zadluženosti .....	20
Tab. č. 6 Ukazatele rentability .....	21
Tab. č. 7 Matice IFE .....	22
Tab. č. 8 Matice TOWS .....	23
Tab. č. 9 Faktory matice SPACE.....	24

### Seznam obrázků

Obr. č. 1 Areál plzeňského závodu .....	10
Obr. č. 2 Podíl prodeje plzeňského závodu v roce 2013 .....	15
Obr. č. 3 Matice SPACE .....	25
Obr. č. 4 Schéma výpočtu koeficientu OEE .....	41
Obr. č. 5 Seznam týmů na hale P3 .....	52
Obr. č. 6 Struktura mzdy dílenského pracovníka.....	55
Obr. č. 7 Složky mzdy pro obsluhu strojů Herz/WJ/Meyer.....	56
Obr. č. 8 Výpočet týmových odměn pro obsluhu strojů Herz/WJ/Meyer .....	56
Obr. č. 9 Vstupní a výstupní data IS Performa .....	59
Obr. č. 10 Přehled docházky pracovníka .....	60
Obr. č. 11 Odměny pracovníka .....	60
Obr. č. 12 Odměny pracovníků na tým.....	61
Obr. č. 13 Vývoj ukazatele OEE.....	61



---

Obr. č. 14 1. Rozumíte principu nového mzdového modelu? .....	64
Obr. č. 17 2. Byl Vám nový mzdový systém dostatečně vysvětlen? .....	64
Obr. č. 16 3. Vnímáte nový mzdový model spravedlivější oproti starému?.....	65
Obr. č. 17 4. Vnímáte nový mzdový model jako dostatečně motivující? .....	66
Obr. č. 18 5. Vnímáte nový mzdový model jako komplikovaný? .....	66
Obr. č. 19 6. Víte, jaká je maximální částka Vašeho osobního ohodnocení?.....	67
Obr. č. 20 7. Víte, jaká je maximální částka Vaší týmové prémie?.....	67
Obr. č. 21 8. Vnímáte podíl pohyblivých složek na celkové mzdě jako příliš vysoký? .	68
Obr. č. 22 9. Víte, podle jakých dvou ukazatelů se vypočítá Vaše týmová prémie?.....	68
Obr. č. 23 10. Bylo Vám dostatečně vysvětleno používání aplikace Performa? .....	69
Obr. č. 24 11. Setkáváte se s technickými problémy při používání systému Performa?	69

## 10 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRÁTEK

CEZ	Celková efektivita zařízení
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
IS	Informační systém
ISO	International Organization for Standardization, česky Mezinárodní organizace pro normalizaci)
KPI	Key Performance Indicator, v českém překladu Klíčový ukazatel výkonnosti
OEE	Overall Equipment Effectiveness, v českém překladu Celková efektivita výrobních zařízení
OTD	On Time Delivery, v českém překladu Dodávek na čas
PPM	Parts Per Million, v českém překladu Díly na jeden milion
REFA	Spolkový Svaz e.v. - Svaz pro organizaci práce, provozní organizaci a vývoj podnikání
THP	technickohospodářský pracovník

## 11 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

### Seznam literatury

- [1] ADAIR, John *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2004. 178 s. Management. ISBN 80-86851-00-1
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 800 s., ISBN 978-80-247-1407-3
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2009, 448 s., ISBN 978-80-247-2890-2
- [4] BEDRNOVÁ, Eva. NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s., ISBN 978-80-7179-893-4
- [6] HAGEMANNOVÁ, Gisela. *Motivace*. Přel. K. Kvapil. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 214 s. ISBN 80-85865-13-0
- [7] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 80-2472-497-9
- [8] KOŠTURIÁK, Ján, FROLÍK, Zbyněk a kol. *Štíhlý a inovativní podnik*. Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2006. 237 s. ISBN 80-86851-38-9
- [9] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- [10] PAVELKOVÁ, Drahomíra; KNÁPKOVÁ, Adriana. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 1.vyd. Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7
- [11] ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil. *Měření výkonnosti firem*. 1. vydání, Plzeň: ZČU, 2003, 137 s., ISBN 80-7043-258-6
- [12] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci – personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, Publishing, s.r.o., 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4

