

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

**ÚSKALÍ ZAVEDENÍ VÝKONNOSTNÍHO SYSTÉMU
ODMĚŇOVÁNÍ VE VÝROBNÍM PODNIKU**

DIFFICULTIES IN IMPLEMENTING PERFORMANCE-RELATED
REMUNERATION IN A MANUFACTURING COMPANY

Bakalářská práce

Soňa Pirmajerová

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Markéta Šuplerová

Olomouc 2015

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Úskalí zavedení výkonnostního odměňování ve výrobním podniku“ vypracovala samostatně s použitím literatury a ostatních zdrojů, které jsem zde uvedla.

V Nikolčicích dne 30. listopadu 2015

.....

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Děkuji vedoucí mé diplomové bakalářské práce paní Mgr. Markétě Šupplerové za cenné rady, konstruktivní připomínky, odborné vedení a čas, který mi věnovala. Poděkování patří i paní Ing. Lence Polkové za získané pracovní zkušenosti v oblasti řízení lidských zdrojů.

Velké poděkování patří mé rodině za trpělivost a podporu po dobu studia.

Obsah

Úvod	6
1 Člověk a organizace - terminologické ukotvení	8
1.1 Řízení lidských zdrojů a jeho funkce	8
1.2 Vliv motivace na člověka	9
1.3 Odměňování jako jedna z funkcí řízení lidských zdrojů	12
2 Teoretické možnosti odměňování ve výrobním podniku	15
2.1 Mzdy a finanční odměny	16
2.1.1 Paušální mzda – měsíční/hodinová	16
2.1.2 Paušální mzda s výkonnostní odměnou	17
2.1.3 Úkolová mzda	18
2.1.4 Zaměstnanecké výhody	20
2.2 Nefinanční odměny	21
3 Faktory ovlivňující nastavení odměn podle reálného výkonu	22
3.1 Odměna z pohledu základu pro výpočet	22
3.1.1 Týmová práce a možnosti výkonnostního odměňování	24
3.2 Odměny z pohledu časového	25
3.3 Odměňování z pohledu ekonomiky provozu	26
3.3.1 Administrativní náročnost	27
3.3.2 Časová souvislost nákladů a výnosů	27
4 Představení konkrétního podniku	28
4.1 Předmět činnosti, velikost, umístění	29
4.2 Organizační struktura	30
4.3 Popis výrobního procesu	32
4.4 Normohodiny jako jednotka výkonu	34
5 Popis zavedeného modelu odměňování	37
5.1 Zavedené výkonnostní odměňování	38
5.1.1 Měření výkonu v praxi	38
5.1.2 Sazba za jednotku výkonu	39
5.1.3 Frekvence a technika výpočtu	41
5.2 Úskalí zavádění výkonnostního odměňování	42
5.2.1 Zajištění měření výkonu	42
5.2.2 Udržení kvality výroby	44
6 Zhodnocení zavedeného modelu a doporučení	46
6.1 Pozitivní dopady výkonnostního modelu	46
6.2 Možnosti řešení pro další části výrobního úseku	47
6.2.1 Odměňování přípraváře	47
6.2.2 Zařazení ukazatele kvality do podmínek odměňování	49
Závěr	51
Anotace	53
Seznam použité literatury	55
Seznam příloh	57
Seznam tabulek	57

Seznam grafů	57
Seznam zkratek.....	57

Úvod

Obecně výrobní podnik je z velké části závislý na lidském pracovním výkonu, na kterém závisí, zda podnik bude úspěšný nebo ne. Lidská pracovní síla se musí využívat efektivně, protože v opačném případě se podnik může stát konkurenci neschopným a může mu hrozit zánik (Koubek 212, 13-14). Se zvyšujícím se počtem pracovníků je obzvláště nutné zabývat se otázkou odměňování. Systém odměňování je důležité nastavit tak, aby společnost byla schopna udržet stávající kvalifikované pracovníky a zároveň aby v případě potřeby měla co nabídnout novým pracovníkům (Armstrong 2009, s. 36-37).

Zkoumaná společnost SW-MOTECH s. r. o. zavedla systém výkonnostního odměňování, který se uplatňuje pouze u části výrobních pracovníků. Hlavním impulsem pro vytvoření nových zásad odměňování bylo především udržet pracovníky s dobrými výsledky a s dobrou pracovní morálkou.

Za velmi důležité považuji uvést, že ve zmiňované společnosti pracuji už od jejího založení. Zpočátku jsem pracovala na pozici účetní a zpracovávala jsem jak finanční, tak mzdové účetnictví. V současné době využívám své získané znalosti a dovednosti v oddělení controllingu. Podílela jsem se na přípravné fázi nastavení odměňování podle výkonu a stejně tak byla mým úkolem i jeho implementace. U pracovníků, kde byl systém zaveden, se většinou shledal s kladnými reakcemi. Vedení společnosti si však uvědomuje, že skupina pracovníků, která zatím takto odměňována není, může být se současným odměňováním nespokojena a může také značně ovlivnit ekonomické výsledky společnosti.

Cílem mojí práce je vydefinovat úskalí, která souvisejí se zavedením tohoto druhu odměňování napříč celou výrobou a navrhnout možnosti, jak se s touto situací vypořádat. Při práci budu využívat materiály strategické povahy – vize a poslání společnosti, organigram, dále pak reporty z výrobního procesu, reporty kvality a popisy pracovních pozic, které budou

spolu s teoretickými východisky primárními zdroji pro navržené možnosti řešení.

