

# **Zvýšení motivace pracovníků výkonovou prémie ve výrobním podniku Barum Continental spol. s r.o.**

Bc. Tomáš Hůrek

---

Diplomová práce  
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů  
akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tomáš HŮREK**  
Osobní číslo: **M080613**  
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Průmyslové inženýrství**

Téma práce: **Zvýšení motivace pracovníků výkonovou prémie ve výrobním podniku Barum Continental spol. s r.o.**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši v dané oblasti a formulujte teoretická východiska pro zpracování analytické a projektové části.

#### II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu mzdového systému ve firmě Barum Continental spol. s r.o.
- Zhodnoťte výsledky analýzy a navrhněte varianty pro zlepšení současného stavu.
- Vypracujte do projektové podoby ideový záměr zvolených variant.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BOBÁK, R. Výrobní systémy. Zlín: UTB, FaME, 2001. ISBN 80-7318-015-4.
- [3] GREGAR, A. Řízení lidských zdrojů – Vybrané kapitoly. 2. vyd. Zlín: UTB ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-685-2.
- [4] Stýblo, J. Personální management. Praha: GRADA, 1993. ISBN 80-85603-73-X.
- [5] KOŠTURIAK, J. GREGOR, M. Jak zvyšovat produktivitu firmy. Žilina: Slovenské centrum produktivity, 2001.
- [6] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3.
- [7] URBAN, J. Řízení lidí v organizaci – personální rozměr managementu. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Radana Kubáníková

Datum zadání diplomové práce: 29. března 2010

Termín odevzdání diplomové práce: 3. května 2010

Ve Zlíně dne 29. března 2010

  
doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



  
doc. Ing. Roman Bobák, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně ..... 28.4. 2010

.....  
Tomáš Huš  
.....

*1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

*(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*

*(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá zvýšením motivace pracovníků výkonovou prémie s denní kalkulací prémie v podniku Barum Continental spol. s r.o.. Snaha o změnu mzdového systému je soustředěna především na operátory strojů a jiné variabilní pracovníky ve výrobě. Teoretická část této diplomové práce je zaměřena na vysvětlení základních pojmů a přístupů používaných k tvorbě mzdového systému. Praktická část analyzuje a popisuje stávající situaci mzdového systému ve společnosti. Důraz je kladen na stanovení výkonové a individuální prémie. Na základě realizované analýzy v praktické části jsou stanoveny zlepšující návrhy v projektové části.

Klíčová slova: mzda, mzdový systém, výkon, prémie za výkon, měření práce, REFA

## **ABSTRACT**

The diploma thesis deal with increasing of workers motivation by performance premium with daily calculation in company Barum Continental Ltd.. The tendency to change earning system is concentrate mainly on machine operators and other variable workers in shop floor. The theoretical part of this diploma is focused on account of basic concepts and approaches applied to creation of earnings system. The practical part analyses and describe present situation of earning system of the company. The accent is given to set performance and individual premium. According to realized analysis in the practical part are set improvement proposals in the project part.

Keywords: wage, earning system, efficiency, performance premium, work measurement, REFA

Rád bych poděkoval ing. Radaně Kubánkové, vedoucí diplomové práce, za odborné vedení, poskytnuté rady, informace a pozornost, kterou mi věnovala při vypracování mé diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat kolegům z oddělení průmyslového v inženýrství firmy Barum Continental spol. s r.o. za mnoho poznatků a poskytnutých informací, zejména ing. Petře Sivkové.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 PRŮMYSLOVÉ INŽENÝRSTVÍ</b> .....	<b>13</b>
1.1 HISTORIE PI.....	13
1.2 ROLE PRŮMYSLOVÉHO INŽENÝRA .....	13
1.3 METODY A NÁSTROJE PRŮMYSLOVÉHO INŽENÝRSTVÍ .....	14
1.4 PROJEKTY PRŮMYSLOVÉHO INŽENÝRSTVÍ.....	15
1.4.1 Oblasti vhodné k projektovému řízení .....	15
1.4.2 Provádění a vedení projektů.....	16
<b>2 MOTIVACE</b> .....	<b>17</b>
2.1 MOTIV .....	17
2.2 DRUHY MOTIVACE A DALŠÍ ASPEKTY ÚSPĚŠNOSTI PRÁCE.....	18
2.2.1 Pudový motiv .....	18
2.2.2 Zvyk .....	18
2.2.3 Motiv zájmu .....	19
2.2.4 Ideál.....	19
2.2.5 Ctižádost, ambice .....	19
2.2.6 Motivace cíle.....	19
2.3 MOTIVACE A JEJÍ VLIV NA PRODUKTIVITU PRÁCE .....	20
2.4 NEHMOTNÁ MOTIVACE.....	21
2.5 MZDA A DALŠÍ MOŽNOSTI HMOTNÉ MOTIVACE.....	22
2.6 PENĚŽNÍ POBÍDKY A ODMĚNY.....	22
2.7 JAK SPRÁVNĚ MOTIVOVAT.....	23
2.7.1 Příklad geniálního podnikatele Tomáše Bati .....	24
<b>3 MZDA</b> .....	<b>25</b>
3.1 OBECNÁ USTANOVENÍ O MZDĚ, PLATU A ODMĚNĚ Z DOHODY DLE ZP .....	25
3.2 MZDOTVORNÉ FAKTORY .....	26
3.2.1 Hodnota práce .....	26
3.2.1.1 Minimální mzda.....	27
3.2.2 Hodnocení pracovníků na základě pracovních podmínek .....	27
3.2.3 Hodnocení pracovních výsledků a chování.....	27
3.2.4 Tržní cena práce .....	29
3.3 MZDOVÉ FORMY.....	29
3.3.1 Časová mzda .....	29
3.3.2 Úkolová mzda .....	30
3.3.3 Prémie .....	30
3.3.4 Odměna .....	30
3.3.5 Účast na výsledku .....	30
<b>4 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ</b> .....	<b>31</b>
4.1 ODMĚŇOVÁNÍ MANUÁLNÍCH PRACOVNÍKŮ .....	34
4.1.1 Časové sazby .....	34
4.1.2 Systémy odměňování podle výsledků.....	35



<b>5</b>	<b>MĚŘENÍ SPOTŘEBY ČASU .....</b>	<b>38</b>
5.1	REFA.....	38
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>40</b>
<b>6</b>	<b>CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>41</b>
6.1	CONTINENTAL AG.....	41
6.2	BARUM CONTINENTAL SPOL. S R.O.....	41
6.3	ORGANIZAČNÍ ČLENĚNÍ.....	42
6.4	INFORMACE O ZAMĚSTNANCÍCH A JEJICH STRUKTUŘE.....	42
<b>7</b>	<b>POPIS VÝCHOZÍHO STAVU .....</b>	<b>46</b>
7.1	MZDOVÉ FORMY.....	46
7.2	STRUKTURA MZDY ÚKOLOVÉ .....	46
7.2.1	Základní mzda.....	46
7.2.2	Výkonové prémie .....	47
7.2.3	Individuální prémie .....	48
7.2.4	Příplatky .....	48
7.3	STANOVENÍ VÝKONOVÉ PRÉMIE .....	48
7.3.1	Výkonová norma .....	48
7.3.2	Výpočet výkonu .....	50
7.3.3	Hodnocení úrovně výkonu .....	50
7.3.4	Určení výše peněžní odměny .....	51
7.4	VÝPOČET INDIVIDUÁLNÍ PRÉMIE .....	52
<b>III</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST .....</b>	<b>54</b>
<b>8</b>	<b>SPECIFIKACE PROJEKTU .....</b>	<b>55</b>
8.1	ZÁKLADNÍ ZMĚNY .....	55
8.2	OČEKÁVANÉ PŘÍNOSY .....	55
8.3	POŽADAVKY ŘEŠITELSKÉHO TÝMU.....	56
8.4	CÍLE PROJEKTU A KRITÉRIA ÚSPĚCHU .....	56
8.4.1	Hlavní cíl projektu.....	56
8.4.2	Dílčí cíle .....	57
8.4.3	Kritéria úspěchu .....	57
8.5	VSTUPY A OMEZENÍ PROJEKTU .....	57
8.6	KLÍČOVÉ AKTIVITY A JEJICH ROZBOR .....	58
8.7	MATICE ODPOVĚDNOSTI.....	58
8.8	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU .....	59
8.9	RIZIKA/PŘEDPOKLADY PODMIŇUJÍCÍ DOSAŽENÍ VÝSLEDKŮ A CÍLŮ PROJEKTU .....	60
<b>9</b>	<b>PROJEKT ODMĚŇOVÁNÍ VARIABILNÍCH PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>62</b>
9.1	SCHÉMA DATABÁZOVÝCH TOKŮ .....	62
9.2	STRUKTURA TÝMŮ A VÝPOČET VÝKONU .....	62
9.2.1	Varianta týmu.....	63
9.2.2	Typy týmů .....	63
9.2.3	Výpočet výkonu týmu pro mzdy.....	63
9.2.4	Výpočet výkonu – výrobní tým.....	63
9.2.5	Funkční práce .....	64
9.2.6	Odpočty .....	64

9.2.7	Ztrátový faktor .....	65
9.2.8	Výpočet výkonové prémie – výrobní tým.....	66
9.2.9	Výpočet výkonové prémie – servisní tým.....	67
9.3	INDIVIDUÁLNÍ PRÉMIE .....	68
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>70</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>		<b>72</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>		<b>74</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>		<b>75</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>		<b>76</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>		<b>77</b>

## ÚVOD

Snaha udržet konkurenceschopnost a správně reagovat na „dynamiku“ trhu vede podniky k využívání nejmodernějších metod, nástrojů a strategií při všech jejich aktivitách. Vedle nových technologií, výrobních inovací, zkracování doby vývoje výrobku apod. využívají podniky i programy motivace pracovníků formou výkonové prémie. Všechny tyto faktory jim umožňují posunout produktivitu na takovou úroveň, která zajišťuje požadovaný podíl na trhu.

Čím tvrdší konkurenční boj v dané oblasti probíhá, tím je pravděpodobnější, že podniky budou stimulovány zlepšovat produktivitu pro zajištění své pozice na trhu.

Téma mzdového systému jsem si vybral, jelikož pracuji ve výrobním podniku Barum Continental spol. s r.o. v divizi průmyslového inženýrství a jedna z hlavních činností je tvorba a správa mzdového systému pro výrobní a servisní operace ve firmě Barum Continental spol. s r.o..

Firma Barum Continental spol. s r.o. patří nesporně k průmyslovým lídrům Zlínského kraje i celé Moravy. Při hodnocení úspěšnosti firmy jsou nejdůležitější znaky - produktivita, náklady, kvalita, export, % trhu, zisk a tvorba hodnoty podniku. V těchto parametrech dosahuje firma Barum Continental skvělých hodnot. V dnešní době vyprodukuje firma se svými 4,2 tisíci zaměstnanci přes 30 milionů pneumatik ročně. Což je téměř 19krát více než před 17 lety, kdy zhruba 4 tisíce zaměstnanců vyrábělo 1,6 - 1,7 milionů standardních pneumatik ročně. V nákladech patří ostatní gumárenské firmy k lépe hodnoceným, avšak nedovedou vyrobit Hi-tech pneu pro auta jako je Porsche či Ferrari. Kvalita vyráběného sortimentu je prověřena nespočtelným množstvím výrobních a výrobních auditů významných automobilek (Škoda, BMW, VW...) a renomovaných auditorských firem.

Pro dosažení tak velkého pokroku musí firma vyvinout nemalé snahy. A správné nastavení mzdového systému je nedílnou součástí úspěchu. Oddělení průmyslového inženýrství v Barum Continental spol. s r.o. je na vysoké úrovni a nesmazatelně se začlenilo do výrobního systému společnosti. Neustálé sledování, analýza a zlepšování procesů jsou součástí každodenního života ve firmě.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 PRŮMYSLOVÉ INŽENÝRSTVÍ

V současné době je možno průmyslové inženýrství definovat takto: *Průmyslové inženýrství je interdisciplinární obor, který se zabývá projektováním, zaváděním a zlepšováním sociálně-technických produkčních systémů s cílem dosáhnout co největší produktivity.* [13]

## 1.1 Historie PI

*V celé novodobé historii managementu se hledají způsoby řízení a organizování produkčních systémů tak, aby co nejlépe plnily požadavky trhu. Jako reakce na globalizaci a extrémní požadavky na čas, kvalitu a náklady jsou každoročně uváděny do povědomí managementu nové metody a nástroje použitelné v konkurenčním souboji firem. Některé z nich přetrvávají krátce, jiné se stávají trvalými nástroji managementu.*

*Hledáním způsobů zvyšování produktivity se zabývá průmyslové inženýrství. Jeho začátek je možno datovat do roku 1832, kdy Charles Babbage zveřejnil své práce o měření spotřeby času na výrobní operace a zdůvodnil výhody opakovaných operací. Jeho následovníky byli F. W. Taylor, H. Ford a u nás T. Baťa. V roce 1948 vzniká americký institut průmyslového inženýrství a do hry vstupuje Japonsko se jmény S. Shinga, T. Ohno, K. Ishikawa. S rozvojem systémových teorií a nástupem výpočetní techniky se začínají zkoumat rozsáhlejší systémy, oblasti využití lidského potenciálu, motivace pracovníků. Do povědomí managementu se dostávají kroužky kvality, JIT, Štíhlá výroba, TQM, TOC.* [13]

## 1.2 Role průmyslového inženýra

Průmysloví inženýři projektují, implementují, plánují a řídí komplexní integrované výrobní systémy a systémy pro poskytování služeb a zabezpečují jejich vysokou výkonnost, spolehlivost, plnění termínů a řízení nákladů v nich. Tyto systémy integrují lidi, informace, technologická zařízení a procesy, materiály a energie v celém životním cyklu daného výrobku nebo služby. [20]

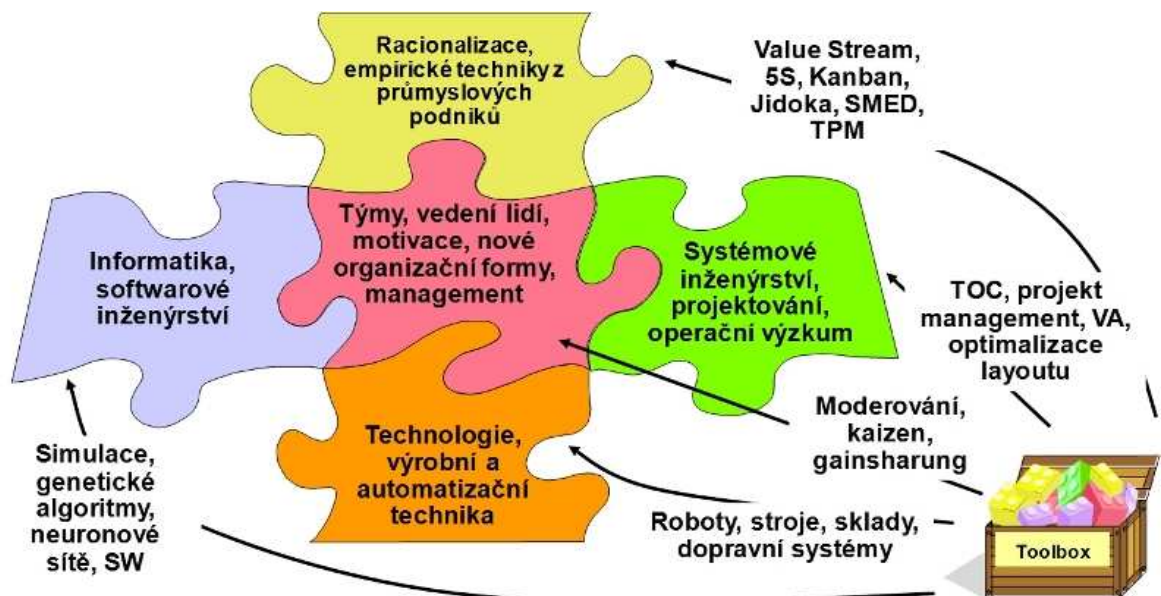
Průmysloví inženýři by měli být integrátory vědy, obchodu a techniky se schopností řešit problém z jeho technické, lidské, informační i finanční stránky. Od průmyslových inženýrů se vyžaduje, aby měli přehled ve fungování jednotlivých prvků výrobního podniku a byli schopní organizovat a řídit projekty podnikových změn.

Hlavní oblasti průmyslového inženýrství jsou:

- Technika
- Lidské dimenze
- Projektování, plánování a řízení provozů
- Kvantitativní metody pro podporování rozhodování. [20]

### 1.3 Metody a nástroje průmyslového inženýrství

Jako každý jiný obor, i průmyslové inženýrství disponuje řadou metod a nástrojů. Na obrázku níže (Obr. 1 Integrace oborů, metod a nástrojů v PI ) je uveden výběr hlavních metod, které jsou využívány pro zvýšení produktivity, snížení nákladů a dosažení požadované jakosti z hlediska průmyslového inženýrství.



Obr. 1 Integrace oborů, metod a nástrojů v PI [20]

Tyto metody a nástroje lze použít ve fázích návrhu výrobku a výrobního procesu, při jeho zavádění do výroby a také při zvyšování produktivity a při soustavném zlepšování firemních procesů. [13]

Zvláštní a významné postavení v oblasti zvyšování produktivity mají pojmy *týmová práce* a *motivace*, které také patří do oblasti metod průmyslového inženýrství. Cílem zavádění *týmové struktury* je konkurenceschopná firma, která se opírá o teorii *týmově vykonávaných činnostech* a *motivovaných zaměstnancích*. Všechny výše uvedené metody používají všech nástrojů průmyslového inženýrství, jakosti a managementu. [13]

## 1.4 Projekty průmyslového inženýrství

Všechny firmy a podniky, které chtějí uspět na trhu, se potýkají s následujícími nástrahami, jež lze popsat jako základní znaky globálního světa. V první řadě se podnik musí zaměřit na zákazníka. Ten v konečném důsledku rozhoduje o koupi produktu. Dalším znakem je čas. Soustavně se zkracuje doba vývoje a zavedení nového produktu na trh. Důležitým parametrem při rozhodování zákazníka se stává rychlost reakce podniku na jeho požadavky. Třetí důležitý aspekt trhu je globální konkurence. Ta vytváří obrovský tlak na snížení ceny. Také tlačí na neustálé snižování nákladů výroby a vývoje. Efektem tohoto tlaku je přesun výroby ze mzdově nákladných zemí do nákladově výhodnějších teritorií a soustavné hledání způsobů jak zvýšit produktivitu a motivovat pracovníky. V neposlední řadě se ve výčtu objevuje kvalita produktu, kterou již nepovažují všechny firmy za konkurenční výhodu, ale za nutnou podmínku, aby mohly úspěšně působit na globálních trzích.