- [13] VACÍK, Emil., ŠULÁK, Milan. *Strategický management*. 1. vydání, Plzeň: ZČU, 2001, 125 s., ISBN 80-7082-728-9
- [14] WÁGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2008, 128 s., ISBN 978-80-247-2361-7

### Seznam internetových zdrojů

- [15] ANTLOVÁ, Nikola. *Systém odměňování - na co nezapomenout a čeho se vyvarovat*. [online elektronický časopis] Úspěch, Produktivita a inovace v souvislostech, 2007, 3, [cit. 1.2.2013] Dostupné z: [http://e-api.cz/upload.cs/c/ce579db4\\_2\\_2007\\_3\\_uspech.pdf](http://e-api.cz/upload.cs/c/ce579db4_2_2007_3_uspech.pdf)
- [16] *Prodej aut v Německu příští rok klesne, MAN omezí produkci. Zasáhne vývoj ocelárny?* [online]. [cit. 2.2.2013] Dostupné z: <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/2213576/prodej-aut-v-nemecku-pristi-rok-klesne-man-omezi-produkci-zasahne-vyvoj-ocelarny.html>
- [17] *Průzkum makroekonomických prognóz* [online]. [cit. 18.1.2013] Dostupné z: [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/e\\_pruzkumy\\_makro\\_prognoz\\_69773.html#](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/e_pruzkumy_makro_prognoz_69773.html#)
- [18] *Ukazatel OEE* [online]. [cit. 15.2.2013] Dostupné z: <http://e-api.cz/page/68415.ukazatel-oee/?KEY=1bf0673f2dd5e9a22915dba149ccd3c2>

### Seznam ostatních zdrojů

- [19] Interní dokumenty HP-Pelzer s.r.o.

## 12 SEZNAM PŘÍLOH

**Příloha A:** Odběratelé plzeňského závodu HP-Pelzer s.r.o.

**Příloha B:** Organigram plzeňského závodu HP-Pelzer s.r.o.

**Příloha C:** Dotazník spokojenosti zaměstnanců

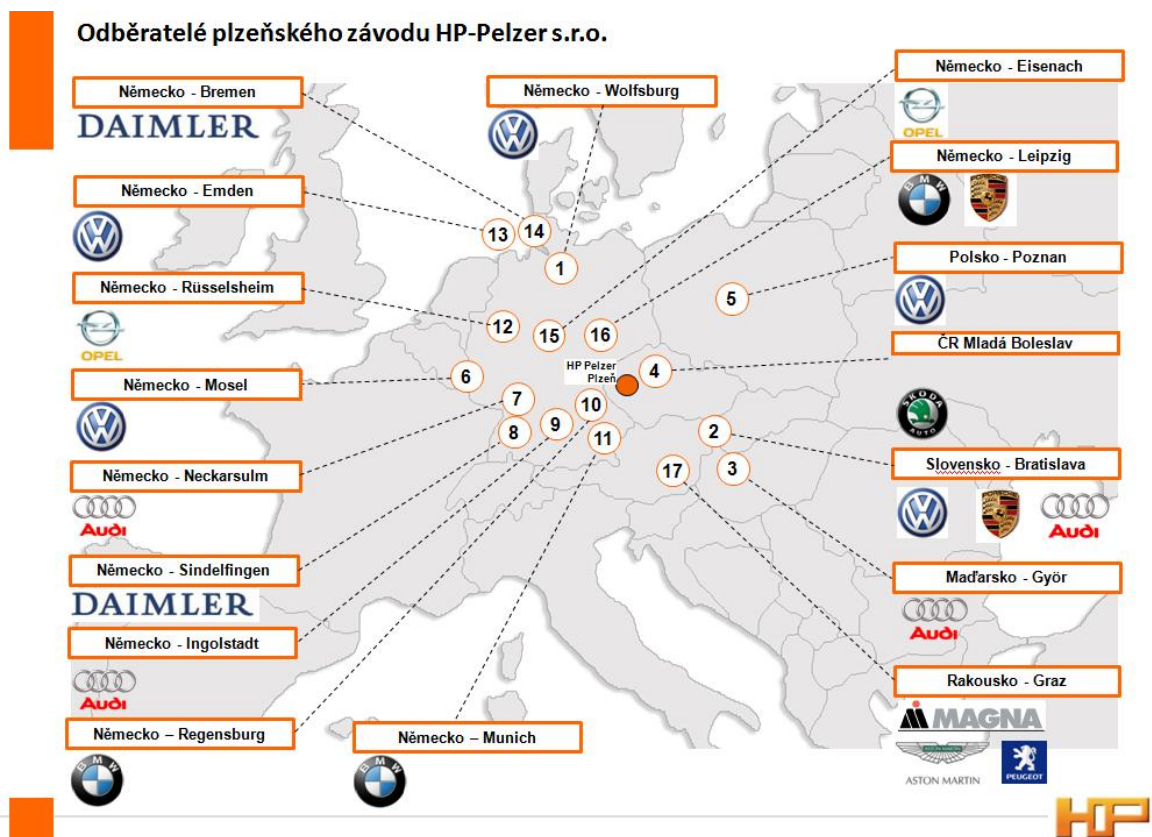
**Příloha D:** Výsledky dotazníkového šetření spokojenosti ve výrobě