Práce je rozdělena do šesti kapitol. V první kapitole se budu věnovat terminologickému ukotvení pojmů, jako je organizace, řízení lidských zdrojů, vliv motivace na práci člověka v organizaci a v poslední části vymezím pojem odměňování. V dalších kapitolách uvedu možnosti nastavení výkonnostního odměňování, které je vhodné použít právě ve výrobním podniku. Uvedu faktory, které mohou nastavení odměňování ovlivnit. V kapitole čtyři představím konkrétní výrobní podnik a jeho specifickou jednotku výkonu. Dále se budu věnovat popisu zavedeného modelu. Vydefinuji úskalí, se kterými se tento konkrétní podnik potýkal při zavádění výkonnostního odměňování. Jako primární zdroje informací budou využity právě zmíněné reporty výroby, kvality a evidence docházky. V poslední kapitole zhodnotím dopady zavedení tohoto druhu odměňování a navrhnou možnosti řešení pro vydefinovaná úskalí.

Výsledkem bude návrh řešení, které bude sloužit k tomu, že výkonnostní odměňování bude moci být zavedeno v celé výrobní části tohoto konkrétního výrobního podniku.

1 Člověk a organizace - terminologické ukotvení

Organizace vznikají za určitým cílem, kterým je ve většině případů vytváření zisku (Mallya 2007, s. 32). Jak říká Truneček, aby podnik mohl vyrábět „výrobky“ pro druhé a zároveň vytvářet zisk, musí nejdříve každý podnik vyrobit sám sebe (2003, s. 15).

Organizaci neboli podnik tvoří lidé, kteří v organizaci pracují a ke své práci využívají nejrůznější technologie a informace. Čtyři komponenty – lidé, práce, technologie a informace, které tvoří organizaci, neexistují chaoticky v uzavřeném prostoru, který se nazývá organizace, ale všechno má svůj řád, systém a vše je propojeno procesy, které mají rozhodující vliv na výkonnost celé organizace (Cejthamr, Dědina 2010, s. 23-24). Z výše uvedeného vyplývá, že organizace nemůže existovat bez lidí, a proto důležitou oblastí při práci s lidmi v organizaci je personální práce.

1.1 Řízení lidských zdrojů a jeho funkce

Personální práce neboli personalistika bývá v praxi i v literatuře považována za synonyma s personální administrativou (správou), personálním řízením, nebo s řízením lidských zdrojů. Podle Koubka se však jedná o rozdílné vývojové fáze, kdy řízení lidských zdrojů považuje za nejnovější koncepci personální práce (2007, s. 14-15). Tato koncepce „*vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace.*“ (Koubek 2007, s. 15)

V případě, že převzmu podle Koubka nejnovější terminologii, tzn. řízení lidských zdrojů, je toto řízení vykonáváno prostřednictvím personálních procesů nebo funkcí. Výčet těchto procesů nebo funkcí může být různě široký v závislosti na autorovi. Ve všech výčtech se objevují určité typické funkce, které např. Armstrong (2007, s. 28) shrnul takto:

- výběr pracovníků,
- hodnocení pracovníků,

- odměňování,
- rozvoj pracovníků.

Podle Koubka patří mezi dva velmi důležité cíle řízení lidských zdrojů motivování pracovníků a zvyšování atraktivity organizace jako zaměstnavatele (Koubek 2007, s. 16). Na mysl přichází otázka: „*Proč firmy potřebují motivovat své zaměstnance? Jednoduchou odpovědí může být: aby přežily.*“ (Mallya 2007, s. 169) Z odborné literatury i na základě zkušeností z praxe vím, že odměňování je velmi důležitou a mnohdy nejdůležitější motivační složkou. Armstrong říká, že odměňování pracovníků je možné využívat ke stimulaci výkonu organizace. Jedná se ovšem o nejhůře využívaný nebo špatně prováděný stimulační nástroj (Armstrong 2007, s. 28).

1.2 Vliv motivace na člověka

Jak jsem v předchozí kapitole zmínila, prostřednictvím odměňování je tedy možné pracovníky jak stimulovat, tak motivovat. V případě, že činnost jedince se řídí vnitřními hybnými silami (popudy, pohnutkami), jedná se o motivaci. Pokud jedinec jedná na základě vnějšího působení na psychiku, jedná se o stimulaci (Bedrnová, Jarošová, Nový 2012, s. 226). V praktickém životě však může obojí působit společně a vzájemně se posilovat. Jak uvádí Plamínek (2010, s. 14-15): „*Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování.*“

Vzhledem k tomu, že moje práce je zaměřena na odměňování, které je přímo závislé na výkonu jedince, úzce souvisí s motivací. Je velmi důležité znát okolnosti a souvislosti, které mohou ovlivnit člověka při jeho práci. Motivační teorie je možno rozdělit do dvou skupin podle zaměření – na obsah a proces motivování. Při vysvětlování jednotlivých teorií se zaměřím na použití teorie v řízení lidí.

První skupina se zaměřuje na obsah, to je na potřeby, které lidi motivují. Co konkrétně je motivuje, jaké skutečnosti je motivují. Do této

skupiny patří Maslowova hierarchie potřeb a Herzbergova dvoufaktorová teorie.