Výše uvedené aspekty souvisí také se zaváděním průmyslového inženýrství do podniků. Aby společnosti mohly využít výhod, které přináší průmyslové inženýrství, musí být splněny některé předpoklady. Prvním z nich – a dle mého názoru i nejdůležitějším – je angažovanost vedení firmy. Vedení podniku musí mít alespoň všeobecnou znalost těchto metod a přínosů plynoucích z jejich zavedení do praxe.

Vedení musí dávat jasně najevo, že podporuje metody průmyslového inženýrství a také projekty vedoucí k zefektivnění výroby. Řada metod průmyslového inženýrství se řadí mezi tzv. měkké metody, kde úspěšnost jejich použití je závislá na lidském faktoru. Proto v první řadě musí být zajištěna podpora vedení firmy. Další podmínkou pro využití těchto metod jsou znalosti pracovníků, kteří povedou projekty. Tito pracovníci musí mít jak celkový přehled o možnostech a omezeních jednotlivých metod, tak detailní znalosti jednotlivých postupů. Mimo jiné by měli také ovládat zásady projektového řízení, protože většina změn má charakter projektů a tudíž je vhodné je i jako projekty řídit. [13]

### 1.4.1 Oblasti vhodné k projektovému řízení

Obor průmyslové inženýrství je svými metodami velmi obsáhlý. Existuje celá řada oblastí v podniku, ve kterých je vhodné použít některou z metod, postupu či nástroje. Metody průmyslového inženýrství mohou být použity například při následujících projektech:

- zvýšení produktivity a výkonnosti procesů,
- odstranění plýtvání v procesech výrobních i obslužných,

- zvyšování jakosti procesů, výrobků a služby,
- zlepšení organizace a řízení procesů,
- projektování nebo optimalizace výrobního a obslužného procesu,
- vytváření týmově řízené organizace,
- budování systému pro kontinuální zlepšování procesů (Kaizen) a motivace pracovníků,
- zlepšování pracoviště, jeho čistoty a organizovanosti (5S),
- podpora řízení zavedením vizualizace,
- zabezpečení výkonných a produktivních výrobních zařízení (TPM, SMED),
- omezení neshodných výrobků pomocí programu nulových vad (POKA-YOKE),
- zavedení systémů řízení výroby využívajících princip tahu (KANBAN) nebo řízení výroby podle úzkých míst (TOC),
- zvýšení motivace zaměstnanců. [13]

#### 1.4.2 Provádění a vedení projektů

Pokud chce být podnik v dnešní turbulentní době konkurenceschopný, musí vedení společnosti nalézt odpověď na řadu otázek týkajících se výrobního procesu – Jak pracovat efektivněji? Jak dosáhnout vyšší produktivity? Jak zavést novou metodu průmyslového inženýrství? Z jiného pohledu je firma nucena odpovědět i na otázku – Jak správně vést projekt implementace nové metody průmyslového inženýrství a tím zvýšit produktivitu práce? V neposlední řadě také – Jak organizačně a personálně zabezpečit provádění projektu? Existují dvě odpovědi, které určují hranice, v nichž leží celá škála možných řešení. Jedna krajní varianta je, že si firma zajistí provádění projektů vlastními lidmi, kteří mají potřebné znalosti, zkušenosti a dovednosti. Druhá limitní možnost je využití externí organizace pro kompletní realizaci projektu. V praxi je obvykle využíváno obou způsobů projektového řízení v závislosti na zkušenostech a vědomostech zaměstnanců a rozsahu projektu.

Skutečně využitelné možnosti leží někde mezi těmito hranicemi. Je na prozíravosti vedení, aby správně zvážilo možnosti vlastních pracovníků a našlo vhodnou míru zapojení externích organizací působících v oblastech aplikace metod průmyslového inženýrství. [13]



## 2 MOTIVACE

Jedním z nejdůležitějších faktorů při tvorbě či úpravě mzdového systému je porozumění potřebám a motivaci lidí, účastníkům procesu odměňování. V následujících řádcích se pokusím přiblížit základy teorie motivace a využít tato teoretická východiska v praktické ukázce.

Slovo motivace vzniklo z latinského moveo, movere - pohybovat, měnit. Můžeme tedy nazvat motivaci jakýmsi "akcelerátorem." Procesem, který určuje směr a sílu trvání našeho jednání a chování. Motivace je velmi důležitý faktor, který na nás během naší práce působí. Pod pojmem **motivace** se rozumí soubor hnacích sil usměřňujících veškerou aktivitu daného jedince. Úzce souvisí s výkonem a výkonností člověka. Motivovaný jedinec předpokládá, že při splnění určitého cíle, dosáhne na specifickou odměnu a tím uspokojí své potřeby. [2] [3] [10]

### 2.1 Motiv

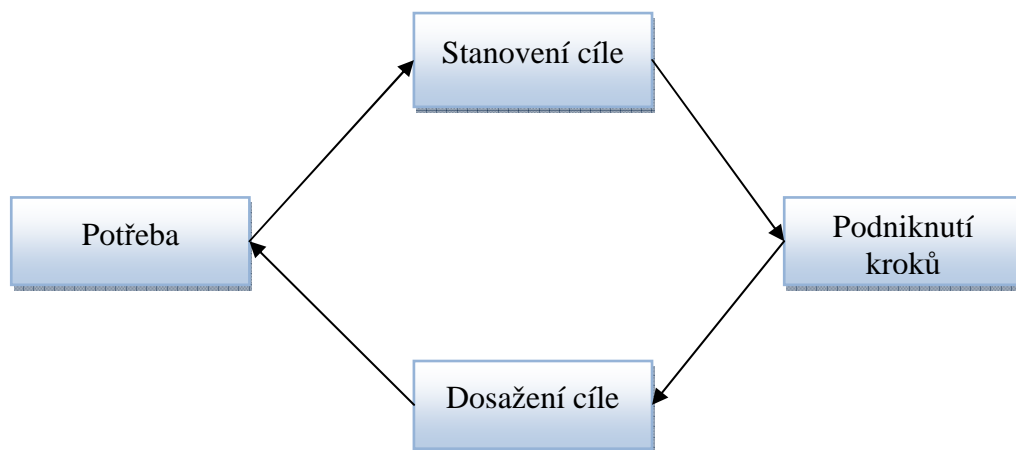
**Motiv** je vnitřní pohnutka vyúsťující v aktivitu člověka. *Motiv (pohnutka) je potřeba, která je dostatečně silná, aby přinutila člověka jednat. Uspokojení potřeb odstraňuje pocit napětí.*[10], str. 180]

Na chování jedince působí vzájemně (i proti sobě) řada motivů. Po naplnění motivu, uspokojení potřeb jedince, jeho intenzita klesá. [10]

Tři základní motivy:

- aktivní (podněcuje pracovní výkon)
- podporující (atmosféra na pracovišti)
- potlačující (odvádějící od práce)

Navazující model zobrazuje postup uspokojení potřeb. Na začátku dojde ke zjištění nějaké potřeby, kde následně dojde ke stanovení cílů, o nichž se osoba domnívá, že by mohli vést k uspokojení dané potřeby. Následují konkrétní kroky a postupy k dosažení vytyčených cílů a uspokojení počátečních potřeb.



Obr. 2 Model motivace [1], s. 109

## 2.2 Druhy motivace a další aspekty úspěšnosti práce

*Motivací existuje celá řada. Obecně je však lze pojmenovat jako naše osobní motivy. Právě ty nás vedou k tomu, že jednáme a chováme se na jejich základě. Abychom mohli využít a proměnit motivaci v pracovní zázraky, musíme poznat sami sebe. Musíme vědět, co nás k čemu motivuje, abychom na základě toho mohli svou motivaci neustále rozšiřovat. [3]*

Mezi hlavní motivy patří:

### 2.2.1 Pudový motiv

*Měli bychom začít hezky po pořádku. Prvním druhem motivace je naše přirozenost. Příklad bychom mohli najít u matky, která pečuje o nemocné dítě. Co ji motivuje k tomu, že vstane o půl třetí ráno a jde dítěti uvařit čaj? Asi by většina z nás odpověděla, že je to samozřejmé. Ovšem i tato zdánlivá "samozřejmost" má svůj kořen v mateřské motivaci, respektive ji má na starosti mateřský pud. [3]*

### 2.2.2 Zvyk

*U spousty lidí jsou některé činnosti natolik samozřejmé a automatické, že se z nich velmi často stává zvyk. Co například motivuje člověka, který vstává každé ráno do práce? Odpověď bude nejspíš povinnost, samozřejmost. Prostě zvyk. Zvyk je někdy opravdu železná košile, jak praví jedno české přísloví. Vidíme však, že síla zvyku může být i užitečná. [3]*

### 2.2.3 Motiv zájmu

*Málokdo z nás nemá nějaký svůj koníček, zálibu. Jaká bude asi motivace malého dítěte, které si hraje s hračkou a vůbec nevnímá okolní svět? Hra ho prostě baví. Má radost ze hry. To je jeho motivací. Při motivaci, je důležité, aby nás daná činnost bavila! Malý školák, který neví, co pořádně dělá a proč, těžko bude mít nějakou větší motivaci k učení. Svě taky dělá pochvala. Žák, který se cítí nedocenen, rychle ztrácí zájem o studium. Říká se, že na co člověk chce, na to si čas udělá. Myslím, že je to pravdivé. Taky je pravda, že člověk pro svoji oblíbenou činnost, či koníček je často schopen spoustu obětovat. [3]*

### 2.2.4 Ideál

*Člověk, který se snaží někomu nebo něčemu přiblížit, ztotožnit se s ním, má jistě velkou motivaci. Právě ta ho vede přímo ke svému ideálu, cíli. [3]*

### 2.2.5 Ctižádost, ambice

*Mnoho z nás se často žene právě za kariérou. Vychází - li touha být "něčím" z potřeby sebeuplatnění, tak je vše v pořádku. Lidé chtějí ovšem přímo vynikat, být někým výjimečným a významným. Dosáhnout svého cíle, jim právě pomáhá tato silná ctižádost. Silnou ctižádost můžeme například najít u lidí, kteří jsou perfekcionista. [3]*

### 2.2.6 Motivace cíle

*Každý z nás má jistě větší motivaci, vidí-li na své práci nějaký výsledek, nějaký posun. Nechat se motivovat cílem je tedy uvědomělá aktivita! "Soustřeďte se na cíl a dokážete cokoliv," říká jeden kanadský psycholog. Dobrá je však tady jedna praktická rada. Pokud je náš cíl veliký a vzdálený, mohli bychom propadnout depresi při neúspěchu. Proto je více než vhodné, rozdělit si náš cíl na více menších dílů. Bude tak pro nás jejich dosahování snazší a budeme se vždy konkrétně zaměřovat na daný cíl s vědomím, že po jeho splnění budeme zase o krůček blíže našemu vysněnému cíli. Jak říká Jean Anouilh: "Život se skládá z mnoha malých mincí, kdo je umí sbírat, má bohatství."*

*Tohle je obecný souhrn základních motivů, které nás velmi významně ovlivňují. Samozřejmě bychom mohli najít další zcela konkrétní motivy vedoucí k práci. Mezi ně určitě patří peníze. Málokdo dokáže jít a pracovat, aniž by věděl proč a za jakým účelem. Každý se dnes až prospěchářsky ptá, co já z toho budu mít? Tuto otázku bychom mohli nahradit, ale i třeba jinou otázkou. Třeba otázkou co mě má motivovat, abych danou práci dokončil?*

*Bohužel se stává, že jedinou motivací pro mnoho lidí jsou právě již výše uvedené peníze. Lidé potom nehledí na zdraví, na okolní vztahy, na čas, zkrátka na nic. Další důležitý aspekt je samozřejmě i tvorba dobrých pracovní vztahů na pracovišti. Při celkové dobré atmosféře se vždy lépe pracuje! Otázkou ovšem je, zdali je motivace jediná pomyslná akcelerace na náš vysněný cíl, či dokončení úkolu. Mezi další patří třeba i velmi důležité nadšení a zápal pro danou věc, případně práci. Ale vlastně nadšení a motivace jdou spolu ruku v ruce. Je totiž pravda co říká Paulo Coelho: "Na světě je jedna řeč, které všichni rozumí, je to řeč nadšení." Člověk dobře motivovaný bývá potom pro věc obvykle také zapálený, nadšený. Prošli jsme druhy motivací a je jen na nás, abychom usoudili, který druh motivace bude pro nás tím klíčovým. Poznat sám sebe je totiž jedním z klíčů k úspěchu. [3]*

### **2.3 Motivace a její vliv na produktivitu práce**

Motivace je jedním z důležitých podmínek, které mají velký vliv na produktivitu práce. Dle dělení faktorů na vnější a vnitřní se motivace řadí k vnitřním faktorům. Vnější faktory ovlivňují produktivitu pouze z dvaceti procent, z větší části (80%) je produktivita práce vždy závislá na faktorech vnitřních.

Faktory ovlivňující produktivitu práce:

Vnější faktory: (PEST analýza)

- Politika
- Ekonomika
- Společnost
- Technika. [16]

Vnitřní faktory:

- dodavatelé
- zákazníci
- zaměstnanci
- management
- motivační systém
- organizace práce (JIT, TQM, POKA-YOKE, TPM, SVT). [16]

Vnější faktory nemůže podnik do velké míry ovlivnit. Co se týče faktorů vnitřních, všechny výše uvedené v seznamu je možné ovlivnit – ať už výběrem dodavatelů materiálu nebo

informací, zaměstnáváním kvalifikovaných pracovníků nebo i stanovením motivačního systému dle různých typů organizace práce.

Společnost používá k řízení těchto faktorů následujících nástrojů řízení produktivity práce:

- technologie a technika,
- metody a organizace práce,
- kvalifikace pracovníků,
- motivace pracovníků,
- principy moderních výrobních systémů,
- principy nového provozního managementu. [16]

Existuje celá řada způsobů motivace. V následujících kapitolách je uvedeno dělení motivace na nehmotnou a hmotnou.

## 2.4 Nehmotná motivace

*Pracovní výkon ovlivňuje mnoho věcí. V první řadě je to zájem o práci, která by v ideálním případě měla zaměstnance bavit, dosažené pracovní výsledky a s tím související úspěch, pozitivní mezilidské vztahy s nadřízenými i ostatními zaměstnanci, míra stresu a úzkosti. Ta by měla být vyrovnaná, protože chybějící stres vede k rutině, zatímco nadměrný stres zaměstnance příliš psychicky vyčerpává. [11]*

Nehmotná motivace se pak sestává z:

- Pružná pracovní doba.
- Zvyšování kvalifikace, vzdělávání.
- Firemní kultura, pracovní vztahy.
- Udělování pochval a uznání.
- Dobré pracovní podmínky včetně pracovních pomůcek a zdravého prostředí.
- Péče zaměstnance, zdravotní prohlídky.
- Image a goodwill firmy.
- Možnosti a podmínky pracovního oddechu.
- Vhodná lokalita firmy.
- Stravovací podmínky.
- Kulturní, sociální a sportovní akce firmy.

Tyto motivátory přispívají k tzv. „pohodě“ zaměstnance. Zájmem podniku by ve všech případech měl být spokojený pracovník – tedy i docházející do práce odpočatý, s možností kvalitně se nasytit a být fyzicky fit.

## 2.5 Mzda a další možnosti hmotné motivace

Hmotnou část motivace – a tu nejdůležitější – tvoří samozřejmě mzda a další peněžní bonusy. Mzda se většinou skládá z pevné částky - fixního platu a pohyblivé částky - prémie. Jako ideální poměr mezi nimi se udává 7:3. Zaměstnancům lze ovšem poskytnout i jiné formy hmotných požitků, než je pouze mzda a její části. Vybrané hmotné výhody uvádí následující výčet. [11]

Pod hmotnou motivací si lze představit:

- Mzdu.
- Odměny a prémie.
- Podíly na zisku.
- Množství osobního volna (dovolené).
- Poskytování půjček.
- Příspěvky na penzijní či životní pojištění.
- Využití telefonu, služebního auta k soukromým účelům.
- Hmotné bonusy k životním výročím, narození dítěte.
- Příspěvek na stravu.
- Příspěvek na dovolenou.

## 2.6 Peněžní pobídky a odměny

Pod pojmem potřeba, si lze určitě představit peněžní pobídky a odměny. Peníze sice nemusí být nutně tím hlavním motivátorem, ale určitě patří v dnešní době k těm nejdůležitějším.

Peníze lze například využít k následujícím funkcím:

- *Mohou fungovat jako cíl, o který lidé usilují, i když v různé míře.*
- *Mohou fungovat jako nástroj přinášející hodnotné výsledky.*
- *Mohou být symbolem, který ukazuje příjemcovu hodnotu pro organizaci.*
- *Mohou být všeobecným upevňovatelem chování, protože to je tak často spojováno s hodnotnými odměnami, že to nabývá podoby hodnoty odměny samotné.*

- *Motivaci můžeme dále rozdělit na hmotnou a nehmotnou.[1], str. 115]*

Peníze se staly symbolem dnešní doby. Jsou odrazem společenského postavení a stávají se jakýmsi primárním faktorem při výběru zaměstnání.

Spokojenost s výší peněžní odměny má určitě relativní povahu vyplývající z předpokladu, že lidi mají potřebu s postupem času chtít čím dál víc. Ovšem existují určité faktory, ke kterým lidé přihlížejí při hodnocení výše své odměny.