**Příloha E:** Organigram úseku Výroba plzeňského závodu HP-Pelzer s.r.o.

**Příloha F:** Schéma výměny informací mezi IS v plzeňském závodě HP-Pelzer s.r.o.

**Příloha G:** Dotazník k novému mzdovému modelu ve výrobě a k implementaci aplikace Performa

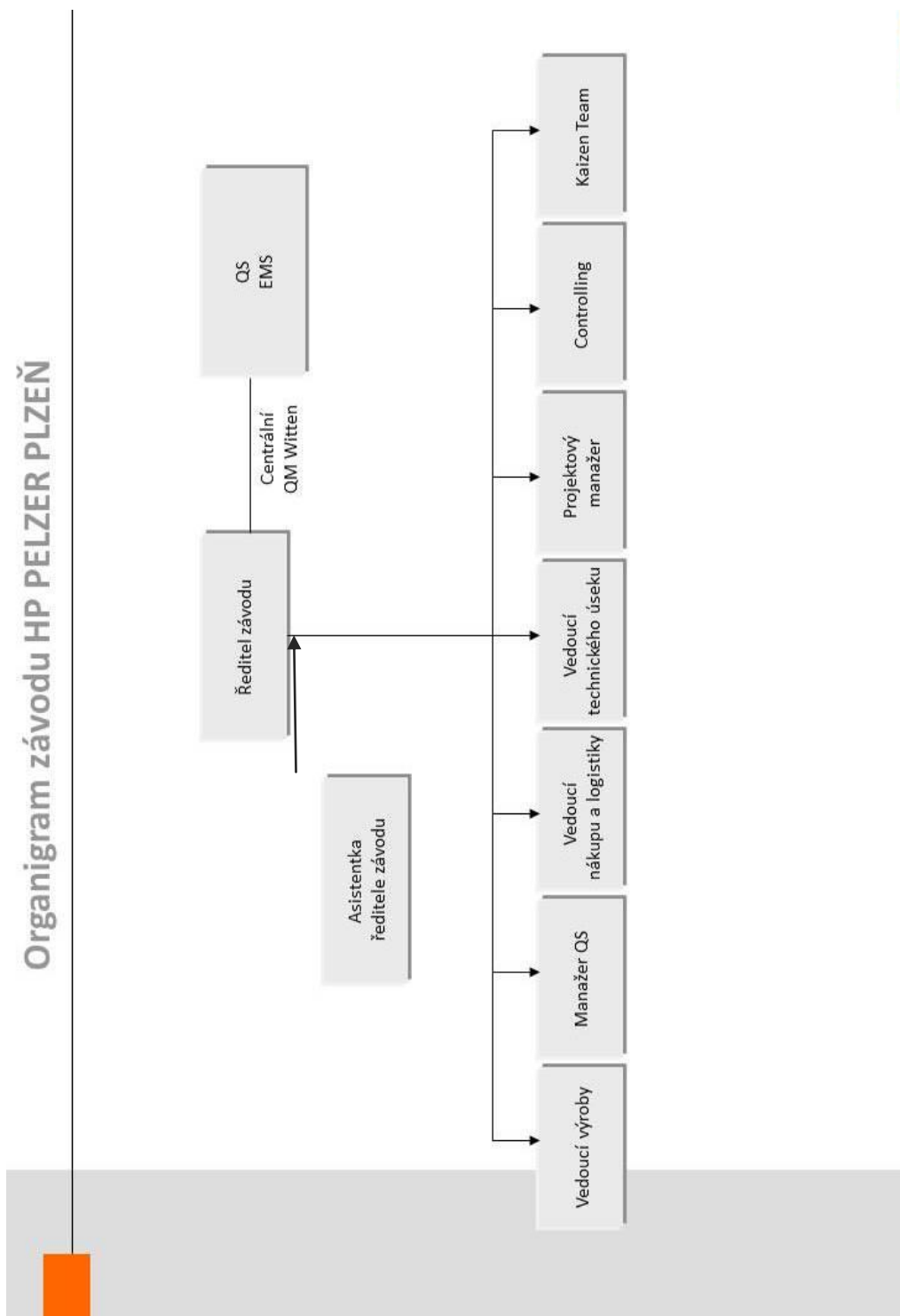
## Příloha A: Odběratelé plzeňského závodu HP-Pelzer s.r.o.