Maslowova hierarchie potřeb rozděluje potřeby do pěti úrovní. Vychází z tvrzení, že nejdříve je nutné uspokojit potřeby od nejnižší úrovně a až potom uspokojovat potřeby vyšší úrovně. Do nejnižší úrovně potřeb (fyziologické potřeby) se řadí potřeba biologického zachování, což je potrava, voda, sex, apod. V případě organizace je možné prostřednictvím odměňování, jehož součástí je i plat a mzda, zajistit, aby pracovníci byli schopni uspokojit tyto základní fyziologické potřeby své i svých rodin (Donnelly, Gibson, Ivancevich 1997, s. 371-373).

Herzberg rozvinul Maslowovy myšlenky „a zvýšil jejich použitelnost pro oblast práce.“ (Donnelly, Gibson, Ivancevich 1997, s. 377) Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace hovoří o dvou skupinách protikladných potřeb. První skupinou jsou faktory vnější (hygienické či dissatisfactory) a způsobují to, že pracovníci nepociťují pracovní nespokojenost. K motivaci pracovníků ale nijak nepřispívají. Jejich nedostatek tedy vyvolává pracovní nespokojenost. Druhá skupina faktorů je vnitřní (motivátory či satisfactory) a způsobuje to, že při jejich nedostatku je pracovník nespokojen a zároveň není motivován (Bedrnová, Jarošová, Nový 2012, s. 246-247). Díky této teorii se zvýšil zájem o obohacování práce tak, aby se zvýšila spokojenost pracovníků. Při ověřování Herzbergovy teorie na skupině manuálních pracovníků se ovšem ukázalo, že plat a jistota zaměstnání jsou u této skupiny pracovníků považovány za faktory motivační, i když Herzberg je považuje za faktory hygienické (Donnelly, Gibson, Ivancevich 1997, s. 379-380).

Druhá skupina motivačních teorií se zaměřuje na proces. Snaží se vysvětlit, jak dochází k motivaci – co vyvolá určité chování, jak je řízeno, co je udržuje a co je ukončuje. Snaží se najít proměnné, které vysvětlují volbu, úsilí a vytrvalost (Donnelly, Gibson, Ivancevich 1997, s. 370-381). Oproti teoriím zaměřeným na obsah jsou podle Armstronga (2009, s. 113)

teorie zaměřené na proces realističtější pro motivování lidí a mezi nejpoužívanější patří:

- expektační teorie,
- teorie spravedlnosti,
- teorie cíle.

Expektační teorie, někdy označována také jako Vroomova teorie očekávání, je založena na tom, že *„motivace je možná pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasný vnímaný a použitelný vztah, a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb.“* (Armstrong 2009, s. 113) Například mzdová forma je motivační, pokud pracovník vidí jasnou spojnici mezi úsilím a odměnou, tzn. že hodnota odměny stojí za úsilí.

Teorie spravedlnosti, někdy označována také jako Adamsova teorie spravedlnosti, předpokládá, že motivační silou je uvědomění si nespravedlnosti. Podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997, s. 381) vychází z toho, že *„lidé se domnívají, že je možné míru spravedlnosti ocenit poměrem mezi vklady a výnosy.“* Za vklady jsou považovány zkušenosti, úsilí a schopnosti, za výnosy pak odměna, uznání a další. Armstrong říká, že pokud se s lidmi zachází spravedlivě, jsou motivováni, pokud se s nimi jedná nespravedlivě, pak jsou demotivováni (Armstrong 2009, s. 114).

Teorie cíle je založena na tom, že: *„motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické, konkrétní cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné, a existuje-li zpětná vazba na výkon.“* (Armstrong 2009, s. 114) Důležité je, aby se pracovník podílel na stanovení cílů, které jsou pak vzájemně odsouhlaseny. Při plnění úkolu je nutná podpora a pomoc ze strany vedení a zpětná vazba. Vzhledem k tomu, že se tato teorie používala byrokraticky, často selhávala. Tato teorie však dala základ procesu řízení pracovního výkonu (Armstrong 2007, s. 226).

Podle Bedrnové, Jarošové, Nového (2012, s. 236) jsou motivace a schopnosti dvě základní determinanty, které určují výkonnost člověka. Pokud je člověk součástí organizace, je jasné, že výkonnost jedince

ovlivňuje i výkonnost organizace. Z výše uvedených teorií vyplývá, že odměňování je důležitým nástrojem, který ovlivňuje pracovní výkon jedince v organizaci. Zároveň z toho ale vyplývá, že žádná teorie nezaručí, že zavedené odměňování bude „funkční“ na všechny pracovníky.

1.3 Odměňování jako jedna z funkcí řízení lidských zdrojů

Jak již bylo uvedeno v podkapitole 1.2, odměňování patří mezi základní funkce řízení lidských zdrojů. Řízení odměňování v organizaci se podle Armstronga (2007, s. 515) zabývá *„vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování (procesů, postupů a procedur odměňování), jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných.“*

Obecné cíle odměňování je možné shrnout následovně:

- zohlednit hodnoty, které lidé vytvářejí,
- odměňování propojit s cíli podniku, hodnotami a potřebami pracovníků,
- odměňovat správné věci – z pohledu chování a výsledků,
- pomáhat získávat a udržovat si vysoce kvalitní pracovníky,
- motivovat lidi, získávat jejich angažovanost a oddanost,
- vytvářet kulturu vysokého výkonu.
- (Armstrong 2007, s. 515)

Systém odměňování, který vychází z obecných cílů, tvoří:

- strategie odměňování,
- politika odměňování,
- praxe odměňování,
- procesy odměňování,
- postupy odměňování.