Mezi hlavní faktory, které ovlivňují spokojenost lidí s odměnou, patří:

- Porovnání mezd a platů existujících na vnějším trhu práce.
- Důvěra ve správně a spravedlivě stanovenou mzdovou/platovou sazbu či přírůstek mzdy/platu.
- Hodnocení vlastních schopností, přínosu pro firmu a adekvátní odměny (ale toto hodnocení je založeno na domnělé informaci o tom, jak jsou hodnoceni ostatní uvnitř organizace).
- Zda jsou pracovníci spokojeni s ostatními stránkami svého zaměstnání například postavením, možnostmi kariérního růstu, profesního rozvoje a v neposlední řadě vztahy se svými nadřízenými. [1]

## 2.7 Jak správně motivovat

*Odborníci vyvinuli různé teorie za účelem pochopení, co motivuje lidi v práci. Z výzkumů vyplývá, že je důležité, aby lidé v zaměstnání měli jasno v tom,*

- a) co mají dělat,*
- b) věřili, že to, co mají dělat, jsou schopni dělat dobře,*
- c) věděli, že dělat dobrou práci vede k hodnotné odměně,*
- d) cítili, že se s nimi jedná rovně a spravedlivě,*
- e) a měli vysoká očekávání od své práce. [9]*

*Manažeři, kteří chtějí zaměstnance lépe motivovat, by se měli držet těchto doporučení:*

- *Poznat, jaké mají zaměstnanci potřeby.*
- *Zjistit, co zaměstnanci chtějí a co očekávají od zaměstnavatele.*
- *Zajistit spravedlivou a konkurenceschopnou odměnu jako hlavní zdroj motivace.*

- *Uvědomit si, že peníze nejsou vše, co lidé potřebují a chtějí.*
- *Umět pracovat s očekáváním.*
- *Vytvořit ve firmě takové podmínky, aby nejlepším způsobem, jak lidé dosáhnou svých cílů, bylo to, že se zaměří na úspěch podniku.*
- *Zapojit zaměstnance do rozhodování o otázkách, které ovlivňují jejich práci.*
- *Dodržovat atmosféru vzájemné úcty a důvěry.*
- *Poskytovat zpětnou vazbu.*
- *Jasně, otevřeně a co nejčastěji informovat. [9]*

*Při tvorbě systémů motivace je třeba zohlednit strategii společnosti, preference zaměstnanců, situaci na trhu práce, prostředky, které má firma k dispozici, podporu loajality zaměstnanců k firmě, motivaci ke splnění cílů společnosti či stimulaci ke splnění naléhavých priorit. [9]*

### **2.7.1 Příklad geniálního podnikatele Tomáše Bati**

*O motivaci zaměstnanců věděl své už Tomáš Baťa, který prohlašoval, že z každého dělníka by se měl stát spolupodnikatel. Účastí na zisku dělníky přesvědčil, aby pro něj pracovali tak, jako by to byla jejich firma. Vytvořil geniální systém: postavil pro dělníky domky, restaurace, obchody. Tím jim - kromě slušného výdělku - dával pocit, že pro ně dělá maximum. Dělníci ušetřili, ale peníze vraceli firmě. Navíc je měli uložené v Baťou vytvořených a jím také ovládaných kampeličkách. [11]*

*Města, která na tomto principu Baťa vytvořil po celém světě, se firma snaží zachovat, i když v nich byla výroba bot kvůli levné asijské konkurenci zastavena. Značka Baťa se snaží udržet svou image. Důkazem je francouzské město Bataville, kde před 7 lety zkrachovala továrna na výrobu bot s 843 zaměstnanci. Nedávno přišla Sonia Baťová, manželka Tomáše Bati ml., s nápadem přestavět tovární haly na byty a ve městě vybudovat parky, obchody a domy pro přestárlé farmáře. [11]*



### 3 MZDA

Pojem mzdy je úzce spojen s člověkem, jakožto nositelem jednoho z výrobních faktorů - práce. Tento faktor člověk nabízí na trhu práce. Na jedné straně se objevuje nabídka pracovní síly a na té druhé očekávání, že za ni dostane adekvátní protihodnotu. Touto protihodnotou se rozumí mzda.

#### 3.1 Obecná ustanovení o mzdě, platu a odměně z dohody dle ZP

Nejzákladnější formou, která upravuje pracovněprávní vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, odměnou za práci, je Zákoník práce.

*Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody za podmínek stanovených tímto zákonem, nestanoví-li tento zákon nebo zvláštní právní předpis jinak. Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak. Mzda a plat se poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.*

*Za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda, plat nebo odměna z dohody. Stejnou práci nebo práci stejné hodnoty se rozumí práce stejné nebo srovnatelné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, která se koná ve stejných nebo srovnatelných pracovních podmínkách, při stejné nebo srovnatelné pracovní výkonnosti a výsledcích práce.*

*Složitost, odpovědnost a namáhavost práce se posuzuje podle vzdělání a praktických znalostí a dovedností potřebných pro výkon této práce, podle složitosti předmětu práce a pracovní činnosti, podle organizační a řídicí náročnosti, podle míry odpovědnosti za škody, zdraví a bezpečnost, podle fyzické, smyslové a duševní zátěže a působení negativních vlivů práce.*

*Pracovní podmínky se posuzují podle obtížnosti pracovních režimů vyplývajících z rozvržení pracovní doby, například do směn, dnů pracovního klidu, na práci v noci nebo práci přesčas, podle škodlivosti nebo obtížnosti dané působením jiných negativních vlivů pracovního prostředí a podle rizikovosti pracovního prostředí.*

*Pracovní výkonnost se posuzuje podle intenzity a kvality prováděných prací, pracovních schopností a pracovní způsobilosti a výsledky práce se posuzují podle množství a kvality.*

[19]

## 3.2 Mzdotvorné faktory

Do mzdy se ve většině firem promítají především tyto faktory:

- *hodnota práce,*
- *pracovní podmínky,*
- *pracovní výsledky, pracovní chování a pracovní výkonnost,*
- *tržní cenu práce.[17], s. 224]*

### 3.2.1 Hodnota práce

Hodnota práce charakterizuje relativní míru složitosti, odpovědnosti a namáhavosti jednoho druhu práce ve srovnání s ostatními pracemi ve firmě. Plní řadu funkcí - zejména poznávací a stimulační. Hodnocení pracovníků by mělo být orientováno na 4 základní bloky problémů - předpoklady pracovníka pro práci, jeho postoj k práci, jeho pracovní výkony a jeho vztah ke spolupracovníkům. Samotné vyjádření hodnoty práce je poté reprezentováno tarifní stupnicí, či bodovým hodnocením. [17]

*Zařídění práce do tarifního stupně platí tak dlouho, dokud se nezmění její obsah díky inovované technologii, změnám v organizaci práce, novém výrobnímu zařízení apod. tarifní stupeň je oceněn mzdovým tarifem, což je mzdová sazba v Kč za jednotku času (hodinu, měsíc, rok), poskytovaná zaměstnanci za to, že je zařazen na pracovní místo, splňuje kvalifikační požadavky tohoto místa, a zaměstnavatel předpokládá, že odvede standardní výkon. [17], s. 225]*

Jestliže je hodnocení správně prováděno, může se stát cenným pomocníkem pro rozvoj kvalifikace pracovníků, plánování jejich kariéry, motivaci i pro jejich odměňování. Výsledky hodnocení mohou v neposlední řadě posloužit i k odhalování pracovních rezerv, cest jak a kde zvyšovat výkonnost, ke zlepšení systému řízení práce s lidmi, zejména jejich stimulace a motivace.

Hodnocení pracovní operace dost často vyplývá z následujících situací:

- po zapracování nového pracovníka,

- zjištění snížení výkonnosti pracovníka,
- z důvodu organizačních změn,
- na požádání samotného pracovníka,
- z důvodů motivace pracovníka.

Cílem hodnocení z hlediska zaměstnavatele je zjistit, do jaké míry pracovník zvládá nároky svého pracovního místa, jaká je možnost jeho dalšího využití v podniku, posoudit, resp. ovlivnit jeho zájem v tomto směru a diferencovat odměňování.

Důležité je, že v principu se vždy hodnotí daná operace, ne pracovník.

### **3.2.1.1 Minimální mzda**

Pojem minimální mzda vyjadřuje zákonem stanovenou hranici, pod kterou nemůže základní mzda klesnout. Platnost této hranice je platná pro všechny zaměstnavatele a je upravena zákoníkem práce.

### **3.2.2 Hodnocení pracovníků na základě pracovních podmínek**

*Pracovní podmínky zahrnují širokou skupinu zátěžových požadavků pracovního místa a znamenají zvýšené náklady na reprodukci pracovní síly. Představují je jednak atypické pracovní režimy, např. směňová práce, jednak negativní vlivy pracovního prostředí, které ohrožují bezpečnost práce a zdraví zaměstnance. Za práci v nestandardních pracovních podmínkách zaměstnavatel poskytuje příplatky a mzdové kompenzace. Mohou být stanoveny např. procentem z průměrného výdělku, nebo absolutní sazbou v Kč/hod. Zaměstnavatel je povinen vyplácet příplatek za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí a za práci v noci. V kolektivní smlouvě je možné zvýšit u uvedených příplatků minimální zákonné sazby, stejně jako rozšířit okruh příplatků (mzdových kompenzací) přiznávaných podle specifických podmínek organizace. Záleží na tradici v odboru a zvyklostech zaměstnavatele, zda vyplatí jiné příplatky či zvýhodnění, např. aby zohlednil věrnost zaměstnance firmě nebo jeho status. [17], s. 226]*

### **3.2.3 Hodnocení pracovních výsledků a chování**

*Pracovní výsledky a pracovní chování hodnotíme pomocí metod, jako jsou normy spotřeby práce, technicko-hospodářské normy, ukazatele finančního řízení, hodnocení zaměstnance*

aj. Odvádění nadstandardního výsledku je stimulováno příslibem poskytnutí pohyblivé mzdy, která je určena prostřednictvím mzdové formy. Někdy je tato část mzdy označována jako výkonová mzda. Uplatnění určité formy mzdy závisí na obsahu práce, specifických podmínkách pracoviště, organizací práce, organizační struktury firmy a jejím oboru činnosti. Pohyblivá mzda není zaručená a nemusí být vyplacena, nevytvoří-li zaměstnavatel dostatečný objem mzdových prostředků.

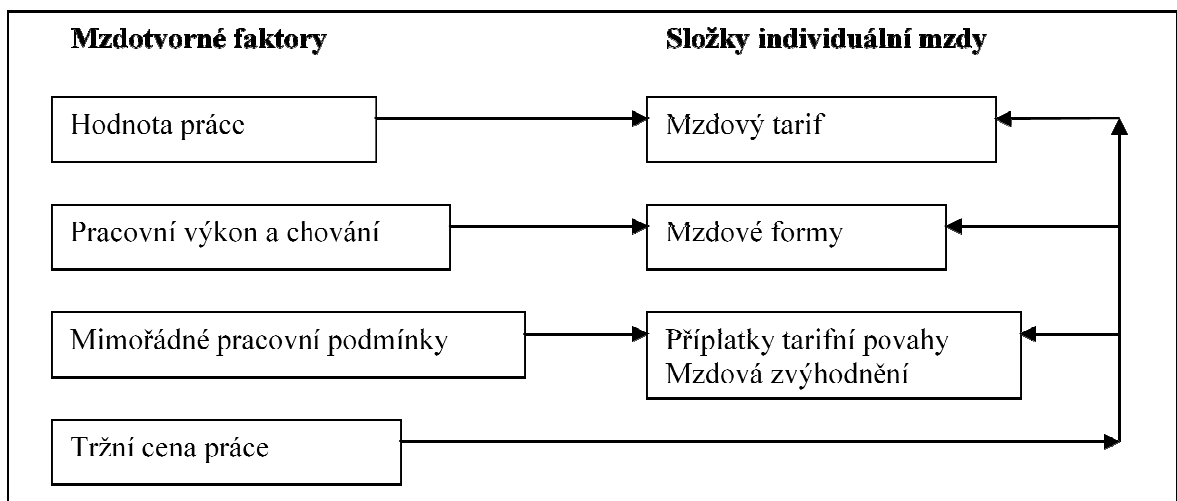
Podíl nezaručené mzdy v celkovém výdělku závisí na míře ovlivnitelnosti výsledku zaměstnancovým úsilím, dále na cíli firmy stimulovat ochotu podávat výkon, zařazením pracovního místa v hierarchii řízení a také efektivním prostorem pro skutečné využití celého prostoru pohyblivé mzdy. Proto se liší podle okruhů zaměstnanců. Například relativně malý podíl existuje u manuálních a administrativních činností (uvádí se až 15% z celkové mzdy). Vyšší podíl se doporučuje pro zaměstnance v obchodních útvarech (např. v německy mluvících státech až 30% z celkové mzdy). U vedoucích zaměstnanců má růst směrem k vrcholu pyramidy. Rozdíly v podílu pohyblivé mzdy jsou však ovlivněny i dalšími faktory, jako je historický vývoj státu, tradice odborového hnutí, stav pracovního zákonodárství, obor činnosti firmy, velikosti firmy a zvyklosti v regionu. [17]

V návrzích mzdového systému se doporučuje, aby výkonová mzda byla stanovena raději procentem ze mzdového tarifu než absolutní částkou. Argumentuje se tím, že relace mezi tarifní a nezaručenou mzdou má platit po alespoň střednědobé období, tedy do koncepce mzdového systému má být zakotven žádaný poměr mezi tarifem a výkonovou mzdou, pak je třeba jenom usilovat o jeho udržení. Tento poměr je odvozován od pořadí priorit cílů mzdové politiky. Tedy, převažuje-li zájem získat a stabilizovat kvalifikované zaměstnance, pak se ve struktuře individuální mzdy za firmu preferuje vysoký podíl mzdového tarifu, např. 80% a více ze mzdy. Dominuje-li záměr maximalizovat krátkodobě podávaný výkon, pak ve struktuře mzdy dostává přednost vysoká váha pohyblivé mzdy. Tarifní stupnice je vždy předmětem kolektivního vyjednávání. Dlouhodobě se přitom prosazuje trend, že mzdové tarify nelze stlačit pod výchozí hladinu a mění se pouze směrem vzhůru. Pokud je nezaručená mzda stanovena procentem ze mzdového tarifu, pak jakékoliv úpravy tarifu se proporcionálně promítnou do změny výkonové mzdy. Nedojde však k porušení poměru mezi těmito hlavními složkami mzdy. [17]

### 3.2.4 Tržní cena práce

Tržní cena práce je výslednicí stavu nabídky a poptávky po práci určitého druhu na lokálním, národním či jiném trhu práce. Vyjadřuje rozdíl mezi cenou práce stanovenou pomocí mzdového systému a cenou práce na vnějším trhu. Ve stabilizované ekonomice zpravidla není oceněna samostatnou složkou mzdy. Odráží se v absolutní výši dříve uvedených složek, obvykle ve mzdovém tarifu. Při transformaci hospodářství, kdy se velice dynamicky vyvíjí trh práce, je nutné pružně reagovat na změny ceny úzkoprofilových prací poskytovaných jednorázových příplatků, mzdových zvýhodnění či odměn. [17], s. 227]

Následující obrázek zobrazuje vztah mezi mzdovými faktory a složky individuální mzdy.



Obr. 3 Vztah mezi mzdovými faktory práce a strukturou individuální mzdy [17]

## 3.3 Mzdové formy

Jak je zřejmé z předchozího obrázku, členění mzdových forem vychází z pracovního výkonu a pracovního chování. V podnicích jsou využívány různé mzdové formy. K nejčastějším formám patří časová mzda, mzda úkolová, prémie, odměny a např. i účast na hospodářském výsledku. [17]

### 3.3.1 Časová mzda

Časová mzda se uplatňuje při odměňování činnosti, kde nejsou zpracovány výkonové normy, je zájem zabezpečit odvádění kvalitní práce, stimulovat zvyšování kvalifikace a dodržovat předpisy o bezpečnosti práce. Používá se při odměňování manuálních činností jak ve výrobních, tak v pomocných a obslužných procesech a vždy u technicko-hospodářských

funkcí. Je-li mzdový tarif v Kč/hod, pak se mzda vypočítá jako součin mzdového tarifu a skutečně odpracované doby v hodinách; je-li mzdový tarif měsíční, pak je přímo úměrná skutečně odpracovanému počtu dnů v měsíci. [17]

### 3.3.2 Úkolová mzda

Úkolová mzda se zavádí na pracovištích, kde jsou stanoveny výkonové normy, předem určeny technologické a pracovní postupy, zajištěny předpoklady pro plynulý průběh pracovního procesu, není ohrožena bezpečnost práce a zdraví zaměstnance a funguje kontrola jakosti práce. Je účinná při stimulaci výrobních dělníků. Úkolová mzda od kusu vychází z úkolové sazby, což je peněžní sazba za jednotku odvedeného výkonu. Výdělek dělníka se vypočítá jako součin úkolové sazby a množství skutečně odvedených kvalitních jednotek. [17]

### 3.3.3 Prémie

Prémie doplňuje časovou nebo úkolovou mzdu. Má stimulovat k plnění těch aspektů ve vykonávané práci, které nejsou oceněny jinou mzdovou formou. Je poskytována za výsledky práce, např. za výkon, kvalitu, úsporu nákladů, splnění termínu, které jsou měřitelné nebo vyčíslitelné, jsou zaměstnancem ovlivnitelné a jde o pravidelné pracovní úkoly. [17]

### 3.3.4 Odměna

Odměna je přiznávána buď za hodnocení pracovníka (někdy se označuje jako osobní ohodnocení), nebo se jedná o ocenění jednorázových či mimořádných pracovních aktivit a výsledků. Kritéria, na která se odměna váže, jsou zpravidla slovně hodnotitelná. [17]

### 3.3.5 Účast na výsledku

Účast na výsledku je podílem zaměstnanců firmy na lepším než plánovaném hospodářském výsledku. Smyslem je podněcovat spolupráci mezi vlastníky, managementem a zaměstnanci a umožnit všem participaci na výsledcích společného úsilí. Účast může být vyplácena v hotovosti, formou nějaké zaměstnanecké výhody či formou zaměstnaneckých akcií. [17]

## 4 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

Hlavním účelem mzdového systému je výpočet mzdy a ostatních mzdových nákladů, v rámci platné legislativy.