Zdroj:[19]

**Příloha B: Organigram plzeňského závodu HP-Pelzer s.r.o.**

Zdroj:[1  
9]



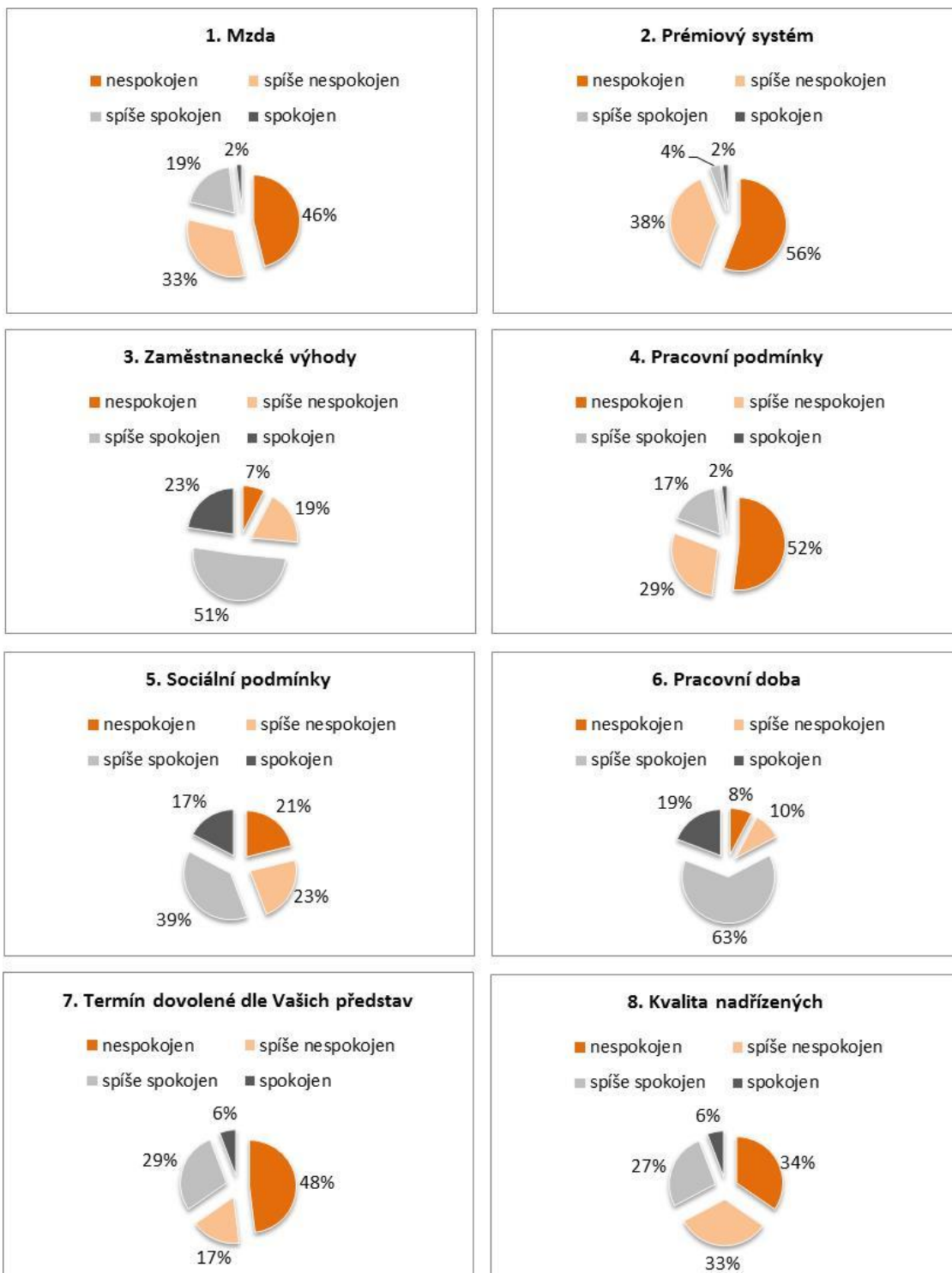
## **Příloha C: Dotazník spokojenosti zaměstnanců**



 Pelzer s.r.o.	<b>Dotazník spokojenosti zaměstnanců</b>	Vypracoval: V. Malík Datum: 02/2013		<b>QMS</b> Strana 1/1	
		Oddělení:		Datum:	
<p>Vážené kolegyně, vážení kolegové,          v rámci průzkumu spokojenosti ve firmě bychom vás rádi poprosili o vyplnění následujícího anonymního dotazníku. Prosíme o zodpovězení všech otázek a označení vždy pouze jediné možnosti u každé otázky. Prostor pro Vaše komentáře a připomínky naleznete na konci dotazníku. Kompletně vyplněný dotazník prosím vhodte do jedné ze schránek, které budou umístěny v provozu a administrativních prostorách.          Děkujeme Vám za spolupráci a věříme, že využijete možnosti vyjádřit svůj postoj.          Vaše HR</p>					
Jak jste spokojeni s následujícím:		nespokojen	spíše nespokojen	spíše spokojen	spokojen
1) Mzda (základní mzda a osobní ohodnocení)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Prémiový systém (výkonnostní prémie, bonusy)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Zaměstnanecké výhody (dovolená navíc, penzijní připojištění, věrnostní odměny, dotované stravování, Kolektivní smlouva, atd.)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Pracovní podmínky (pracovní prostředí, pracovní nástroje a pomůcky, ochranné pracovní pomůcky, atd.)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Sociální podmínky (šatny, jídelna, denní místnosti, atd.)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Pracovní doba (směnnost, flexibilita, atd.)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) Termín dovolené dle Vašich představ		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) Kvalita nadřazených		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) Informovanost v rámci firmy (včasnost, jasnost, úplnost a dostupnost informací)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10) Komunikace na pracovišti (atmosféra, týmová práce, atd.)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11) Možnost osobního a kariérního rozvoje		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12) Pracovní jistota, stabilita firmy		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zde máte prostor zmínit, s čím jste nebo naopak nejste spokojeni, Vaše doporučení ke zlepšení, upřesnění odpovědi k bodům 1 - 12, apod.:					