Strategie a politika odměňování vycházejí z podnikové strategie organizace. Strategie odměňování konkrétně definuje mzdové struktury,

zaměstnanecké výhody, definuje kroky ke zvýšení angažovanosti pracovníků a uplatňování přístupu k celkové odměně. Politika odměňování se mimo jiné zaměřuje na určení úrovně peněžních odměn, které zohledňují zásadu stejné odměny za práci stejné hodnoty, používání hodnocení práce, zaměstnanecké výhody. Praxe, procesy a postupy odměňování se řadí do samotné výkonné části odměňování (Armstrong 2009, s. 23-25).

V případě, že se zaměříme na praktickou část odměňování, konkrétně na „základní“ odměnu za práci, setkáváme se v praxi s termíny – mzda a plat. V odborné literatuře jsou rozdíly mezi těmito pojmy vysvětlovány tak, že pracovník pobírající mzdu je placen buď za odvedený čas, nebo za odvedené jednotky. Jak uvádí Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997, s. 568-571) manažerští pracovníci nebo pracovníci, kteří mají větší vliv na způsob vykonávání své práce, pobírají plat. O podobné definici platu hovoří i Armstrong, který v souvislosti s odměňováním ředitelů a vyšších exekutivních pracovníků hovoří o základním platu (Armstrong 2007, s. 523).

V našem právním řádu je ovšem jiná definice, která se neshoduje s výše uvedenými definicemi používanými v zahraničních odborných literaturách. Zákoník práce definuje plat a mzdu v ustanovení § 109 tohoto zákona. Konkrétně v odst. 2 je mzda definována jako *„peněžitě plnění a plnění peněžitě hodnoty (naturální mzda) poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.“* (Zákoník práce 2013, s. 38) V odstavci 3 je definován plat, jako peněžitě plnění poskytované zaměstnanci za práci pro zaměstnavatele, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace (kde se platy hradí z rozpočtu jejího zřizovatele) nebo školská právnická osoba (Zákoník práce 2013, s. 38). Rozdíl mezi mzdou a platem spočívá tedy v tom, kdo je zaměstnavatelem. Vzhledem k tomu, že tato práce se zabývá odměňováním v soukromém výrobním podniku, budu dále pracovat pouze s termínem mzda.

V této kapitole jsem popsala člověka jako součást organizace. Zmínila jsem důležitost motivace i stimulace pracovníků, která se v konečném efektu odráží na výkonnosti celého podniku. Vymezila jsem odměňování jako jednu z funkcí řízení lidských zdrojů, která má velký vliv právě na motivaci a stimulaci pracovníků. V závěru kapitoly jsem vymezila pojmy mzda a plat a odůvodnila, proč dále budu pracovat s pojmem mzda. V další kapitole uvedu teoretické možnosti nastavení odměňování ve výrobním podniku.

2 Teoretické možnosti odměňování ve výrobním podniku

V této kapitole popíši teoretické možnosti odměňování, které mohou být využity ve výrobním podniku. Zhodnotím jejich výhody a nevýhody z různých úhlů pohledu a uvedu příklady vhodného uplatnění daného typu odměňování.

Při nastavování pravidel odměňování je třeba vždy dbát některých zásad, které jsou shodné pro všechny typy organizací. Jak uvádí Armstrong, je potřeba, aby strategie v oblasti odměňování byly vytvářeny tak, aby výsledkem bylo odměňování slušné, spravedlivé a důsledné v souladu s hodnotou pro organizaci (2007, s. 515). Zásady pro odměňování by měly být dodrženy u všech pracovníků – ať už se jedná o manažery, administrativní pracovníky nebo samotné výrobní pracovníky. Ne všechny formy odměňování je však možné využít pro pracovníky ve výrobě, a proto dále uvedu jen ty druhy odměňování, které jsou vhodné právě pro ně.

Armstrong celkovou odměnu rozděluje na dvě části, a to celkovou hmotnou odměnu (finanční odměnu a zaměstnanecké výhody) a nefinanční (vnitřní) odměnu (2007, s. 519-521). Wöhe rozděluje motivační nástroje na peněžní (mzda za práci, dobrovolné podnikové sociální příspěvky, podíl na zisku) a nepeněžní (další vzdělávání a pracovní postup, náplň práce, podnikové klima, styl vedení) (2013, s. 139). Další pohled na rozdělení odměn uvádí Mallya. Ten rozděluje odměny na vnitřní (účast na rozhodování, více zodpovědnosti, různorodá činnost) a vnější, které dále dělí na finanční a nefinanční. Mezi finanční odměny řadí všechny druhy peněžního ohodnocení a do nefinančních pak podle něj patří vše, co souvisí s „komfortem“ práce a pracovním prostředím (Mallya 2007, s. 170-171).

Pohledy výše zmíněných autorů jsou ve své podstatě stejné, jen pro své rozdělení používají jiná pojmenování. V práci budu dále používat následující členění:

- mzdy a finanční odměny,
- nefinanční odměny.

2.1 Mzdy a finanční odměny

U finančního odměňování Wöhe mluví o mzdové spravedlnosti, kterou chápe spíše jako etickou hodnotu. Tvrdí, že organizace se může snažit o „relativní“ spravedlnost, která spočívá v odstupňování odměňování podle jednotlivých činností. Při určování odměny pro jednotlivé činnosti je důležité, aby se zohlednilo, jaký přínos pro podnik má určitá práce (Wöhe 1995, s. 109-110).