*V zájmu respektování práva a k naplnění cílů mzdové politiky musí být mzdový systém vytvořen tak, aby byl:*

- *transparentní, srozumitelný a jednoduchý,*
- *spravedlivý, tj. aby byly co nejobektivněji určeny rozdíly ve mzdách jak na vnitřním trhu práce, tak ve vztahu k vnějšímu trhu,*
- *efektivní, tj. aby produktivita práce rostla rychleji než mzdy a způsoby stanovení mzdy účinně stimulovaly k práci. [4]*

*Mzdový systém je nástrojem k realizaci firemní mzdové strategie a politiky se záměrem naplnit cíle strategie lidských zdrojů.*

*Zaměstnavatel sleduje svou mzdovou politikou tyto cíle:*

- *získat a stabilizovat kvalifikované zaměstnance, kteří svými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi nejen splňují požadavky pracovního místa, ale také jsou způsobilí rozvíjet se v kontextu změn pracovní role, kterou plní nebo budou hrát ve firemní struktuře,*
- *stimulovat k pracovnímu výsledku a žádoucímu pracovnímu chování,*
- *udržet objem mzdových prostředků v rozsahu, který neblokuje schopnost firmy konkurovat,*
- *zajistit odůvodněnou mzdovou strukturu uvnitř firmy a ve srovnání se mzdami u konkurence. [17]*

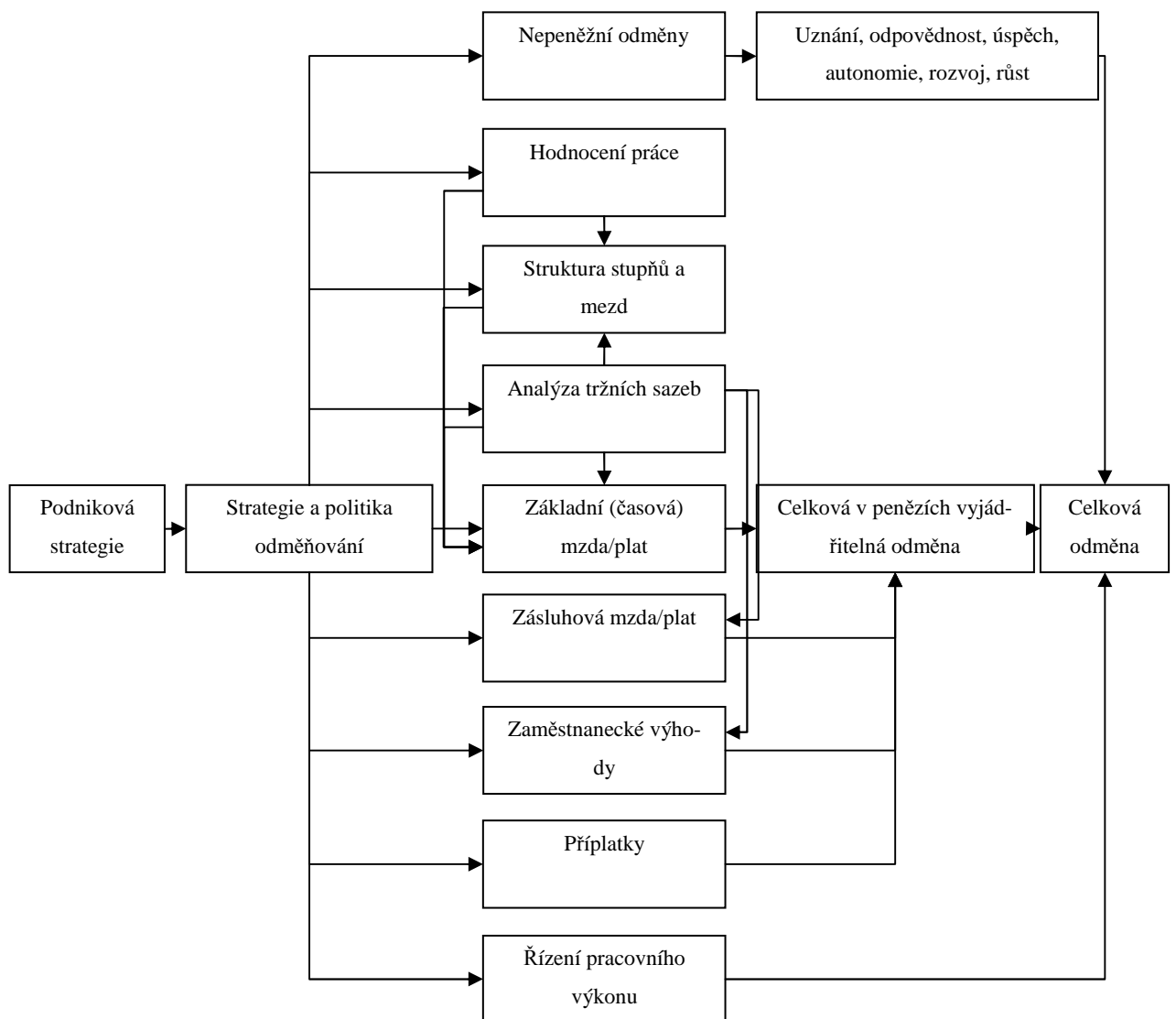
Každá organizace se snaží v rámci zachování výkonu dodržovat určitou kulturu odměňování. Stanovují si určité cíle, které tvoří páteř jejich odměňování. Mezi ty základní můžeme zařadit například spravedlnost, zásadovost, strategickou provázanost a průhlednost odměňování. Ke splnění výše stanovených cílů, je nutno stanovit základní přístupy v odměňování. Tyto přístupy jsou pak včleněny do systému odměňování.

*Systém odměňování tvoří:*

- *Politika poskytující vodítko k přístupům v řízení odměňování.*

- *Postupy nabízející peněžní nebo nepeněžní odměny.*
  - *Procesy týkající se hodnocení relativního významu prací (hodnocení práce) a hodnocení, posuzování individuálního výkonu (řízení pracovního výkonu).*
  - *Procedury prováděné v zájmu udržení systému a k zajištění toho, aby fungoval účinně a pružně a zabezpečoval, aby za peníze byla získána odpovídající hodnota.*
- [2]

Následující obrázek je zjednodušeným popisem systému odměňování a jejich vztahů.



Obr. 4 Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy [1]

Pro naši další potřebu je důležitý prvek zásluhového odměňování. Při zásluhovém odměňování se nejčastěji ptáme: co oceňujeme a za co jsme ochotni platit. Odměna podle výko-



nu je nejčastějším způsobem odměňování. Zajímavé je také to, že velké procento organizací vztahuje peněžní odměnu k výkonu celé organizace. [2]

V následující tabulce jsou zmíněny základní přístupy v zásluhovém odměňování, jejich výhody a nevýhody, popřípadě oblasti využití.

Typ systému	Hlavní rysy	Výhody	Nevýhody	Vhodnost
Odměňování podle výkonu	Zvýšení základní mzdy/platu nebo bonusy závisí na hodnocení pracovního výkonu.	Může motivovat (ale je to nejisté). Spojuje odměny s cíli. Uspokojuje potřebu odměňování za úspěšnou práci. Sděluje, že dobrý výkon je důležitý a bude odměněn.	Nemusí motivovat. Spoléhá na posouzení výkonu, které může být subjektivní. Zaměřuje se na výstup a nikoliv na kvalitu. Spoléhá na dobrý proces řízení pracovního výkonu. Je obtížné je dobře řídit.	Pro lidi, které pravděpodobně motivují peníze. V organizacích s kulturou orientovanou na výkon. Když může být výkon měřen objektivně.
Odměňování podle schopností	Zvýšení mzdy/platu závisí na úrovni schopností.	Zaměřuje pozornost na potřebu dosáhnout vyšších úrovní schopností. Povzbuzuje k rozvoji schopností. Může být integrováno s jinými aplikacemi řízení lidských zdrojů založených na schopnostech.	Posouzení úrovní schopností může být obtížné. Ignoruje výstup: nebezpečí odměňování schopností, které nebudou využívány. Spoléhá na dobře proškolené liniové manažery.	Jako součást integrovaného přístupu k řízení lidských zdrojů, kde se schopnosti využívají v řadě aktivit. Kde jsou schopnosti klíčovým faktorem. Kde může být nevhodné nebo tvrdé měřit výstupy. Kde existuje dobře vytvořená soustava schopností.
Odměňování podle přínosu	Zvýšení základní mzdy/platu nebo bonusy závisí jak na vstupu (schopnostech), tak na výstupu (výkonu).	Odměňuje lidi nejen za to, co dělají, ale i jak to dělají.	Stejně jako u odměňování podle výkonu a odměňování podle schopností, může být obtížné měřit přínos a je obtížné je dobře řídit.	Když se věří, že je vhodný vyvážený a všestranný přístup, pokrývající jak vstupy, tak výstupy.
Odměňování podle dovedností	Zvýšení mzdy nebo platu závisí na osvojení si dovedností.	Podněcuje a odměňuje získávání dovedností.	Může být drahé, když jsou lidé placeni za dovednosti, které nepoužívají.	U dílenských pracovníků nebo v maloobchodních organizacích.

Typ systému	Hlavní rysy	Výhody	Nevýhody	Vhodnost
Odměňování podle délky zaměstnání	Zvýšení mzdy nebo platu o stupeň závisí na délce zaměstnání.	Neexistuje možnost nesprávného posouzení. Snadno se řídí.	Neodměňuje ty, kteří přispívají více.	Tam, kde jde o tradiční přístup a odbory oponují alternativám.

Tab. 1 Porovnání systémů zásluhového odměňování [1]

## 4.1 Odměňování manuálních pracovníků

Diplomová práce se v praktické a projektové části zabývá odměňováním manuálních pracovníků, a tak v následující kapitole se ještě podrobněji podíváme na možnosti odměňování manuálních pracovníků.

Peněžní odměna manuálních pracovníků na sebe bere podobu časových sazeb (tarifů), známých také jako denní sazby, denní práce, jednotné (pevné) sazby nebo hodinové sazby. Pobídkové odměny v podobě systémů odměňování podle výsledků mohou být jakousi nadstavbou základních sazeb. [2]

### 4.1.1 Časové sazby

*Časové mzdy nabízí pracovníkům předem určenou sazbu za hodinu, kterou skutečně odpracují. Časové sazby samy o sobě se nejčastěji používají v případech, kdy se považuje za nemožné nebo nežádoucí používat systém odměňování podle výsledků, například v údržbě. Z hlediska pracovníků je výhodou časových sazeb to, že jejich výdělky jsou předvídatelné a stálé a že se nemusejí neustále dohadovat o kusových sazbách nebo o příplatcích za práci přesčas. Argumentem proti nim je to, že nepředstavují přímou pobídku, protože odměna není závislá na úsilí nebo výsledcích. Dva způsoby modifikace denních sazeb spočívají v uplatňování systému vysokých denních sazeb a ve mzdě s měřeným denním výkonem.*

*Časové sazby mohou mít podobu toho, co se často nazývá vysoké denní sazby. Ty jsou vyšší než minimální časová sazba a mohou obsahovat prvek bonifikace. Vychází se z předpokladu, že vyšší základní sazby povzbudí k vyššímu úsilí, aniž by se objevily problémy vznikající v souvislosti s používáním nějakého pobídkového systému. Vysoké denní sazby jsou za účelem přilákání a udržení se pracovníků obvykle stanoveny nad úroveň lokálních tržních sazeb. [2]*

#### 4.1.2 Systémy odměňování podle výsledků

*Systém odměňování podle výsledků stimulují pracovníky tím, že váží jejich mzdu, nebo částí část jejich mzdy, k počtu položek, které vyrobí, nebo k času potřebnému k vykonání určitého množství práce. Hlavními typy systému odměňování podle výsledků nebo pobídkového systému pro jednotlivce jsou úkolová mzda, systémy normování práce, mzda s měřeným denním výkonem a odměna podle výkonu. Alternativou k systému odměňování podle výsledků jsou systémy týmových bonusů. Celozávodní (celopodnikové) systémy pak mohou nabízet bonusy, které se mohou vyplácet místo individuálních nebo týmových bonusů nebo jako dodatek k nim. [2]*

Volba	Hlavní rysy	Pro zaměstnavatele		Pro pracovníky		Vhodnost
		Výhody	Nevýhody	Výhody	Nevýhody	
Úkolová mzda	Odměna přímo závislá na výstupu	Přímé motivování; jednoduchost, snadno se provádí	Ztráta kontroly nad výstupem; problémy s kvalitou	Možnost krátkodobě předvídat výdělky a mít je pod kontrolou; samostatná regulace tempa práce	Je obtížnější předvídat a mít pod kontrolou výdělky v dlouhodobé perspektivě; práce může být stresující a způsobovat onemocnění z neustále se opakující práce	Dostí omezené použití na práce, v nichž má pracovník pod kontrolou množství vyrobených jednotek, například zemědělství, oděvnictví, ve zpracovatelských odvětvích
Systém normování práce	Normování práce používané ke stanovení standardních úrovní výstupu během určitého období nebo norem spotřeby času na práci či úkol; bonus je závislý na porovnání normy výkonu se skutečným výkonem nebo s úsporou času	Nabízí to, co se jeví jako „vědecká“ metoda spojování odměny s výkonem může vést k významnému růstu produktivity, alespoň krátkodobě	Systémy jsou drahé, časově náročné a obtížně se provádějí; mohou být příliš snadno degenerovat a způsobit neúměrný růst mezd v důsledku špatných norem	Zdají se být objektivnější metodou vazby mezd na výkon; pracovníci mohou být zapojeni do procesu vytváření norem, aby se zajistila spravedlnost a správnost	Normování je vždy poněkud subjektivní záležitostí a výdělky mohou kolísat v důsledku měnících se požadavků na práci, což nemusí mít pracovník pod kontrolou	Pro práce se opakující se v krátkém cyklu, kde změny ve struktuře prací nebo v podobě práce jsou málo časté, prostoje jsou omezené a manažeři jsou schopni tento systém řídit a udržovat

Volba	Hlavní rysy	Pro zaměstnavatele		Pro pracovníky		Vhodnost
		Výhody	Nevýhody	Výhody	Nevýhody	
Mzda s měřeným denní výkonem	Odměna stanovena nejvyšší sazbou na základě srozumění, že se udrží vysoká úroveň výkonu měřená pomocí určitých standardů	Pracovníci jsou povinni odvádět konkrétně stanovenou úroveň výkonu	Cíle výkonu se mohou stát snadno dosažitelnými normami a může být obtížné to změnit	Nabízí vysoce předpočetelné výdělky	Pracovníci nemají příležitost být odměňováni podle svého úsilí	Každý musí být naprosto oddán vykonávání své práce; podstatné jsou vysoké standardy měření práce; dobré systémy kontroly
Odměna podle výkonu	Odměny k základním sazbám vztahující se k hodnocení individuálního výkonu	Odměňují individuální příspěví, aniž by bylo nutné měřit nebo normovat práci; vhodné pro zpracovatelská odvětví s vyspělou technologií	Měření, posuzování výkonu může být obtížné; nepřináší to žádnou přímou pobídku	Příležitost být odměňován za vlastní úsilí, aniž by byl pracovník vystaven systému odměňování podle výsledků	Posuzování hodnocení pracovního výkonu pro účely rozhodování o odměnách může být zkreslené, nedůsledné nebo nepodložené důkazy	Jako součást programu harmonizace odměňování (manuálních a ostatních pracovníků); jako alternativa systémů normování práce nebo zlepšování systémů vysokých denních sazeb

Volba	Hlavní rysy	Pro zaměstnavatele		Pro pracovníky		Vhodnost
		Výhody	Nevýhody	Výhody	Nevýhody	
Skupinové nebo týmové odměny	Skupinám nebo týmům jsou vypláceny odměny (bonusy) na základě jejich výkonu v podobě plnění norem nebo dosahování cílů	Povzbuzuje týmovou spolupráci a týmové úsilí; nejsou příliš individualizované	Přímý pobídkový účinek může být omezený; závisí na dobrém normování a měření práce nebo na existenci jasného skupinového výstupu nebo na jasných cílech produktivity	Odměny (bonusy) mohou jasně záviset na společném úsilí skupiny; minimalizuje se kolísání výdělků	Závisejí na efektivním normování a měření práce, což vždy nebývá; nerespektuje se individuální úsilí a přispění	Když je důležitá týmová práce a úsilí týmu lze dobře měřit a posuzovat; jako alternativa k individuálnímu odměňování podle výsledků v případech, kdy je neefektivní

Tab. 2 Porovnání systémů odměňování podle výsledků pro manuální pracovníky [2]

## 5 MĚŘENÍ SPOTŘEBY ČASU

V následující kapitole jsem vložil krátké pojednání o jedné z metod stanovení spotřeby času na výrobek. Technik potřebných pro určení je nespočetné množství. Dělí se na přímé (např. měření pomocí stopek nebo analýzou video záznamu) a nepřímé metody měření času (např. metoda předem určených časů). Já se zde zmíním o jedné – metodě REFA. Tato metoda byla v podniku Barum Continental spol. s r.o. implementována v 90. letech při vstupu strategického partnera Continental AG.