Zd

## Příloha D: Výsledky dotazníkového šetření spokojenosti ve výrobě

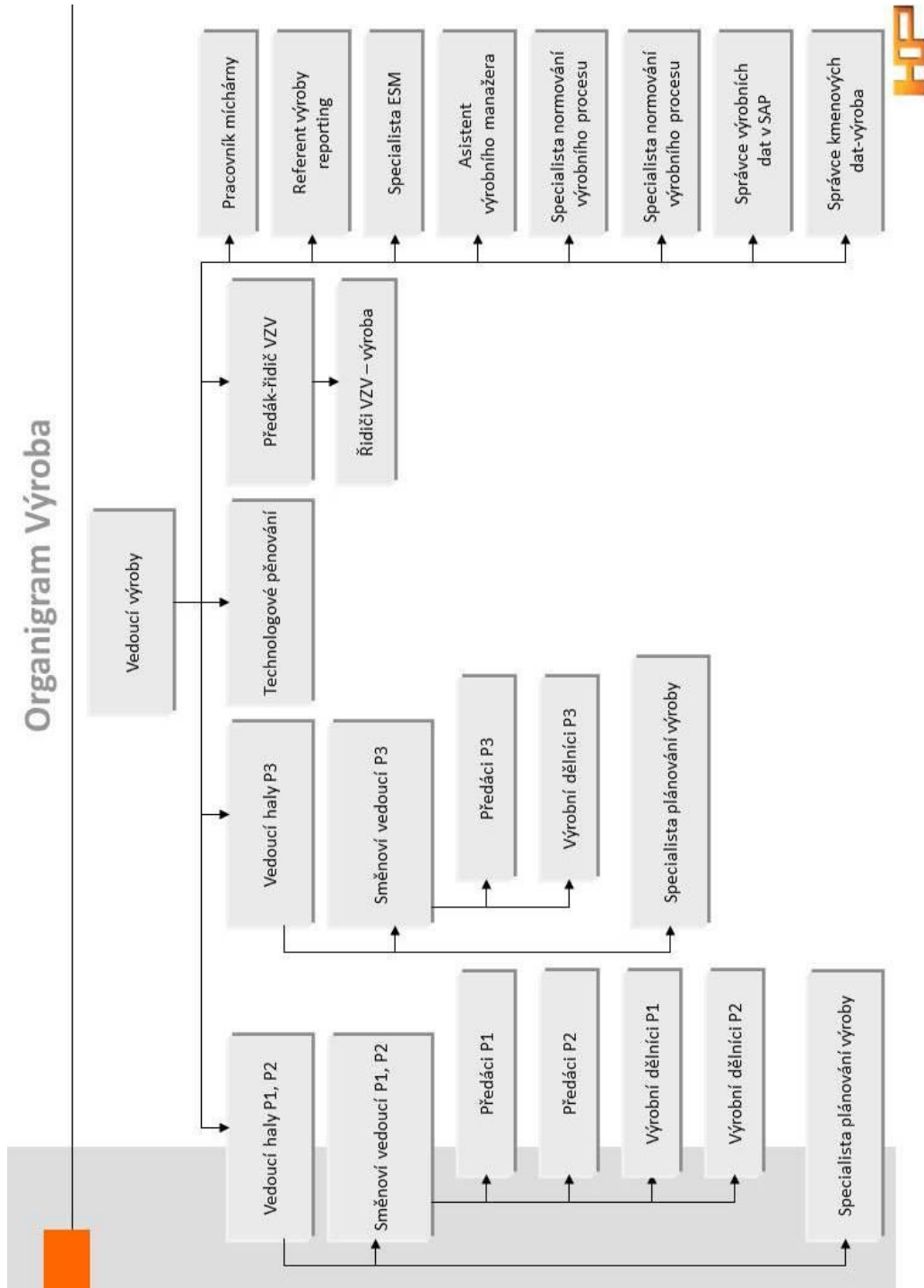


Zdroj: Vlastní zpracování, 2013