2.1.1 Paušální mzda – měsíční/hodinová

Paušální mzdou rozumíme vyplácené pevné částky za časový úsek. Může se jednat buď o hodinovou sazbu, nebo měsíční paušál. Již u firmy Baťa se podle Lešingrové používal tento druh mzdy pro odměňování určité skupiny režijních pracovníků (Lešingrová 2008, s.122).

Měsíční fixní mzda má ve výrobním podniku uplatnění spíše u administrativních a dalších nevýrobních pracovníků – mzda je sjednána shodně pro kalendářní měsíc a jeho délka, resp. počet pracovních dní nebo placených svátků, nemá na celkovou vyplacenou mzdu vliv. Jde o model nezahrnující žádnou motivační složku, na druhou stranu model přinášející zaměstnanci maximální jistotu ve výši mzdy. Tyto informace vycházejí z mé dvacetileté zkušenosti vedoucí osobního oddělení.

V případě paušální hodinové sazby je celková mzda závislá na počtu odpracovaných hodin, resp. směn v měsíci. Přestože nezahrnuje motivační složku, pro pracovníky v dělnických profesích je o stupeň „spravedlivější“ – čím více odpracovaných směn, tím vyšší celková mzda. V případě, že

poměřujeme mzdu k odpracovanému času, je vztah konstantní. Pokud bychom ale poměřovali mzdové náklady například k počtu vyrobených kusů, může být úměra nepřímá. Vykazuje-li pracovník nadprůměrný výkon, odměna za kus klesá a při podprůměrném výkonu naopak roste (Wöhe 1995, s. 117-118). Z tohoto pohledu takové odměňování nekoresponduje s přínosem pro podnik.

Podle Armstronga u prací, kde výkon není měřitelný nebo jeho měření je nežádoucí, je možné využít tzv. časových sazeb. Časové sazby jsou vyšší, než je minimální hodinová sazba. Při nastavení toho typu odměňování se vychází z předpokladu, že samotná vyšší sazba podnítí pracovníky k vyššímu pracovnímu výkonu (Armstrong 2009, s. 372).

Paušální mzda – uplatnění, výhody a nevýhody:

Uplatnění – zejména tam, kde nelze měřit výkon, nebo nelze zajistit přísun práce pro dosažení výkonu, nebo se upřednostňuje kvalita před kvantitou – např. pomocné práce, práce údržby, skladové a kancelářské práce, výstupní kontroly apod.

Výhody – jednoduchost evidence a výpočtu odměny. Tento druh odměňování může u některých pracovníků vyvolat pocit klidu, protože jejich mzda je předvídatelná. Nesnižuje kvalitu práce díky rychlému pracovnímu tempu.

Nevýhody – takové mzdové nastavení není motivační a většinou snižuje pracovní výkon. Pokud takto odměňujeme pracovníky s vysokým výkonem, můžeme způsobit nespokojenost s odměňováním (Wöhe 1995, s. 119-120).

2.1.2 Paušální mzda s výkonnostní odměnou

Paušální mzda s výkonnostní odměnou je určitou modifikací paušální hodinové mzdy – pracovník má smlouvenou fixní měsíční /hodinovou mzdu, a k ní navíc dostává odměnu více či méně závislou na jeho osobním výkonu. Toto odměňování již může alespoň částečně zohlednit výkon pracovníka.

Armstrong se na tento způsob odměňování dívá jako na individuální zásluhovou odměnu. Ta může být zahrnuta do základních sazeb, dále může být vyplácena v podobě bonusů nebo se může jednat o kombinaci obou podob (Armstrong 2009, s. 286). Výkonnostní odměna může být stanovena buď lineárně – tj. jako sazba odměny za každou odvedenou jednotku práce, nebo může být podmíněna dosažením nějakého minimálního výkonu – např. za 1 000 vyrobených kusů za měsíc, dosažení určitého měsíčního obratu firmy, nebo se může jednat o kombinaci více měřitelných ukazatelů. Na základě zkušeností z praxe je z pohledu motivace pracovníků lepší odměna na kus, protože pracovník dostává odměnu úměrnou počtu kusů. Při paušální výkonnostní odměně může dojít k situaci, že pracovník vyrobí 950 kusů a odměnu nedostane žádnou, nebo naopak vyrobí 1 050 kusů, ale odměna je pořád stejná. V případě, že se jedná o kombinaci více ukazatelů, je pak důležité, aby se jednalo o ukazatele, které pracovník může sám ovlivnit. V opačném případě, kdy pracovník nemůže plnění ukazatele ovlivnit, to pro něj může znamenat, že odměna je nedosažitelná (Donnelly, Gibson, Ivancevich 1997, s. 383).

Paušální mzda s výkonnostní odměnou – uplatnění, výhody a nevýhody:

Uplatnění – tam, kde lze měřit výkon, případně další ukazatele, které jsou stanoveny jako kritéria hodnocení.

Výhody – odměna je alespoň částečně úměrná výkonu.

Nevýhody – nepodněcuje k nadprůměrným výkonům, protože takový výkon není dostatečně ohodnocen. Je nutné vést evidenci pro stanovené ukazatele hodnocení a výpočet odměny je administrativně a časově náročnější.