### 5.1 REFA

*The REFA federation is considered as of Germany the oldest and most important organization for work organization, operational organization and enterprise development.*

*Federace REFA je považována za nejstarší a nejdůležitější organizaci v Německu zabývající se organizací práce, provozní organizací a rozvojem podniku.*

*The REFA federation is a nonprofit organization. Purpose of the REFA federation is the promotion of science and education in the ranges work organization, operational organization and enterprise development. This serves for to the structure and preservation of a competitive economy.*

*Federace REFA je nezisková organizace. Účel federace je podpora vědy a vzdělávání v kontextu organizace práce, provozní organizace a rozvoje podniku. Toto slouží ke stavbě a zachování konkurenceschopné firmy.*

*Instrument for the reaching of this goal is the REFA Methodenlehre, which makes practical methods and instruments available, with which expirations (processes) become industry independent, measures, to control and evaluate leaves.*

*Nástrojem k dosažení zmiňovaných cílů je metoda REFA, která dává praktické metody a nástroje, jenž*

*The REFA Methodenlehre finds both in the industriellen range and in the service sector application. The spectrum of use of the methods extends from small and middle enterprises up to large-scale enterprises and companies. As characteristic of the REFA Methodenlehre their tariff-political neutrality is considered. [5]*

*Metoda REFA je využitelná jak v průmyslové oblasti, tak v servisním sektoru. Škála využití metody REFA začíná u malých a středních podniků a pokračuje k velkým společnostem a*

podnikům. Charakteristické pro metodu REFA je, že je považována za politicky neutrální. [5]

*A goal of this REFA method is the determination of standard times for processing steps, in order to reduce Ineffizienzen in such a way in the production process. For a certain processing step by stop watch the actually needed actual work time is determined concretely and the actual performance degree is judged at the same time the processing step accomplishing worker. The standard time results now from the multiplication from actual work time and actual performance-degree-lies the actual performance degree of the worker for example straight at 100%, then the standard time corresponds to the actual work time. If the actual performance degree is below 100%, then the standard time is smaller than actual work time beside the traditional time and motion study gives it multi-moment studies, as well as systems pre-determined times (e.g. see MTM). [6]*

*Cílem metody REFA je stanovení standardního času pro jednotlivé kroky procesu za účelem snížení neefektivit především ve výrobních procesech. Pro určité procesní kroky je správně stanovena časová potřeba a skutečný pracovní čas za pomoci stopek a zároveň ve stejný čas je posouzen stupeň výkonu pracovníka vykonávající stanovenou operaci. Výsledný standardní čas nyní tvoří několik náměrů stanovené operace a stupeň výkonu vyjadřující aktuální výkon pracovníka například 100%, poté standardní čas odpovídá aktuálnímu pracovnímu času. Jestliže je aktuální stupeň výkonu menší než 100%, standardní čas je menší než pracovní čas ve srovnání s tradičním časem práce a pohybová studie nám dá multi-momentovou analýzu stejně dobře jako systém předem určených časů (MTM). [6]*

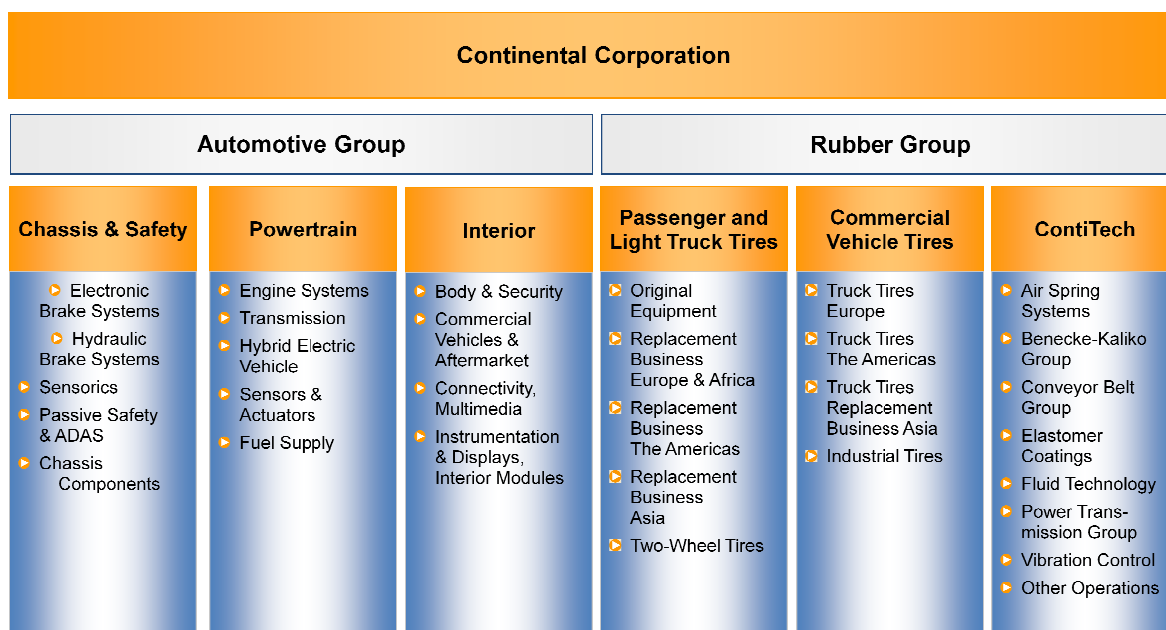
## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

### 6.1 Continental AG

Společnost Continental AG je jedním z předních dodavatelů automobilového průmyslu s rozsáhlým know-how zejména z oblasti pneumatik, brzdové technologie, kontroly dynamiky vozů stejně jako elektronických a sensorových systémů. Continental AG v současné době zaměstnává 150.000 lidí v 36 zemích světa v téměř 200 pobočkách, centrech výzkumu a vývoje a testovacích stanicích. Continental AG, jako přední technologický partner automobilového průmyslu, vyvíjí a vyrábí inovované komponenty, moduly a systémy. Obchodní aktivity Continental AG se soustředí na inovace vedoucí ke zvyšování bezpečnosti, vývoji ekologických možností přepravy a zvyšování komfortu. Zaměstnanci Continental AG v Hannoveru navíc k automobilovému průmyslu vyrábí produkty pro konstrukci strojů a důlních zařízení a také pro nábytkářský a tiskařský průmysl. Continental AG je rozdělena do šesti organizačních divizí. Continental AG dosáhla v roce 2007 prodeje o hodnotě 16,619.4 miliardů euro. [7]



Obr. 5 Divize a obchodní jednotky Continental AG [7]

### 6.2 Barum Continental spol. s r.o.

Společnost Barum Continental je nejen největším českým výrobcem pneumatik, ale od roku 1999 také největším závodem na výrobu pneumatik v Evropě. Těží nejen z historie svého oboru (první pneumatiky u nás vyráběla již ve čtyřicátých letech firmou Baťa), tak z

moderních vývojových trendů, technologií a obchodních strategií. Spojení otrokovické pneumatikárny se strategickým zahraničním partnerem v roce 1993 bylo jednoznačně správným rozhodnutím. Koncern Continental AG, který patří mezi nejvýznamnější podniky svého oboru na světě, přinesl do Otrokovic nejen nejmodernější technologie a nové strojní zařízení, ale i novou podnikovou kulturu a nové přístupy k práci. Založení nových společností Continental výroba pneumatik a následně Continental HT Tyres ve výrobním areálu společnosti Barum Continental umožnilo přisun nejmodernějších technologií pro výrobu vysokorychlostních high-tech pláštěů do České republiky. [7]

### 6.3 Organizační členění

Výroba v Barum Continental spol. s r.o. je rozdělena na výrobní divize:

- Divize - Přípravy materiálů pro výrobu pneu.
- Divize I. - Výroba osobních pláštěů.
- Divize II. - Výroba nákladních pláštěů.
- Divize - Výroba forem.
- Výroba membrán.

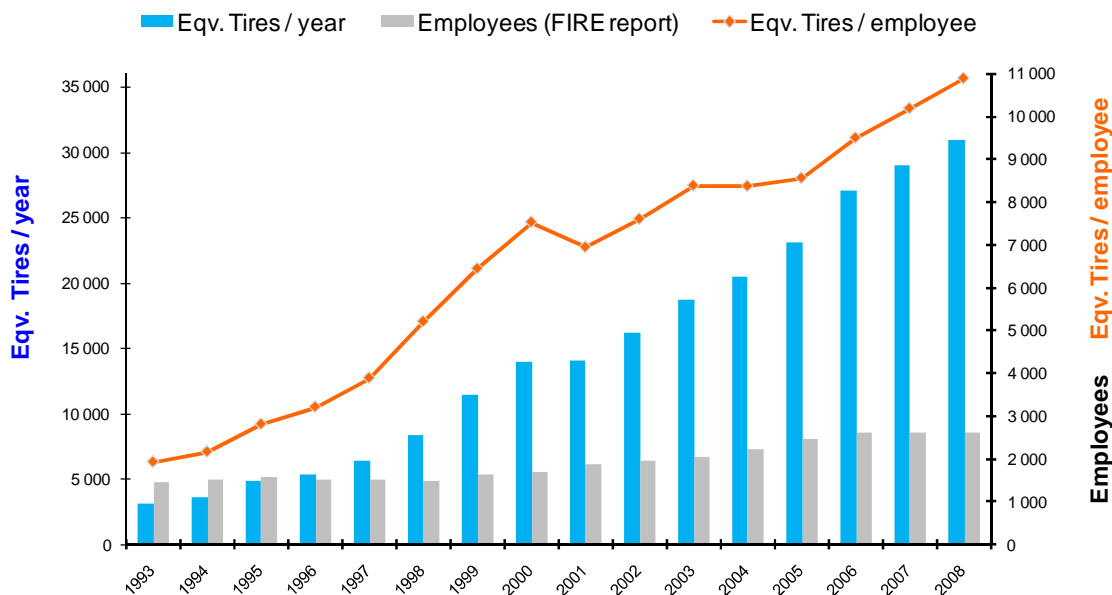
Z hlediska České republiky se Barum Continental spol. s r.o. dělí na:

- BCP – Barum Continental pneumatiky, osobní a nákladní pláště
- CVP – Continental výroba pneumatik, výroba HTC1 a nové investice v hlavní výrobě
- CHTT- Continental HT Tyres, které je z hlediska organizace výroby v Barum Continental spol. s r.o. nazvaný jako HTC 2. [1][8]
- Základní kapitál společnosti dle obchodního rejstříku činí 2,2 mld. Kč. V současné době zaměstnává Barum Continental spol. s r.o. 4 200 zaměstnanců a hraje tak významnou roli v regionální zaměstnanosti. [18]

### 6.4 Informace o zaměstnancích a jejich struktuře

Ve společnosti Barum Continental spol. s r. o. je zaměstnáno k dnešnímu dni cca 4200 pracovníků. V podnikovém členění je struktura zaměstnanců následující: 687 fixních technicko-hospodářských pracovníků (THP) a 3270 variabilních pracovníků.

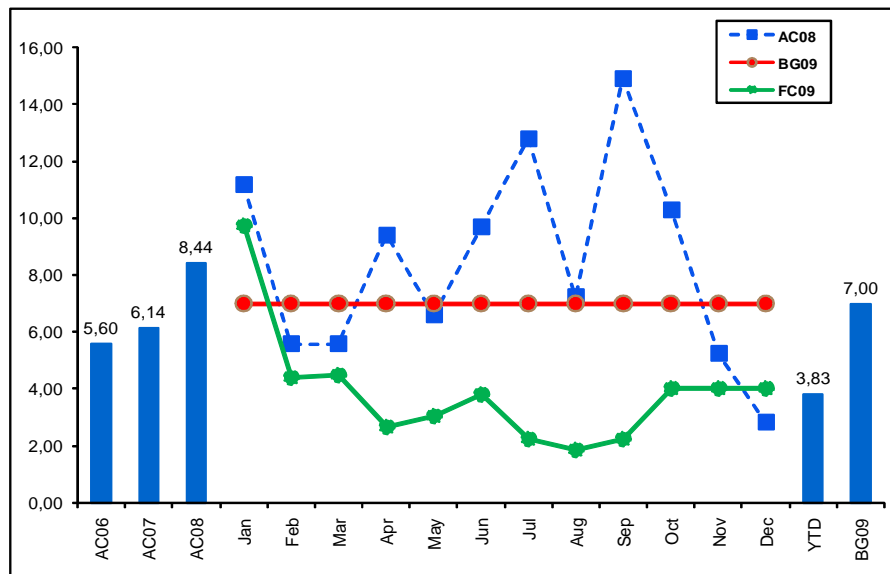
Vývoj počtu zaměstnanců a data o vývoji výroby ve standardních pláštích jsou uvedena v následujícím grafu.



Obr. 6 Vývoj ročních objemů vyrobených standardních pneumatik, vývoj zaměstnanosti a vývoj průměrného počtu vyrobených standardních pneumatik na zaměstnance v letech 1993 – 2008. [7]

Ve výše uvedeném grafu je uveden vývoj objemů výroby standardních pneumatik a vývoj zaměstnanosti ve společnosti Barum Continental spol. s r.o. za posledních 16 let. Z uvedeného grafu je patrné, že docházelo k nepřetržitému nárůstu objemu výroby při téměř neměnném vývoji zaměstnanosti. Proto se také poměr průměrného počtu pneumatik na jednoho zaměstnance v meziročním srovnání zvyšuje a v roce 2008 dosáhl 10 900 standardních pneumatik na zaměstnance.

**Fluktuace 2009**  
**"Plant Otrokovice - BCP"**  
 Fluctuation index [%] in production



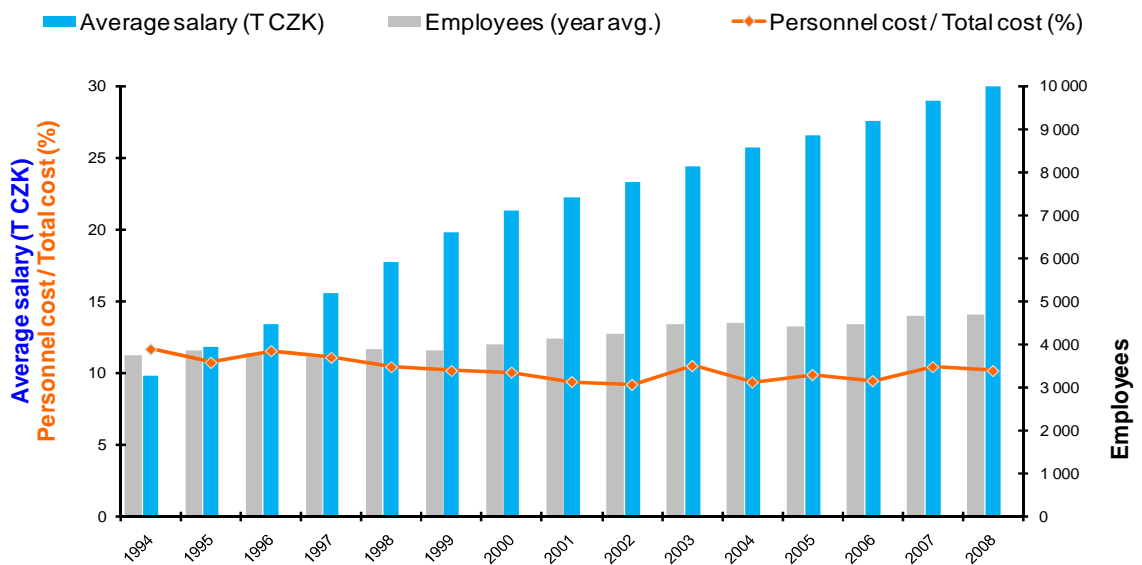
	AC06	AC07	AC08	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	YTD	BG09	FC09
AC08	5,60	6,14	8,44	11,18	5,57	5,56	9,41	6,60	9,67	12,77	7,22	14,90	10,29	5,23	2,82	3,83	7,00	3,87
BG09				7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
FC09				9,72	4,40	4,48	2,65	3,04	3,80	2,25	1,86	2,26	4,00	4,00	4,00			

Petr Dostál, HR manager

Fluctuation index [%] in prc

Obr. 7 Meziroční vývoj fluktuace v letech 2006 - 2009, plánované hodnoty a skutečnost v roce 2009. [7]

V grafu 2 jsou uvedeny hodnoty fluktuace od roku 2006. Dále pak plánovaná a skutečná hodnota fluktuace v roce loňském. Je možné sledovat evidentní snížení fluktuace v roce 2009 na hodnotu 3,83%.



Obr. 8 Vývoj počtu zaměstnanců, mzdových nákladů a průměrného výdělku v letech 1993 – 2008. [7]

Výše uvedený graf zobrazuje vývoj počtu zaměstnanců a mzdových nákladů. Ve srovnání s prvním sledovaným rokem je počet zaměstnanců na stejné nebo podobné úrovni. Co se týče výše průměrného platu, lze pozorovat v roce 2008 zvýšení na trojnásobnou hodnotu.

## 7 POPIS VÝCHOZÍHO STAVU

V současné době existují v podniku různé druhy mezd, které jsou v souladu s náplní práce pracovníků. V podniku existují dvě skupiny zaměstnanců, mezi které se řadí technicko-hospodářský pracovníci (THP) a variabilní pracovníci (především operátoři výroby). Předmětem projektu je změna odměňování variabilních pracovníků.

Prémiový mzdový systém je pobídkový systém, který je využíván pro odměňování členů samostatných výrobních týmů (SVT). Za vykonanou práci přísluší zaměstnancům mzda. Mzdou se rozumí peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Celková mzda se skládá z jednotlivých složek mzdy, tj. mzda tarifní (hodinová, měsíční), příplatků a ostatních doplňkových mzdových složek.

### 7.1 Mzdové formy

Zaměstnavatel využívá těchto základních mzdových forem:

- Časová mzda.
- Úkolová mzda.

### 7.2 Struktura mzdy úkolové

- Základní mzda
- Výkonové prémie
  - Fixní prémie
  - Variabilní prémie
- Individuální prémie
- Příplatky (so, ne, svátky)
- Ostatní příplatky

#### 7.2.1 Základní mzda

Je stanovena Kolektivní smlouvou (KS) dle tarifního stupně (TKK) vykonávané pracovní operace, který je definován v Katalogu pracovních operací na základě Hodnocení pracovní operace (Job Evaluation).

### 7.2.2 Výkonové prémie

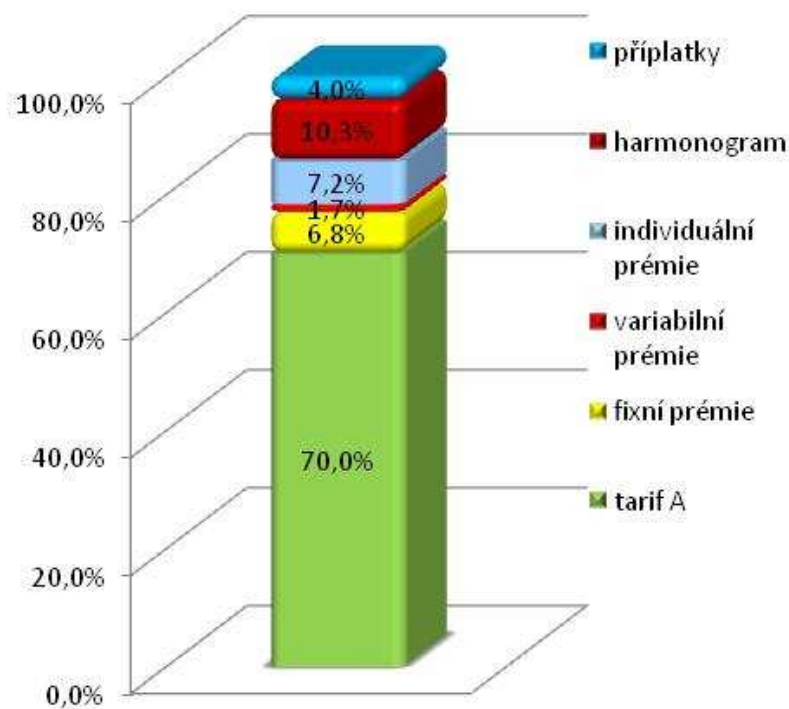
#### Fixní prémie:

- fixní prémie je vázána na dosažení očekávaného výkonu týmu,
- její výše je závislá na tarifním stupni pracovní operace.