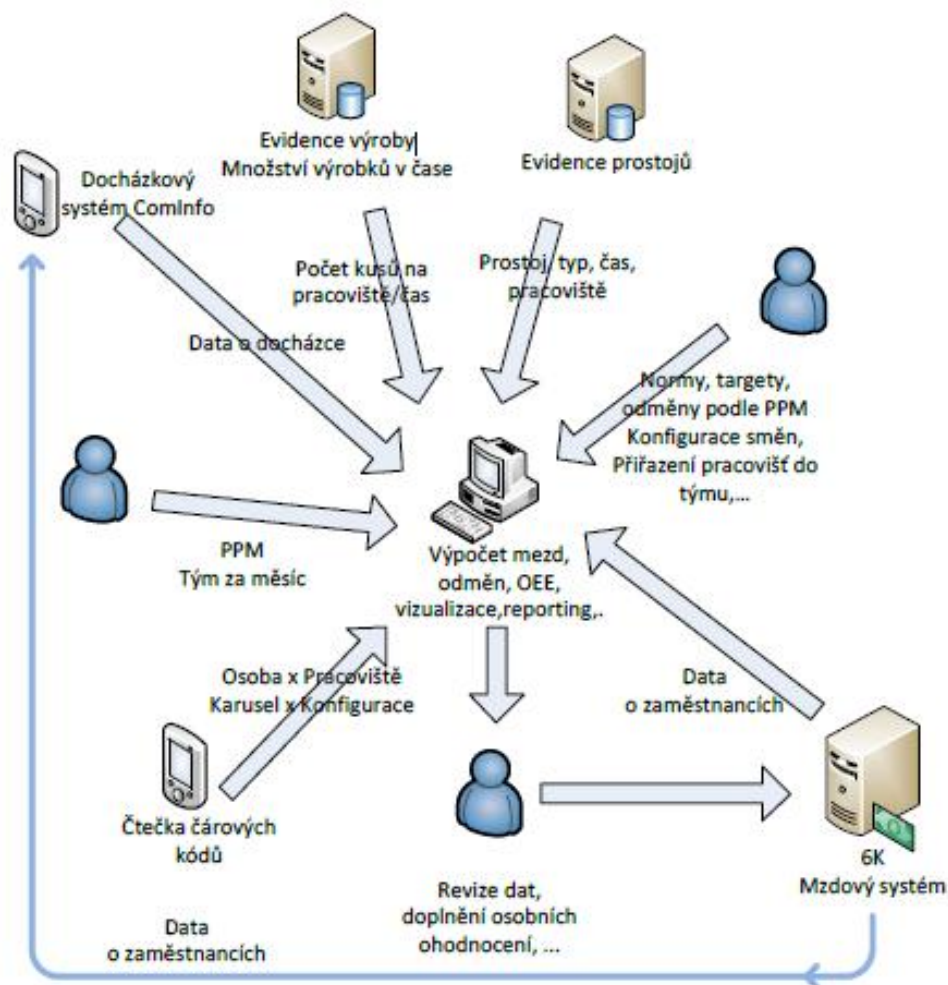
*Zdroj: Vlastní zpracování, 2013*

Příloha E: Organigram úseku Výroba plzeňského závodu HP-Pelzer s.r.o.




Zdroj:[19]