2.1.3 Úkolová mzda

Jak uvádí Armstrong, jedná se o nejstarší a nejjednodušší formu odměňování, která se uplatňuje u výrobních pracovníků. Pracovník je odměňován určitou sazbou za svůj výstup nebo za počet kusů, které vyrobí

(Armstrong 2009, s. 374). Odměňován je výkon bez vztahu k pracovnímu času potřebnému pro výrobu, to znamená, že není odměňována délka pracovní doby, ale výsledek (Wöhe 1995, s. 121). Koubek uvádí další možnosti úkolové mzdy, která může mít buď rovnoměrný průběh závislosti mzdy na výkonu, nebo nerovnoměrný. U rovnoměrného průběhu závislosti je každý vyrobený kus ohodnocen stejnou částkou, např. 5 Kč za kus. U nerovnoměrného průběhu závislosti se používá jedna sazba pro vyrobené kusy až do určitého stanoveného množství, např. do 100 vyrobených kusů (včetně) je cena za kus 5 Kč. Po překročení tohoto množství se cena za vyrobený kus zvyšuje, např. dalších 100 – 200 kusů je cena za kus 6 Kč (Koubek 2012, s. 311).

Úkolová mzda – uplatnění, výhody a nevýhody:

Uplatnění - stejně jako u paušální mzdy s výkonnostní odměnou je možné tento druh odměňování použít tam, kde je možné vyhodnocovat výkon. Význam tohoto druhu odměňování roste s tím, čím více může zaměstnanec ovlivnit kvantitativní výsledek výroby (Wöhe 1995, s. 130). Většinou se jedná o takové práce, kdy zaměstnanec může intenzitou své práce ovlivnit vyrobené množství za časovou jednotku (Wöhe 1995, s. 121).

Výhody – odměna je přímo vázaná na výkon, čímž motivuje k vyššímu výkonu. Pracovník vidí vazbu mezi úsilím a odměnou (Armstrong 2009, s. 120). Při zavedení úkolové mzdy může dojít díky zvýšené motivaci ke zvýšení produktivity práce.

Nevýhody – zvýšeným pracovním tempem může dojít ke zhoršení kvality výroby. Následek může být potřeba vzniku dodatečných kontrol kvality, což v důsledku přinese další finanční náklady. Dále existuje nebezpečí, že pracovníci s nižším výkonem budou nespokojeni (Wöhe 1995, s. 126). Tento druh odměňování není vhodný pro automatizované provozy, protože zaměstnanec nemůže ovlivnit vyrobené množství za jednotku času.

Úskalím tohoto modelu je také legislativní omezení minimální mzdou. Mzda se v tomto případě počítá jako součin jednotek výkonu a sazby v Kč

za jednotku výkonu. Je nutné ale ověřovat, zda dosažená průměrná hodinová mzda není nižší než zákonem stanovená minimální mzda (Wöhe 2013, s. 144-145). V modelu úkolové mzdy mohou sice nadprůměrní pracovníci dosahovat nadprůměrných výdělků, je zde ale také riziko, že si výrazně podprůměrný pracovník může „vydělat“ částku nižší, než mu garantuje zákon. Podnik pak musí mít v rámci systému odměňování definovaný postup, jak hrubou mzdu dorovnat na minimum pro příslušnou kategorii pracovníků. Představuje to neplánované náklady, ale předpokládá se, že vedení podniku bude mít zájem takové pracovníky nahradit, případně je přerozdělit na jiné práce, které jim mohou svým charakterem lépe vyhovovat.

2.1.4 Zaměstnanecké výhody

Pro úplnost zde zmiňuji i zaměstnanecké výhody, které v praxi bývají někdy označovány také jako benefity. Jedná se o jiná plnění, která jsou poskytovaná nejen v peněžní formě. Podle Armstronga (2007, s. 595) se jedná například o:

- příspěvky na penzijní připojištění a na životní pojištění, kterými se zvyšuje pocit osobní jistoty,
- finanční výpomoc – jedná se např. o půjčky, slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované podnikem,
- osobní potřeby – zejména dodatková dovolená na zotavenou, přerušení kariéry v případě studia nebo mateřské a rodičovské dovolené, finanční poradenství, osobní poradenství v období krize,
- využívání podnikových automobilů pro soukromé účely,
- další výhody – např. dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výloh.

Výhody – podle zkušeností z praxe je tento druh odměňování významný až pro pracovníky, kteří jsou spokojeni se mzdovým nastavením. Tento druh odměňování je v případě výrobních pracovníků pouze malým doplňkem k finanční mzdě.

Nevýhody – více nevýhod zde spatřuji na straně zaměstnavatele, a to v administrativní náročnosti, která může souviset s evidencí jednotlivých druhů zaměstnaneckých výhod (Koubek 2012, s. 322) nebo také s velkou fluktuací zaměstnanců.

2.2 Nefinanční odměny

Celková odměna pracovníka nespočívá jen ve finanční odměně, jak bylo popsáno v úvodu kapitoly 2, ale může zahrnovat i nefinanční formy odměňování.

Do této skupiny odměňování podle Armstronga (2009, s. 42-49) patří:

- vzdělávání a rozvoj pracovníků – což zahrnuje vzdělávání a výcvik, řízení pracovního výkonu, rozvoj kariéry,
- zkušenosti a zážitky z práce – zahrnuje hodnoty organizace, styl a vedení, uznání, kvalita pracovního života, řízení talentů.