#### Variabilní prémie:

- jedná se o týmovou prémii za překročení očekávaného výkonu,
- je kalkulována ve stejné výši pro všechny členy týmu.

Při stanovování výkonových premií neexistují žádné rozdíly v premiovém faktoru a v maximální variabilní prémii mezi pracovními operacemi v týmu.



Obr. 9 Struktura mzdy pracovníka [vlastní zpracování]

Ve výše uvedeném grafu je popsána struktura mzdy pracovníka. Jednotlivé mzdové složky jsou průměrnými hodnotami v roce 2009. Z grafu je patrné, že fixní a variabilní prémie tvoří 8,5% mzdy. Ostatní složky mzdy, vč. nenárokové individuální prémie, se na mzdě

podílí z 21,5%. Největší částí je základní tarifní mzda, která tvoří 70% platu zaměstnance. Tato složka mzdy je nároková, tzn., že není ovlivněna dosaženým výkonem.

### 7.2.3 Individuální prémie

Je nenároková složka mzdy. Tato složka mzdy je členům SVT diferencovaně vyplácena na základě hodnocení mistrem, instruktorem a mluvčím týmu za plnění stanovených individuálních úkolů (schopnosti a dovednosti, kvalita vykonávané práce, spolupráce v týmu apod.).

### 7.2.4 Příplatky

Patří sem například: příplatek za směnnost, příplatky za prostředí – tedy za práci v nestandardním prostředí (teplo nebo hluk), příplatek za fyzickou zátěž apod..

## 7.3 Stanovení výkonové prémie

Výši výkonové prémie ovlivňuje několik faktorů (například sazba maximální prémie dle tarifní třídy vykonávané operace). Zejména pak plnění výkonových norem.

Výkonové normy jsou v podniku stanovovány dle metodiky **REFA**.

### 7.3.1 Výkonová norma

Výkonová norma je zaměstnavatelem stanovený objem práce, který se požaduje od zaměstnance vykonat v určitém čase, za standardních podmínek, dodržení technologického postupu, pracovních instrukcí a bezpečnosti práce.

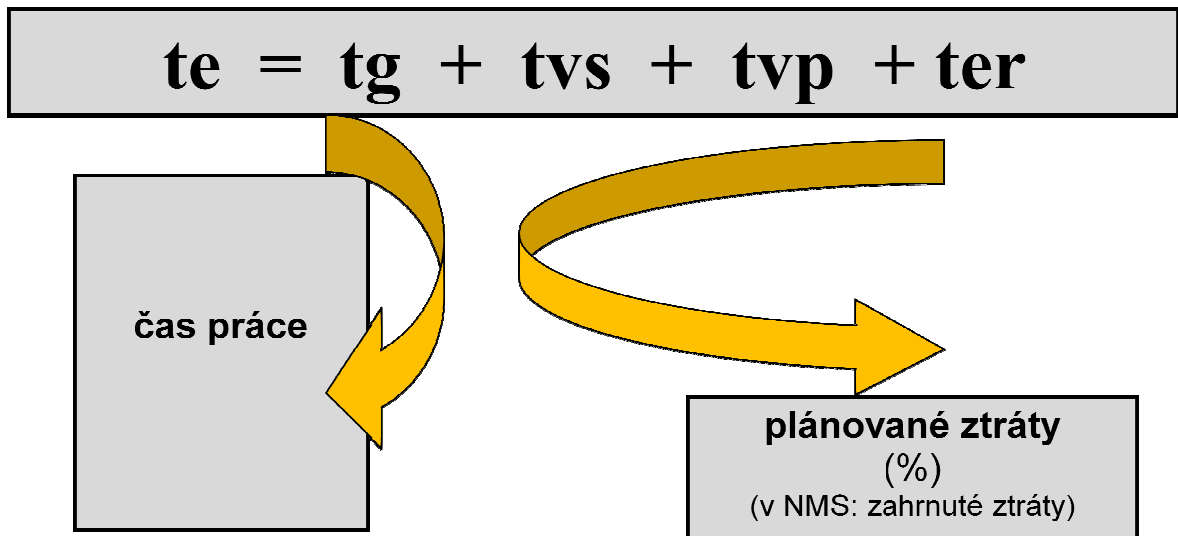
Nedílnou součástí tohoto standardu je norma množství, což je požadovaný počet jednotek za směnu, které musí pracovník vyprodukovat.

Standards jsou v podniku stanovovány metodikou **REFA**.

Při tvorbě standardu rozlišujeme mezi prací:

- a) stroje – započtení 100% naměřeného času do základního času výroby jednoho výrobku –  $T_g$
- b) pracovníka
  1. krok: přepočtení naměřeného času na čas „průměrného“ pracovníka
  2. krok: započtení 85% času „průměrného“ pracovníka do  $t_g$  (EL 115%)





Obr. 10 Čas na jednotku – standard [vlastní zpracování]

**Tg – základní čas**

**Základní čas** je součet časů hlavních činností člověka a stroje (popř. čekání), které slouží bezprostředně ke splnění pracovního úkolu, tj. zhotovení jednotky množství dle popisu práce, technologického postupu a pracovních instrukcí, při dodržování podmínek bezpečné práce.

Do tg patří také **čas vedlejších činností** - plánovaných činností sloužících jako prostředek k plnění pracovního úkolu (např. výměna palety, odsun vozíku, měření...). Vedlejší činnosti jsou neproduktivní a je nezbytné optimalizačními zásahy doby i výskyt minimalizovat.

Činnosti při výměně strojních částí a změně nastavení stroje při změnách sortimentu tj. pro **SET-UP** se nezařazují do věcných poměrných časů - viz dále, zejména pokud se jedná o časově náročnější činnosti. Pro SET-UP se zpracovává standard s **tg** časem, kdy činnosti související se změnou sortimentu jsou posuzovány jako zvláštní druh výrobku.

**Tvs**

**Věcný poměrný čas** obsahuje **dodatečné činnosti**, jejichž trvání i výskyt se v průběhu směny nebo delšího období mění, avšak jejich provedení je nezbytné pro zdárné plnění pracovního úkolu. Kromě doplňkových činností vyzorovaných dlouhodobějším sledováním (např. oprava nebo broušení nástroje, studium dokumentace, služební rozhovor, úklid) se jedná **také o drobné nepravidelnosti procesu** (např. drobné nezmary v práci - opravy úkonů, které se pracovníkovi nepodařilo udělat dobře ihned na poprvé).

Čas potřebný k provedení dodatečných činností (popř. odstranění drobných poruch procesu) se započítává příslušným podílem času vztaženým k jednotce množství a vyjadřuje se v % (procentuálním poměru) k základnímu času **tg** - odtud pojem poměrný čas.

### **Tvp**

**Osobní poměrný čas** zahrnuje přerušení práce z osobních důvodů člověka (WC, telefon, nepracovní rozhovor) a udává se do standardů pro všechny operace v divizích příprava materiálů, výroba osobních i komerčních pláštů shodně:  $t_{vp} = 2\%$  z  $t_g$ .

Výjimku tvoří operace, kde charakter práce dovoluje krátkodobé opuštění pracovního místa bez snížení výkonu (obsluha linek, transport, expreskontrola, střídač...):  $t_{vp} = 0$ .

### **Ter**

**Čas na oddech** je plánovaný čas na odpočinek a zotavení z únavy vzniklé při práci. Přídavek času na oddech v %  $t_g$  přísluší pracovníkům operací s velkou fyzickou, popř. psychickou zátěží a stanoví se výhradně z tabulky.

## **7.3.2 Výpočet výkonu**

Prémiový mzdový systém je objektivní hodnocení pracovníků v SVT, které je založeno na dosaženém výkonu.

Výpočet výkonu:

$$\text{Skutečný výkon (Efficiency)} = \frac{\text{tg x výroba (skutečná) x standardní osádka}}{\text{Odpracovaná doba pracovníků - náhradní práce}}$$

Procesní čas (čítatel) = norma spotřeby času na výrobek x množství výrobků x normovaný počet členů osádky

Pracovní čas (jmenovatel) = součet pracovních časů skutečných členů osádky (450 nebo 480) min x počet skutečných členů osádky).

Náhradní práce (allowances) = ztráty členů osádky během procesu výroby (poruchy, nedostatek materiálů, seřizování stroje...).

## **7.3.3 Hodnocení úrovně výkonu**

**Očekávaný výkon [%]** - jeho výše je stanovena v úrovni výkonové normy – standardu

$$\begin{aligned} \text{Očekávaný výkon} &= \frac{\text{tg x výroba (daná standardem) x standardní osádka}}{\text{Odpracovaná doba}} \\ &= 100 - \text{zahrnuté ztráty ve standardu} \end{aligned}$$

**Maximální výkon [%]** - může být dosažen pouze čerpáním zahrnutých ztrát členy SVT pod úroveň stanovenou ve výkonové normě – standardu, nebo realizací výrobních operací v kratším čase než stanoví výkonová norma. Prémiový systém vyjadřuje výkonnost SVT a dosažené denní výsledky se zpracovávají kumulativně za daný kalendářní měsíc.

### 7.3.4 Určení výše peněžní odměny

Určení množství peněžní odměny se odvíjí od hodnocení úrovně dosaženého výkonu týmu. Všem členům týmu se počítá stejná výše výkonové prémie. Sazba fixní prémie je diferencována dle tarifní třídy pracovníka. Sazba variabilní prémie je pak společná pro všechny členy týmu. Je spočítána váženým průměrem jednotlivých tarifních stupňů všech členů týmu na základě předem stanoveného % z tarifního stupně.

Vzorec pro výpočet výkonových premií je následující:

#### Fixní prémie

$$\text{If } DV \geq OV \Rightarrow \text{FixP} = \text{sazbaFixP} * \text{HodinSVT}$$

$$\text{Else if } DV < OV = 0$$

#### Variabilní prémie

$$\text{If } DV \geq \text{MaxV} \Rightarrow \text{VP} = \text{MaxVP} * \text{HodinSVT}$$

$$\text{Else if } DV < OV \Rightarrow \text{VP} = 0$$

$$\text{Else } \text{VP} = (\text{HodinSVT}) * \text{sazbaVP} * \frac{DV - OV}{\text{MaxV} - OV}$$

Použité termíny:

**DV** – dosažený výkon (vypočítaný z Eficiency)

**OV** – očekávaný výkon

**MaxV** – maximální výkon

**Fixní prémie (sazbaFixP)** – sazba fixní prémie

**Výkonová prémie (sazbaVP)** – sazba výkonové prémie

Z uvedeného rozboru stanovení peněžní odměny a z načerpaných vlastních zkušeností zjišťujeme, že zvolený způsob odměňování za výkon není zrovna v určitých ohledech příliš motivační.

Jedná se zejména o nulový tlak na operátory, týkající se ohlašování poruch a řešení jiných prostojů stroje. Pracovník na poruchovém stroji nemá téměř žádnou motivaci tyto poruchy odstraňovat, zkrátit čas trvání prostoje, či jim dokonce předcházet. Množství poruch či prostojů na stroji, kdy operátor během tohoto času nevykonává žádnou činnost, popřípadě stroj pouze čistí, výši jeho peněžní odměny nijak neovlivňuje a pracovník je placen stejně jako jeho kolega, který po celou tuto dobu podává určitý výkon – tedy vyrábí.

Dalším nedostatkem uvedené formy výpočtu výkonových premií je tlak na mistra při výkazu dat potřebných k výpočtu výkonu a následné peněžní odměny. Existuje riziko nevykázání dostatečného množství náhradní práce mistrem, což má nebo může mít za následek pád celého týmu s výkonovou prémie za měsíc na nulu. Tímto nedostatečným zásahem často zkresluje dosažený výkon, skutečné množství a strukturu náhradní práce. Na základě těchto nepřesných dat je pak velmi náročné směnové srovnání jednotlivých týmů. Ten problém je navíc často zlehčen průměrováním výkonu za celý měsíc. Mistr spoléhá na princip kalkulace průměrování výkonu na měsíční bázi.

Grafické zobrazení závislosti mezi výkonem a výkonovou prémie dokresluje graf v příloze č. PII.

## 7.4 Výpočet individuální prémie

Dalším diskutovaným tématem je stanovení individuální prémie. Mistr do systému zapisuje návrh výše individuální prémie – sazba x Kč za odpracovanou hodinu.

Výše hodinové sazby je omezena od 0 do maximální částky za odpracovanou hodinu. Zároveň je omezena celková suma Kč k rozdělení pro všechny členy týmu. Celková suma je dána násobkem  $\frac{1}{2}$  maximální sazby a celkovým počtem odpracovaných hodin všech členů týmu.

Tento systém přerozdělování odměn má určité nedostatky. Její výši určuje mistr ve spolupráci s mluvčím týmu často podle hrubých kritérií odsouhlasenými členy týmu. Mistr vět-

šinou vychází ze stavu hodnocení za minulý měsíc a výši prémie upravuje na základě subjektivního, většinou sporadicky doložitelného hodnocení jednotlivců. Přesné dorovnání výše vyplacené částky nesmí překročit sumu navrženou systémem. Hodnocení naznačuje prvky rovnostářství, nebo naopak nepodložené zvýhodňování některých členů týmu, což vede k celkové nespokojenosti. Platí, že když jednomu přidám, tak druhému musím zákonitě odebrat. Z tohoto důvodu je velmi náročné si při větším počtu pracovníků zapamatovat a spočítat, v závislosti na různém množství odpracované doby jednotlivých pracovníků, o kolik jsem tomu či onomu pracovníkovi přidal peněz a jaké množství hodin zrovna daný měsíc odpracoval. Často pak dochází k situacím, kdy se nedostává odměn lidem na konci seznamu, či naopak mistr upravuje prémie pouze lidem na jeho začátku.

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 8 SPECIFIKACE PROJEKTU

Cílem projektu zaměřeného na hodnocení pracovního výkonu je posílení motivace pracovníků, zvýšení výkonu, redukce ztrát ve výrobě a implementace kalkulačního systému jako nedílné součásti mzdového systému.

Jako podklad pro projekt byly nedostatky ve stávajícím mzdovém systému, který byl pouze statickým nástrojem v rukách mistrů.

### 8.1 Základní změny

Na základě střednědobého sledování bylo nutné vytvořit ucelený metodický manuál k docílení zvýšení výkonnosti a snížení ztrát:

- Do funkční práce se započítává VÝROBA + SET UP + ZKOUŠKY.
- Původní fixní prémie je zahrnuta do výkonové prémie.
- Výkonová prémie je závislá na tarifním zařazení (TKK) dané operace dle plnění týmu.
- Výkonová prémie se vyplácí již od MINIMÁLNÍHO VÝKONU, který může být roven 0 nebo x %.
- Ruší se evidence ztrát zahrnutých ve standardu (allowances) a neodpočítávají se od odpracované doby.
- Dosažený výkon je korigován ZTRÁTOVÝM FAKTOREM, tj. úrovní dosažitelných ztrát dle evidence ztrát (losses) na určitém strojním zařízení, resp. týmu ve sledovaném období.
- Výkon se vypočítává denně a zafixuje se mzda za den.
- Monitoring ztrát (losses).

### 8.2 Očekávané přínosy

Před započítáním projektu se na základě zjištěných nedostatků ve stávajícím systému stanovily očekávané přínosy a možnosti využití v jiných oblastech. Mezi tyto přínosy patří:

- Posílení motivace variabilní prémie, tzn. zrušení fixní prémie a přesunutí prostředků do variabilní části mzdy (struktura mzdy je uvedena na Obr. 10).
- Modifikovaný výpočet EFFICIENCY (výkonu týmu), který respektuje skutečně dosažený výkon bez zahrnutí vlivu dopočítávání allowances.
- Nová definice rozpětí variabilní části o kalkulaci minimálního výkonu.

- Stanovení rozpětí a koeficientu alfa na každý modul a možnost diferencovat odměňování operátorů konfekce na každý modul separátně.
- Posílení sledování a analýzy strojních ztrát dle struktury divize Průmyslového inženýrství (IE) a zvýšení tlaku na snižování strojních ztrát v nastavení minimálního a maximálního výkonu modulu.
- Zavedení denních reportů, které počítají výkon a mzdu za aktuální den a pak již nepřepočítávat na konci měsíce.

### 8.3 Požadavky řešitelského týmu

Vybraní pracovníci divize IE, kteří jsou zároveň členové řešitelského týmu, prezentovali požadavky na nově vznikající software dle metodiky průmyslového inženýrství. Vznikl tak nový způsob kalkulace odměny pracovníků za dosažený výkon.

V prvním kroku se vytvořila kniha požadavků - Book of Requirement (BoR) pro oddělení informačních technologií (IT) ve společnosti, která je postupně doplňována.

Z hlediska řízení projektu je řešena pouze oblast průmyslového inženýrství. Při definování zainteresovanosti ostatních divizí společnosti bylo proto nutné sestavit meziútvarové týmy, které se budou podílet na řešení sporných oblastí. Z výčtu např. útvar Řízení lidských zdrojů (HR), Výroba, Kvalita a Controlling.

### 8.4 Cíle projektu a kritéria úspěchu

Hodnocení pracovníků na úrovni fixní a variabilní prémie nebylo dle metodiky odměňování dynamické, proto bylo nutné navrhnout filozofii odměňování variabilních pracovníků, která by byla v součinnosti se strategií hodnocení výkonu pracovníků. Tím byla také navržena struktura nového mzdového systému **Production Wage Accounting System (PWAS)** - výpočet výkonu a výkonová prémie).

#### 8.4.1 Hlavní cíl projektu

Hlavním cílem projektu "Zvýšení motivace pracovníků výkonovou prémie ve výrobním podniku Barum Continental spol. s r.o.", jak již bylo zmíněno dříve, je posílení motivace pracovníků.



### 8.4.2 Dílčí cíle

Dílčími cíli je zvýšení výkonu, redukce ztrát ve výrobě a implementace kalkulačního systému jako nedílné součásti mzdového systému.