**Příloha F: Schéma výměny informací mezi IS v plzeňském závodě HP-Pelzer s.r.o.**



*Zdroj:[19]*

**Příloha G: Dotazník k novému mzdovému modelu ve výrobě a k implementaci aplikace Performa**

 Pelzer s.r.o.	<b>Dotazník k novému mzdovému modelu ve výrobě a k implementaci aplikace Performa</b>			
Vážené kolegyně, vážení kolegové, v rámci zavádění nového mzdového modelu ve výrobě a implementace softwarové aplikace Performa bychom vás rádi poprosili o vyplnění následujícího anonymního dotazníku. Prosíme o zodpovězení všech otázek a označení vždy pouze jediné možnosti u každé otázky. Prostor pro Vaše komentáře a připomínky naleznete na konci dotazníku. Kompletně vyplněný dotazník prosím vložte do jedné ze schránek, které budou umístěny v provozu a administrativních prostorách. Děkujeme Vám za spolupráci a věříme, že využijete možnosti vyjádřit svůj postoj. Vaše HR				
Oddělení: výrobní hala P3 Plzeň	Datum:			
<b>Zodpovězte prosím následující otázky:</b>	<b>ne</b>	<b>spíše ne</b>	<b>spíše ano</b>	<b>ano</b>
1) Rozumíte principu nového mzdového modelu ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Byl Vám nový mzdový systém dostatečně vysvětlen ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Vnímáte nový mzdový model jako spravedlivější oproti starému ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➔ Pokud ne, popište proč:				
4) Vnímáte nový mzdový model jako dostatečně motivující (větší výkon - více peněz) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➔ Pokud ne, popište proč:				
5) Vnímáte nový mzdový model jako komplikovaný ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Vnímáte podíl pohyblivých složek (osobní ohodnocení + týmová prémie) na celkové mzdě jako příliš vysoký ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) Bylo Vám dostatečně vysvětleno používání aplikace Performa (pro operátory - zahlašování, pro mistry - práce s aplikací) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) Setkáváte se s technickými problémy při používání systému Performa ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➔ Pokud ano, popište s jakými:				
9) Víte, jaká je maximální částka Vašeho osobního ohodnocení ?	..... Kč/měsíc			
10) Víte, jaká je maximální částka Vaší týmové prémie ?	..... Kč/měsíc			
11) Víte, podle jakých dvou ukazatelů se vypočítává Vaše týmová prémie	1)	2)		
12) Zde máte prostor k osobnímu vyjádření k novému mzdovému modelu a systému Performa, Vaše doporučení ke zlepšení, upřesnění Vašich odpovědí, apod.:				

## **Abstrakt**

CHLADOVÁ, M. *Implementace motivačního a pobídkového systému výkonnosti do projektu zvyšování výkonnosti podniku*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 86 s., 2013

**Klíčová slova:** motivace, výkonnost, odměňování, týmová práce

Tato diplomová práce se zabývá problematikou implementace motivačního a pobídkového systému výkonnosti do projektu zvyšování výkonnosti podniku, konkrétně v plzeňském závodě společnosti HP-Pelzer s.r.o. Správně nastavený motivační a pobídkový systém je klíčem ke správné a efektivní implementaci všech metod, které mohou vést ke zvyšování výkonnosti podniku. Potřeba změnit stávající motivační a pobídkový systém vyplynula z dotazníkového šetření, které ve společnosti proběhlo.

Hlavní důraz je v práci kladen na nový systém odměňování výrobních dělníků, který společnost v současné době mění.

Přínosem této práce je návrh postupu implementace motivačního a pobídkového systému, který vychází z analýzy pilotního projektu zavádění motivačního systému. V práci jsou také definována možná rizika, která mohou při aplikaci nového motivačního systému nastat, včetně návrhů na jejich eliminaci.

## **Abstract**

CHLADOVÁ, M. *Implementing motivation and incentive systems to improve company's efficiency project*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 86 p., 2013

**Keywords:** employee motivation, company efficiency, remuneration, teamwork

This thesis is focused on implementing employee motivation and incentive systems to improve HP-Pelzer company's performance. Properly designed motivation and reward systems are the key to effective implementation of all methods leading to higher company performance. The need to change both systems in HP-Pelzer emerged from company's survey results.

Thesis puts emphasis on the new workmen's remuneration system that is currently being changed by the company.

Main contribution of this thesis is the proposal of an implementation plan based on analysis of the pilot implementation of motivation and incentive systems. Possible risks that may occur during implementation of both systems are also mentioned together with proposals how to eliminate such risks.