Na základě stanovených teoretických východisek a svých dvacetiletých praktických zkušeností považuji za nutné u výrobních pracovníků věnovat pozornost v první řadě mzdám, dále pak finančním odměnám a až v další řadě nefinančním formám odměňování. Jak poukazuje Bedrnová, Jarošová a Nový, hmotná odměna „bývá považována za hlavní stimulační prostředek, zejména proto, že je zdrojem existenčních prostředků důležitých pro život pracovníka i jeho rodiny.“ (Bedrnová, Jarošová, Nový 2012, s. 260) Jinak řečeno – pokud mzda zaměstnance nebude dostačující na to, aby si za peníze obstaral základní životní potřeby – jídlo, bydlení, potřeby pro děti, nebude mít zájem o příspěvek na životní pojištění nebo o jiné nefinanční formy odměňování. Protože se v této práci jedná o odměňování výrobních pracovníků, budu se dále věnovat mzdám a nastavení „spravedlivého“ odměňování podle výkonu.

3 Faktory ovlivňující nastavení odměn podle reálného výkonu

V této kapitole uvedu aspekty, které je nutné zohlednit při zavádění systému odměňování podle reálného výkonu. Mezi důležité pohledy patří základ pro výpočet odměny, četnost vyplácení odměn, ekonomické možnosti a dopady tohoto odměňování. V souvislosti se základem pro výpočet odměny uvedu i možnosti odměňování zvláštní skupiny pracovníků, jako jsou týmoví pracovníci.

Předpokladem pro odměňování podle reálného výkonu je, že výkon musí být měřitelný. Reálně dosažený výkon se pak srovnává s normovaným výkonem. Před zavedením tohoto typu odměňování je nutné stanovit „normální výkon“, který je srovnávacím měřítkem pro měření nebo hodnocení práce (Wöhe 1995, s. 110-117). Normální výkon může být stanoven v kusech, v Kč podle dosaženého obrátu podniku, podle dosaženého zisku a jiné.

Podle toho, jak je definován tento normální výkon, se pak odvíjí i technika výpočtu odměny a rovněž období, za jaké se odměna počítá a vyplácí. Všechny tyto tři aspekty spolu úzce souvisejí a vzájemně se ovlivňují.

3.1 Odměna z pohledu základu pro výpočet

Obecně lze rozlišit tyto případy:

- odměna vypočítaná podle počtu vyrobených jednotek,
- odměna počítaná podle výkonu ve finančních jednotkách – například dosažený obrát v Kč,
- odměna počítaná podle dosažené marže nebo zisku.

Ve výrobním podniku je nejjednodušším případem odměna za vyrobený kus. V ideálních podmínkách, kdy by firma vyráběla jeden produkt, jehož výroba vyžaduje jednu pracovní operaci, by bylo snadné

stanovit spravedlivou úkolovou mzdu. Takový typ mzdy byl u firmy Baťa nazýván individuální akordní mzdou: „byla mzdou od kusu, která byla pro každý druh obuvi individuálně vypočítána a její výše se odvíjela od důležitosti, složitosti a náročnosti práce.“ (Lešingrová 2008, s. 120) Jestliže chceme spravedlivě odměňovat jednotlivce v dnešním moderním výrobním podniku, kde produkty jsou diferencované a je na nich odvedena řada pracovních operací, je tento „kus“ už hůře definovatelný. Výroba každého produktu musí být co nejpřesněji rozdělena na operace a každá operace musí mít svoji sazbu – tj. částku v Kč, kterou pracovník za její odvedení dostane ve mzdě.

V praxi se lze i ve výrobních podnicích setkat s odměňováním založeným na finančně vyjádřených ukazatelích – tedy obratu, marži nebo zisku. Ze své konkrétní praxe mohu uvést třeba pracovníky skladu, kteří jsou odměňováni podle obratu. U těchto pracovníků je jednodušší spočítat finančně, kolik materiálu nebo výrobků jednotlivým skladníkům „prošlo rukama“, než stanovovat sazby za vyskladnění jednotlivých položek. Totéž se týká třeba pracovníků expedic, často také řidičů a dalšího personálu mimo hlavní výrobní proces. Při zvolení tohoto způsobu výpočtu odměny pro výrobní pracovníky přichází na řadu otázka, nakolik dokážou přímo ovlivnit marži nebo zisk. Marže i zisk totiž souvisejí s cenou produktu, na kterou mají vliv jiné týmy než výrobní. Z tohoto důvodu bychom při použití odměňování podle finančních jednotek pro výrobní pracovníky měli být obezřetní, ačkoli pro jednoduchost výpočtu je to velmi používané.

Z výše uvedeného vyplývá, že má-li zvolený způsob odměňování být pro pracovníky motivační, je velmi důležité, aby „základ pro výpočet odměny“ mohli pracovníci sami ovlivnit (viz podkapitola 1.2). Z tohoto pohledu je nejvhodnější použití odměňování podle vyrobených jednotek. V případech, kde nejsme schopni vyhodnotit výkon ve fyzických jednotkách, přichází na řadu odměňování podle finančních jednotek – například podle obratu, marže nebo zisku.

3.1.1 Týmová práce a možnosti výkonnostního odměňování

V praxi se setkáváme se skutečností, že výkon lze sledovat jen za pracoviště jako celek, nikoli za jednotlivce. Tím pracovištěm může být např. automatizovaná linka, kde na jedné straně několik pracovníků vkládá materiál a na druhé straně jiný počet pracovníků opracovaný výrobek odebírá a balí. Podobným příkladem mohou být montážní práce, kde se střídá více pracovníků, jejich odpracovaný čas lze sledovat, ale nelze s každou změnou pracovníka vyhodnotit, nakolik se zhotovovaný produkt přiblížil cíli. Jednoduchým řešením v takových případech je odměňování celého týmu. Náročným se tento postup stává v okamžiku, kdy týmy nejsou stabilní, pracovník v průběhu kalendářního měsíce nebo i směny se stává součástí různých týmů a podobně (Armstrong 2009, s. 317).