Při zpracovávání výstupů ve formě informací a dat z výrobního procesu častokrát docházelo ke zkreslené interpretaci. Projekt ve svém důsledku umožní snadnější dostupnost věrohodných dat o výrobním procesu s online reporty. Dojde ke snížení časové náročnosti uživatelů obsluhy tohoto systému a k redukci tzv. papírového výkaznictví.

Dalším dílčím cílem je vznik nástroje pro odměňování pracovníků.

V neposlední řadě také uživatelsky příjemný informační systém na úrovni variabilních pracovníků zařazených v týmech ve výrobě osobních, komerčních pláštíků a přípravě materiálu.

### 8.4.3 Kritéria úspěchu

Již v počáteční fázi projektu bylo definováno, co není řešením projektu. Projekt se tedy nebude zabývat řešením odměňování variabilních pracovníků v nevýrobních oblastech (údržby).

## 8.5 Vstupy a omezení projektu

K řešení projektu se ve všech etapách využívá pouze stávající hardware a software přístupný ve společnosti všem pracovníkům, kteří se podílí na řešení projektu:

- Počítače, vstupní a výstupní zařízení.
- Balíčky společnosti Microsoft – Excel, Word, Powerpoint.
- MS SQL Database Systém.

Největší důraz je stále kladen na lidské zdroje. Jelikož je projekt součástí pracovních povinností pracovníků v řešitelském týmu, bylo nutné některé úkoly delegovat na ostatní pracovníky v divizi IE.

Co se týče finanční stránky projektu, nelze jednoznačně vyčíslit náklady na projekt. Z hlediska mzdových nákladů lze na projekt alokovat cca 20% průměrného výdělku pracovníků řešitelského týmu v každé fázi projektu.

## 8.6 Klíčové aktivity a jejich rozbor

Realizační tým přesně popsal klíčové aktivity a zodpovědnosti, dále také definoval úkoly s termínem dokončení, který je uveden v Ganttově diagramu:

- Schválení filozofie PWAS – nutnost vytvořit filozofii, seznámit se základními změnami a schválit managementem společnosti během první fáze projektu.
- Časová banka a bonusy v PWAS – v druhé fázi projektu řešitelský tým se zástupci výroby vytváří metodiku pro použití nástroje časové banky a bonusů za kvalitu a nepropustnost vady.
- Stanovení pravidel pro vyplácení individuální prémie – ve fázi tvorby filozofie a databází vytváří vybraní pracovníci z výroby a členové řešitelského týmu z divize IE metodiku této nenárokové složky mzdy. Individuální prémie se vyplácí ve stanovené výši Kč za každou odpracovanou hodinu dle kritérií.
- Definování požadavků pro obrazovku mistrů z hlediska komfortnosti pro uživatele (mistry) a popsání možností reportů dat pro uživatele (výrobní servis).
- Monitoring strojních ztrát a výroby – ve fázi vývoje SW vytvořit uživatelské prostředí pro zadávání informací o strojním zařízení. V této fázi zástupci výroby a řešitelský tým dokončují interface jednotlivých informačních systémů.

Dalšími tématy jsou zákonné příplatky, které nejsou zahrnuty v řešení projektu a bonusy. Tyto bonusy se týkají kvality výroby a nepropustnosti vadných pláštů k zákazníkovi. Opět jsou nenárokovou složkou mzdy. Pro hodnocení výkonnosti jsou však vysoce motivujícím faktorem.

## 8.7 Matice odpovědnosti

Veškeré aktivity v jednotlivých fázích projektů jsou do detailu popsány, vč. termínů začátku a konce aktivity a zodpovědností za jednotlivé dílčí části. Graficky jsou uvedeny v Ganttově diagramu (Obr. 11, Kap 8.8.).

Projektové vedení

- Úvodní prezentace vedení společnosti a sestavení realizačního týmu probíhalo pod vedením vedoucího projektu z divize IE a členů týmu z oddělení IE a IT.
- Kontrolní metrikou byl všeobecný souhlas a pochopení filozofie, tzn., byl vytvořen výpočtový vzorec.

#### Tvorba databází a filozofie

- Byly stanoveny požadavky na databáze v jednotlivých sekcích – IE, HR a Výroba. Projektový tým schválil přístupy do jednotlivých obrazovek v systému PWAS.
- V této fázi projektu se projektový tým soustředí na koordinaci ostatních pracovníků divize IE.

#### Vývoj software

- Dle požadavků na databázi vytvořili pracovníci divize IT přístupy dle požadavků do jednotlivých obrazovek. Realizační tým v této fázi projektu kontroluje validaci dat.
- Dále tento projektový tým schvaluje možnost implementace systému na pilotním provozu.

#### Pilotní projekt

- Implementace projektu probíhá na pracovišti výroby HI-TECH plášťů. Koordinační funkci plní projektový tým, který dohlíží a kontroluje proškolení mistrů a operátorů, jež se systémem budou pracovat.
- Úspěch pilotního projektu měl v době implementace velký vliv na přípravu ostatních pracovníků divize IE a také na celkový úspěch zavedení systému na všechny výrobní provozy.

#### Reporty

- Ve fázi vytváření reportů se stali členové realizačního týmu moderátory na workshopu s mistry, kteří předkládali své požadavky na obsah a formu reportů.

#### Zavedení do všech výrob

- V této fázi projektu již projektový tým plní pouze koordinační a kontrolní funkci.

### 8.8 Časový harmonogram projektu

Projekt hodnocení pracovníků dle dosaženého výkonu je nutné řídit a všechny aktivity kontrolovat. Proto musí být jednotlivé fáze projektu jasně definovány. Etapy projektu jsou popsány v Ganttově diagramu, který je uveden na následujícím obrázku.



- Neplnění úkolů – aby se eliminovalo toto riziko, byla zvolena vždy zodpovědná osoba za každý úkol. Předěšlo se tak možnosti zpoždění projektu.
- Nepochopení filozofie – nejdůležitějším úkolem je přesvědčit management podniku o změně chápání principu výkonové prémie a jeho odsouhlasení. Dále se také řešitelský tým může potýkat s odlišnou interpretací základních principů u jednotlivých pracovníků, kteří se v dalších fázích projektu budou věnovat přípravě zavedení systému do celého podniku. Z tohoto důvodu vzniká manuál pro pracovníky IE.
- V žádném případě nesmí dojít k negativnímu vlivu na pracovní povinnosti pracovníků v týmu.

V dalších fázích projektu je možnost výskytu dalších rizik například těch, které souvisí s dalším rozšířením systému PWAS. Tyto faktory by ovšem neměly ovlivnit nejzazší možný termín pro zavedení systému PWAS – hodnocení pracovníků výkonovou prémie.



pro všechny týmy, došlo k větší variabilitě výpočtu výkonových složek mzdy a větší flexibilitě ve změně volby způsobu výpočtu výkonových složek. Z tohoto důvodu bylo nutno zavést novou specifikaci a členění týmů.

### 9.2.1 Varianta týmu

#### Směnový tým

Tento tým je organizován na jedné směně a **výpočet výkonu** je stanoven za směnu.

#### Průřezový tým

Tým je organizován přes směny a **výpočet výkonu** probíhá za celý den

### 9.2.2 Typy týmů

#### Výrobní tým

Je tým, jehož výstupem je vyrobené množství polotovarů, kusů atd. na základě tg časů.

#### Servisní tým

Tým, který poskytuje servis pro výrobní tým (transport, seřizovači apod.).

#### Časovkový tým

Tým operátorů, jejichž mzda je časová. Nepočítá se žádný výkon, jen časová mzda příslušné tarifní třídy a odpracovaných hodin.

### 9.2.3 Výpočet výkonu týmu pro mzdy

Výkon týmu je propočten denně a zafixován za každý den. V důsledku to znamená, že i výkonová prémie je kalkulována na základě denních výkonů. Výsledná prémie je pak součet jednotlivých prémieí za měsíc.

### 9.2.4 Výpočet výkonu – výrobní tým

Základem je výpočet **EFFICIENCY** výrobního týmu ze 450 minut (za 8 hodinovou směnu)

$$\begin{array}{l}
 \text{Skutečný výkon} \\
 \text{(Efficiency)} \\
 = \frac{\Sigma \text{Funkční práce}}{\Sigma \text{Odpr. doba - odpočty}} \quad + \text{ztrátový faktor} \\
 = \frac{\text{tg x koeficient x výroba (skutečná) x standardní osádka}}{\text{Odpr. doba - odpočty}} \quad + \text{ztrátový faktor}
 \end{array}$$

### 9.2.5 Funkční práce

**Funkční práce = výroba + set-up + zkoušky + plánovaná údržba**

- Výroba = tg x koeficient x osádka x množství vyrobeného
  - ◆ Tg , koeficient a osádka jsou čerpány z databáze tg časů IE. Záznam vyrobeného množství (kusy, četnost, počet minut) vkládá mistr popř. výrobní systém.
- Set-up = tg x koeficient x osádka x množství
  - ◆ Tg, koeficient a osádka z databáze pochází z db tg časů IE. Množství zadá mistr.
- Plánovaná údržba = Čas plánované údržby x osádka x koeficient
- Zkoušky = tg x koeficient x osádka x množství

### 9.2.6 Odpočty

Odpočty jsou ve své podstatě stejného principu jako allowance. Jsou to zohledněné ztráty ve výkonu vzhledem k počtu členů osádky během procesu výroby.

Veškeré odpočty se odpočítávají od odpracované doby a navyšují výkon.

Hlavním rozdílem mezi allowancemi a odpočty oproti původní náhradní práci (allowances) je efekt nevyplácení výkonové prémie za ztrátový čas. To ve své podstatě znamená, že pracovník na směně pracující 7,5 hodin při poruše 60 minut by byl v původní variantě placen výkonovou prémie za celých 7,5 hodin. V nové variantě „odpočtů“ bude placen pouze za 6,5 hodin.

Příklad:

Pracovník A – 7,5 hod v týmu

Pracovník B – 7,5 hod v týmu



Pracovník C – 7,5 hod v týmu

Porucha stroje = 60 min tj. 1 hod)

Odpočet týmu =  $60 * 3 = 180$  min tj. 0,3 hod

Výkonové prémie... za hodiny s odpočty

Hodin pro prémii  $7,5h - 0,3h = 7,2h$ . Pracovníci získají prémie VPI a VPII jen za 7,2 hodiny.

Další rozdíl mezi allowances a odpočty je v použití druhů ztrát na základě využití Ztrátového faktoru.

#### **Var. A: se Ztrátovým faktorem**

Je dán ztrátový faktor a odpočítávají se:

- není plán,
- přeškolování.

#### **Var. B: bez Ztrátovým faktorem**

Není ztrátový faktor (respektive  $ZF=0$ ) a odpočítávají se:

- není plán,
- přeškolování,
- snížený výkon,
- není materiál, není manipulační prostředek,
- poruchy.

### **9.2.7 Ztrátový faktor**

Ztrátový faktor můžeme považovat za stanovený procentuální cíl ztrát, kterých může operátor maximálně dosáhnout, aniž by přišel o základní výkonové prémie. Ztrátový faktor je stanoven na základě předchozích období.

Ztrátový faktor je stanoven procentuálně z celkového počtu minut vybraných allowances (popř. losses – ztráty strojního zařízení) k odpracované době na pracovišti (popř. času chodu pracoviště).

$$\text{ztrátový faktor (ZF)} = \frac{\text{allowances týmu}}{\text{odpracované hodiny týmu}} = \frac{\text{losses}}{\text{čas chodu stroje}}$$

Stanovuje se pro tým a všechny směny stejně. Tzn. tým ve směnovém režimu A, B, C a D má stejnou výši ztrátového faktoru bez ohledu na to, jakého poměru těchto ztrát dosahuje každá směna zvlášť.

Při stanovování ZF lze využít motivačních koeficientů. Například dle následujícího vzorce.

$$\text{Ztrátový Faktor} = f(\text{X\%*poruchy} + \text{Y\%*zpoždění výroby} + \text{Z\%*snížený výkon})$$

Pozn. X%, Y%, Z% jsou motivační koeficienty (0%-100%).

Do ztrátového faktoru se započítávají tyto ztráty:

1) PORUCHY STROJNÍHO ZAŘÍZENÍ:

- strojní porucha,
- elektro porucha,
- jiná porucha,
- poruchy seřizování stroje.

2) ZPOŽDĚNÍ VÝROBY (Delay of production):

- není materiál,
- není manipulační prostředek.

3) SNÍŽENÝ VÝKON (Lower efficiency)

### 9.2.8 Výpočet výkonové prémie – výrobní tým

V následujícím odstavci si uvedeme přesný postup výpočtu denní hodnoty výkonové prémie.

$$\text{Výkonová prémie} = \text{Výkonová prémie I.} + \text{Výkonová prémie II.}$$

**Výkonová prémie I** je placena v rozmezí od minimálního výkonu do očekávaného výkonu. Z rozmezí (OV-MinV) a maxVPI v Kč je rozpočítána sazba na 1% překročení od minV

**Výkonová prémie II** je placena v rozmezí od očekávaného výkonu do maximálního výkonu. Z rozmezí (MaxV-OV) a maxVPII v Kč je rozpočítána sazba na 1% překročení od OV.

Sazby maxVPI a maxVPII jsou propočítány v tabulce tarifů PWAS. Data jsou aktualizována vždy na začátku roku. Za tarify zodpovídá personální divize. Za vklad dat do PWAS průmyslové inženýrství.

**Výkonová prémie I (VP1)**

If  $(DV + ZF) \geq OV \Rightarrow VP1 = MaxVP1 * HodinSVT$

Else if  $(DV + ZF) \leq MinV \Rightarrow VP1 = 0$

$$\text{Else } VP1 = (HodinSVT - odpocety) * MaxVP1 * \frac{(DV + ZF) - MinV}{OV - MinV}$$

**Výkonová prémie II (VP2)**

If  $(DV + ZF) \geq MaxV \Rightarrow VP2 = MaxVP2 * HodinSVT$

Else if  $(DV + ZF) \leq OV \Rightarrow VP2 = 0$

$$\text{Else } VP2 = (HodinSVT - odpocety) * MaxVP2 * \frac{(DV + ZF) - OV}{MaxV - OV}$$

Termíny:

**DV** – dosažený výkon (vypočítaný z Efficiency)

**OV** – očekávaný výkon

**ZF** – ztrátový faktor = korekce očekávaného výkonu

**MinV** – minimální výkon

**MaxV** – maximální výkon (max. schválený limit 115%)

**Max Výkonová prémie I (VP1)** – maximální výkonová prémie I. (z tabulky tarifů personální divize viz. databáze tarifní stupnice)

**Max Výkonová prémie II (VP2)** – maximální výkonová prémie II. (z tabulky tarifů personální divize viz. databáze tarifní stupnice)

**Odpocety** – odpočitatelné ztráty (nezahrnují se do ztrátového faktoru)

Grafické zobrazení závislosti mezi výkonem a výkonovou prémie lze vidět v příloze č. PIII.

**9.2.9 Výpočet výkonové prémie – servisní tým**

Servisní tým se skládá z pracovníků na operacích, které poskytují servis pro výrobní tým popř. týmy.

Všechny servisní operace v servisním týmu přebírají dosažený výkon a týmové nastavení výkonů stejné, jaké mají výrobní týmy, jímž provádí servis. Podíly – váhy jednotlivých

týmů jsou stanoveny v databázi týmů. Odpracovaná doba v servisním týmu je pak rozdělena dle stanovených vah jednotlivým výrobním týmům. Sazba výkonové prémie je pak diferencována dle tarifní třídy servisní operace.

Sazba prémie je pak diferencována dle TKK servisní operace.

č. serv. Týmu	týmy	váhy %	tým 474	TKK	max výk. prém. I	max výk. prém. II
474	47001	30	servisní operace	TKK	Kč/hod	Kč/hod
474	47002	30	transport polotovaru	4,2	88	9,8
474	47003	40	seřizovač konfekce	5,3	101,1	11,4

Charakteristiky výrobních týmů				
	Min	OV	MAX	Dosažený výkon
47001	80	90	95	92
47002	85	90	92	88
47003	70	80	90	80

docházka	7,5hod	výk. prém. I	výk. prém. II	docházka	7,5hod	výk. prém. I	výk. prém. II
transport polotovaru	2,25	9,8	2,96	seřizovač konfekce	2,25	11,4	3,476
transport polotovaru	2,25	3,92	0	seřizovač konfekce	2,25	4,56	0
transport polotovaru	3	0	0	seřizovač konfekce	3	0	0

Obr. 13 Výpočet servisního týmu [vlastní zpracování]

### 9.3 Individuální prémie

V oblasti individuální prémie nedochází ke změně výplaty této prémiové složky mzdy, ale pouze ke změně stanovení hodinové sazby.

Hlavní změny ve výpočtu individuální prémie jsou:

- mistr do systému nezapisuje návrh výše individuální prémie (x Kč/hod), ale počet bodů,
- systém automaticky vypočítává výši prémie přepočtem hodnoty bodu automaticky, na základě výše udělených bodů a odpracovaných hodin pracovníků v týmu,
- uvedený postup hlídá správnost výplaty celkové přidělené částky x Kč na celkový počet odpracovaných hodin v týmu ( $\sum K\check{c} = x K\check{c} * \sum \text{odprac. hodin v týmu}$ ).
- automatická kontrola max. individuální prémie je součástí systému.
- jednoduchou úpravou hodnoty bodu je proveden přepočet výše prémie u všech pracovníků týmu. Odpadá pracné a postupné „doladování“ výše prémie.

Vzorec pro výpočet individuální prémie:

$$\text{Váha bodu (kč/bod)} = \frac{\sum \text{Kč k rozdělení}}{\text{skalární součin ( odpracované hod.; přidělené body)}}$$

$$\text{Individuální prémie (kč/hod)} = \text{váha bodu} * \text{počet bodů}$$

Navrženým opatřením se podařilo zavést průkazné a spravedlivé hodnocení pracovníků za aktuální sledované období. Mistr hodnotí pracovníky vždy na měsíční bázi. Bodovým hodnocením se minimalizuje vliv subjektivního pohledu hodnotitele díky nastavení pevných pravidel a kritérií, které vyhovují podmínkám týmu.

## ZÁVĚR

Obsahem mé diplomové práce bylo analyzovat stávající mzdový systém podniku Barum Continental spol. s r.o. a soustředit se především na princip a výpočet výkonových prémie s cílem zvýšit motivaci pracovníků v závislosti na výkonu pracovníka.

Práce je rozdělena do několika navazujících částí - teoretické, praktické a projektové. Teoretická část se skládá z literární rešerše vztahující se k zvolenému tématu. Zaměřil jsem se zde především na zjednodušenou charakteristiku oboru průmyslového inženýrství, motivaci a teoretický podklad systémů odměňování. Obor průmyslové inženýrství je zde zmíněn z důvodu zainteresovanosti této divize ve firmě Barum Continental spol. s r.o. jako hlavního nositele zodpovědnosti za správu a tvorbu principů fungování systému odměňování variabilních pracovníků v podniku.

V praktické části diplomové práce jsem se zabýval rozbořem výchozího stavu mzdového systému, popsal jsem základní principy odměňování variabilních pracovníků a analyzoval strukturu jejich mzdy. Hlavní důraz byl kladen na výpočet jednotlivých složek výkonových prémie.

S ohledem na provedenou analýzu výchozího stavu mzdového systému je možno vysledovat určité nedostatky dosavadního řešení odměňování variabilních pracovníků, které nepříznivě ovlivňují motivaci zaměstnanců. Jedná se zejména o nulový tlak na operátory, co se týče ohlašování poruch a rychlých reakcí při odstraňování ostatních prostojů stroje. Pracovník na poruchovém stroji nemá téměř žádnou motivaci tyto poruchy odstraňovat, zkrátit čas trvání prostoje, či jim dokonce předcházet. Množství poruch či prostojů na stroji, kdy operátor během tohoto času nevykonává žádnou činnost, výši jeho peněžní odměny nijak neovlivňuje a pracovník je placen stejně jako jeho kolega, který po celou tuto dobu podává výkon – tedy vyrábí.

V projektové části jsem popsal jednotlivé fáze projektu změny nastavení mzdového systému a vysvětlil základní odlišnosti oproti původnímu systému odměňování včetně nového způsobu výpočtu prémie u variabilních pracovníků. Ve specifikaci projektu jsou popsány nejen oblasti, kterých se projekt dotýká, ale i omezení tohoto projektu. Dále jsem uvedl harmonogram projektu, řešitele a účastníky a očekávání od zavedení nového způsobu odměňování. V samotném projektu jsem detailně rozebral nové principy navrženého systému odměňování v podniku. Popsal jsem výpočet výkonových prémie pro „novou“ strukturu členění týmů. Nový způsob výpočtu výkonových prémie více motivuje zaměstnance

k odstraňování prostojů. Velikost ztrát strojního zařízení hraje daleko významnější roli v odměňování operátorů, než kdy jindy. Pro zaměstnance má takto stanovený výpočet vyšší motivační účinnost, než měl původní systém. Za důležitý faktor považují také relativní úsporu mzdových nákladů v závislosti na výkonu. Takovou úsporu lze vyjádřit například ukazatelem mzdových nákladů na jednotku produkce. Další změnou v systému je způsob individuálního ocenění operátora přímým nadřazeným. Oproti původnímu výkazu individuální prémie pomocí peněžní sazby je nyní využito bodového hodnocení, jež by mělo zaručit částečnou objektivitu a spravedlnost v hodnocení.

Jako velké riziko celého systému odměňování ve firmě spatřuji dlouholetý trend postupného snižování procentuálního podílu výkonových prémie na celkové mzdě operátora. Vyjádření měřitelných přínosů – jako jsou náklady či výstup – si v praxi budeme moci prověřit po uplynutí delší periody. Již dnes můžu zhodnotit částečný úspěch projektu v několika následujících oblastech. Došlo ke zlepšení podmínek zadávání důležitých dat do kalkulačního systému, zjednodušení vykazování dat mistrem a eliminace uchovávání dat a informací z výrobního procesu v papírové podobě. Nejdůležitějším ukazatelem je však velká míra spravedlnosti v odměňování – více si vydělají ti pracovníci, kteří efektivněji využijí stroj v průběhu pracovní směny. Tento efekt se projevil již v prvních obdobích po zavedení nového mzdového systému na provozech.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ARMSTRONG, M.: *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha; Grada Publishing, 2009. 448 stran. ISBN 978-80-247-2890-2
- [2] ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha; Grada Publishing, 2007. 789 stran. ISBN 978-80-247-1407-3
- [3] *Dobrá motivace dělá zázraky*. [online]. 2008-07-30 [cit. 2010-04-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.asistentka.cz/node/6322>>.
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Z a kol.: *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha; C. H. Beck, 2007. 485 stran. ISBN 978-80-7179-893-4
- [5] *Economy-point.org* [online]. 2006-06-23 [cit. 2010-04-18]. REFA. Dostupné z WWW: <<http://www.economy-point.org/r/refa.html>>.
- [6] *Economy-point.org* [online]. 2006-06-23 [cit. 2010-04-18]. REFA Methodenlehre. Dostupné z WWW: <<http://www.economy-point.org/r/refa-methodenlehre.html>>.
- [7] Interní materiály společnosti Barum Continental spol. s.r.o. - Prezentční materiály.
- [8] Interní materiály společnosti Barum Continental spol. s.r.o. - Hodnocení práce.
- [9] *Jak správně motivovat*. [online]. 2010-04-11 [cit. 2010-04-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.asistentka.cz/node/3765>>.
- [10] KOTLER, P.: *Marketing management*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2001. 720 stran. ISBN 80-247-0016-6
- [11] *Motivace zaměstnanců - jak na to?* [online]. 2008-09-11 [cit. 2010-04-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.mineralfit.cz/prace-a-kariera-clanek/motivace-zamestnancu-jak-na-to-55/>>.
- [12] *Motivace zaměstnanců v době hospodářského útlumu?* [online]. 8. 12. 2009 [cit. 2010-04-12]. Dostupný z WWW: <<http://kariera.ihned.cz/c1-39378860-motivace-zamestnancu-v-dobe-hospodarskeho-utlumu>>.
- [13] *Možnosti průmyslového inženýrství*. [online]. 2006-10-11 [cit. 2010-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-19494840-moznosti-prumysloveho-inzenyrstvi>>.



- [14] *Mzda a základní mzdové formy*. [online]. © 1999-2010 [cit. 2010-04-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.epravo.cz/top/clanky/mzda-a-zakladni-mzdove-formy-14772.html>>. ISSN 1213-189X
- [15] *Obchodní rejstřík a Sbírka listin* [online]. 2009-03-30 [cit. 2009-03-30]. Dostupný z WWW:<<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=192766&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=c133cf62aeee7c03001b2155a471cd9a&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=15057&sysinf.spis.@soud=Kraj%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=21.04.2009>>.
- [16] *Řízení výkonnosti pracovníků*. [online]. 2010-04-10 [cit. 2010-04-10]. Dostupný z WWW: <[www.icm.uh.cz/soubor.py/FIL8602](http://www.icm.uh.cz/soubor.py/FIL8602)>.
- [17] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 3. přepracované a doplněné vydání. Praha : C. H. Beck, 2002.479 stran. ISBN 80-7179-736-7
- [18] *Vítejte v České republice! : Barum Continental - pneumatiky do celého světa* [online]. ACR Alfa, c2005-2008, 3 [cit. 2009-04-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.vitejte.cz/objekt.php?j=cz&oid=5843/>>.
- [19] *Zákoník práce* [online]. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce Dostupný z WWW:<<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>>.
- [20] *Znalosti - Průmyslové inženýrství*. [online]. 2010-04-10 [cit. 2010-04-10]. Dostupný z WWW: <[http://www.centrumpi.eu/Default.aspx?id=32&sub\\_id=0&pos=1](http://www.centrumpi.eu/Default.aspx?id=32&sub_id=0&pos=1)>.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BaCo	Barum Continetal spol. s r.o.
DV	Dosažený výkon
HR	Human resources
IE	Industrial engineering
IT	Information technology
JIT	Just in time
MaxV	Maximální výkon
MinV	Minimální výkon
OV	Očekávaný výkon
PWAS	Production Wage Accounting System
REFA	<b>Reichsausschuß für Arbeitszeitermittlung</b>
SVT	Samostatný výrobní tým.
THP	Technicko-hospodářský pracovník
TKK	Tarifní třída mzdy
TPM	Total Productive Maintenance – Totálně produktivní údržba
TQM	Total Quality Management
VP	Výkonová prémie
ZF	Ztrátový faktor

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 Integrace oborů, metod a nástrojů v PI [20] .....	14
Obr. 2 Model motivace [1, s. 109] .....	18
Obr. 3 Vztah mezi mzdovými faktory práce a strukturou individuální mzdy [17, s.225] .....	29
Obr. 4 Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy [1, s.24] .....	32
Obr. 5 Divize a obchodní jednotky Continental AG [7] .....	41
Obr. 6 Vývoj ročních objemů vyrobených standardních pneumatik, vývoj zaměstnanosti a vývoj průměrného počtu vyrobených standardních pneumatik na zaměstnance v letech 1993 – 2008. [7] .....	43
Obr. 7 Meziroční vývoj fluktuace v letech 2006 - 2009, plánované hodnoty a skutečnost v roce 2009. [7] .....	44
Obr. 8 Vývoj počtu zaměstnanců, mzdových nákladů a průměrného výdělku v letech 1993 – 2008. [7] .....	45
Obr. 9 Struktura mzdy pracovníka [vlastní zpracování] .....	47
Obr. 10 Čas na jednotku – standard [vlastní zpracování] .....	49
Obr.11 Ganttův diagram implementace nového mzdového systému PWAS do jednotlivých výrobních jednotek. [16] .....	60
Obr. 12 Schéma databázových toků [vlastní zpracování] .....	62
Obr. 13 Výpočet servisního týmu [vlastní zpracování] .....	68

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 Porovnání systémů zásluhového odměňování [1, s.304].....	34
Tab. 2 Porovnání systémů odměňování podle výsledků pro manuální pracovníky [2, s.527] .....	37

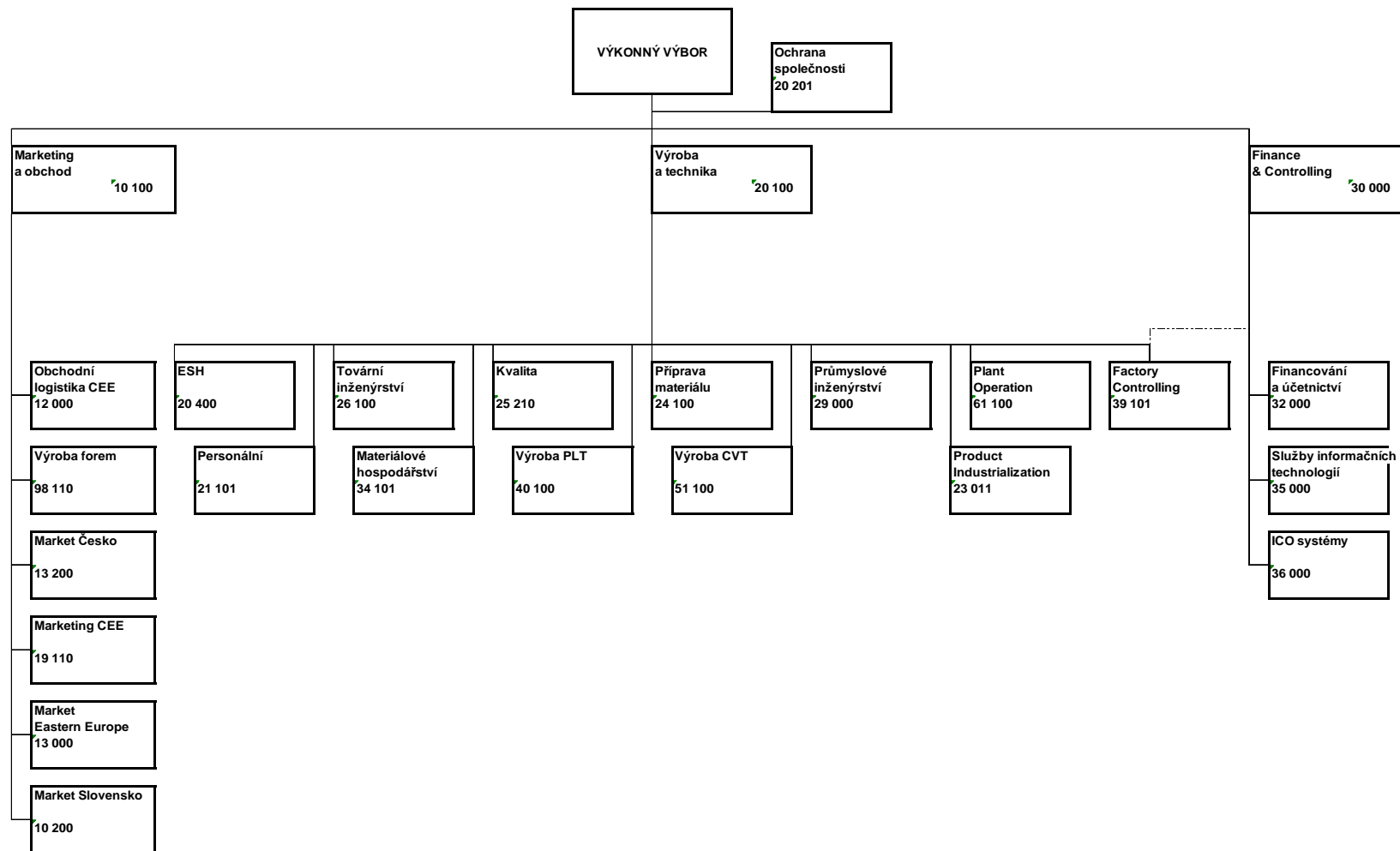
## SEZNAM PŘÍLOH

Príloha PI: Rámcová organizační struktura společnosti Barum Continental spol. s r.o.

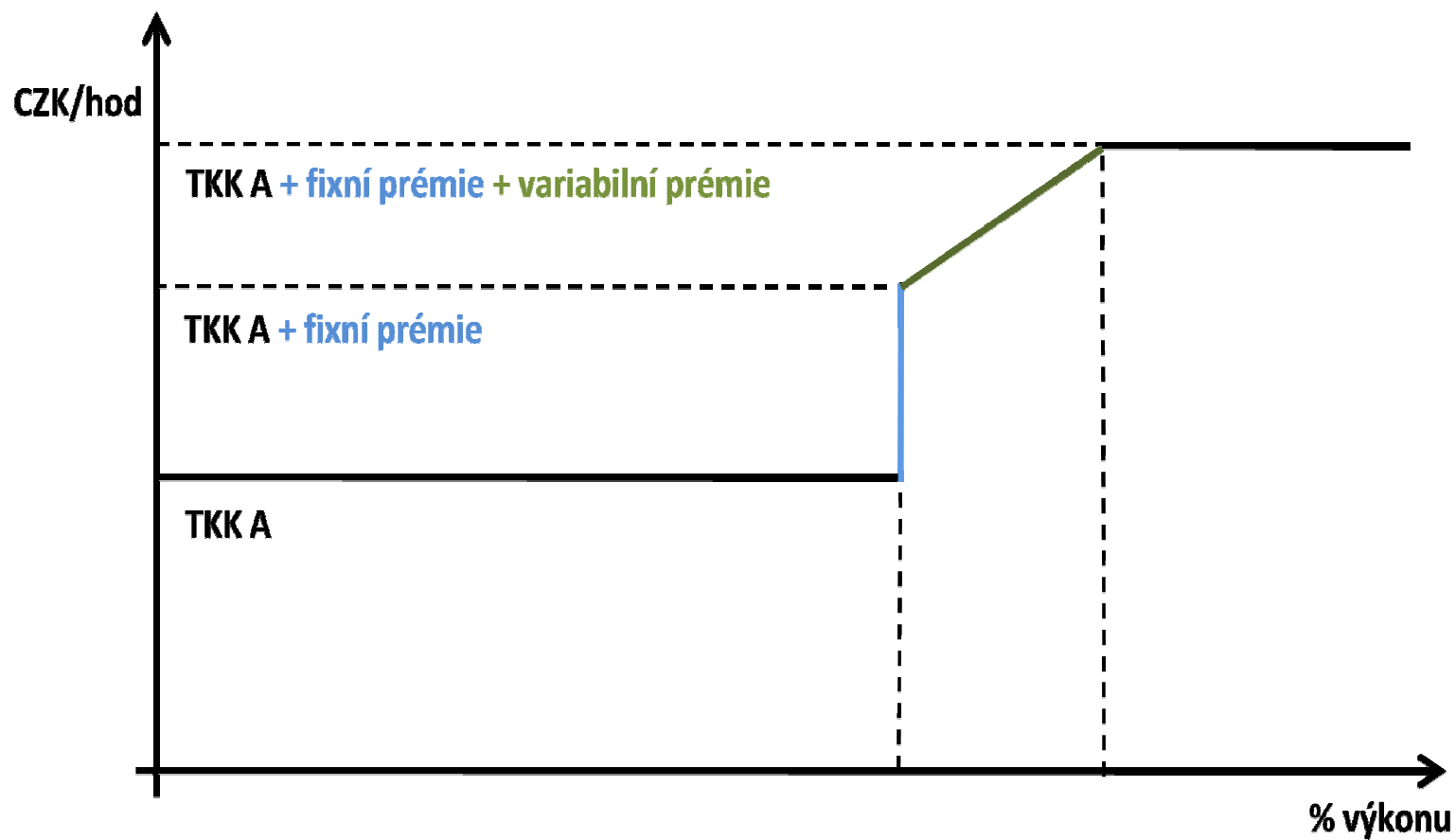
Príloha PII: Graf zobrazující závislost mezi dosaženým výkonem a výkonovou prémie před změnou

Príloha PIII: Graf zobrazující závislost mezi dosaženým výkonem a výkonovou prémie po změně

# PŘÍLOHA P I: RÁMCOVÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI BARUM CONTINENTAL SPOL. S R.O.



**PŘÍLOHA P II: GRAF ZOBRAZUJÍCÍ ZÁVISLOST MEZI DOSAŽENÝM VÝKONEM A VÝKONOVOU PRÉMIE PŘED ZMĚNOU**



**PŘÍLOHA P III: GRAF ZOBRAZUJÍCÍ ZÁVISLOST MEZI DOSAŽENÝM VÝKONEM A VÝKONOVOU PRÉMIE PO ZMĚNĚ**