V případě, že budeme chtít odměňovat podle výkonu pracovní tým, musíme stanovit kritéria hodnocení celého týmu, tzn. stanovit „normální výkon“ pro konkrétní tým a dále stanovit pravidla pro rozdělení celkové týmové odměny na jednotlivé pracovníky konkrétního týmu. U těchto týmů může být výkon vyhodnocován buď v kusech, nebo může být vyčíslen finančně, například ve formě finanční hodnoty, kterou pracovní tým zpracoval. Mezi jednotlivé členy týmu se vypočítaná týmová odměna může rozdělit paušálně stejným dílem, nebo podle jiného, předem stanoveného vzorce – například podle odpracovaných hodin, v podobě procenta základní mzdy, nebo vlastního stanoveného koeficientu, který by měl odrážet „důležitost“ každého člena týmu (Koubek 2012, s. 311).

Uplatnění – u pracovníků, u kterých nelze měřit individuální výkon nebo výkon jednotlivce je závislý na jiných pracovnících.

Výhody – administrativní náročnost je nižší, může povzbuzovat týmovou práci a kooperativní chování, na méně efektivní členy týmu může působit tak, že zlepšují a zvyšují své výkony (Armstrong 2009, s. 318).

Nevýhody – v případě, že členové týmu jsou spíše individualisté, může se jejich motivovanost snižovat. Důvodem může být to, že výsledek není

vázán pouze na jejich výkon. Dále od nich může být vyvíjen vysoký tlak na pracovníky s nižším výkonem (Truneček 2003, s. 193).

3.2 Odměny z pohledu časového

Odměny můžeme rozdělit podle četnosti jejich vyplácení na měsíční, čtvrtletní, půlroční a roční. V případě měsíční odměny mluvíme ve své podstatě o různých formách měsíční mzdy. Pokud mluvíme o čtvrtletní, půlroční nebo roční odměně, pak se jedná o určitou prémii, která je vyplácena nad rámec měsíční mzdy. V popisu níže budu pro obojí používat termín odměna.

Měsíční odměny jsou vhodné u dělnických profesí, kdy z pohledu motivace je nutné, aby odměna následovala co nejrychleji za výkonem. Časově náročné je vyhodnocování výkonu a složitější a zdlouhavější je i výpočet samotné mzdy.

Čtvrtletní odměny – časová náročnost výpočtu a vyhodnocování výkonu je nižší oproti měsíčním odměnám. Jsou vhodné v podnicích, které nejsou ovlivněny sezónností. V opačném případě by mohlo dojít k situaci, kdy v silných měsících by byl nárok na odměnu vysoký, a v měsících se slabším výkonem by při některých formách výpočtu dokonce mohla být výše vypočítané odměny záporná.

Půlroční odměny – vyhodnocení výkonu ani výpočet odměny není časově náročný. Pokud by ovšem nebyly vypláceny měsíční odměny, pak by se z pohledu zaměstnanců mohlo zdát, že odměna nenásleduje ihned za výkonem, to znamená, mohla by se snižovat motivovanost pracovníků. Z pohledu ekonomiky podniku jsou vhodnější než předchozí čtvrtletní odměny, protože za delší období se lépe zhodnotí, jestli podnik plní svůj plán a kde se pohybuje z hlediska finanční stability. Tento druh odměny by se v první řadě měl vázat na výkon organizace, tzn. na plnění plánu a tvorbu zisku a až poté na výkon pracovníka.

Roční odměny – z pohledu vyhodnocení výkonu a výpočtu odměny se jedná o časově nejjednodušší variantu. Z pohledu pracovníků se jedná o nejméně motivační druh odměny, jak bylo popsáno v podkapitole 1.2. Z pohledu ekonomiky podniku vidím stejné klady jako u pololetních odměn. Systém pouze ročních odměn je na základě zkušeností z praxe vhodný pro odměny ředitelů a vyšších exekutivních pracovníků, nikoliv pro výrobní (Armstrong 2009, s. 344).

Na základě výše řečeného je u výrobních pracovníků vhodné odměny podle četnosti vyplácení rozdělit do více forem. Základním druhem odměny by měla být odměna měsíční, tzn. měsíční mzda, která je přímo závislá na výkonu pracovníka v daném měsíci, a pracovník tak vidí přímou závislost výkonu a odměny. Pro toto tvrzení vidím oporu ve Vroomově expektační teorii, o které se zmiňuji v podkapitole 1.2. Další forma odměny již není přímo závislá na výkonu pracovníka, ale na výkonu podniku. Pokud finanční situace podniku umožňuje použít další prostředky na vyplacení půlročních nebo ročních odměn (prémii), pak je vhodné tyto prostředky rozdělit na jednotlivé pracovníky podle výkonu během období, za které jsou odměny vypláceny.

3.3 Odměňování z pohledu ekonomiky provozu

Pokud se v podniku nastavují nové formy odměňování, musí se ke zvoleným změnám obvykle vyjádřit finanční manažer a to zejména z pohledu:

- administrativní náročnosti – vyhodnocování a výpočet odměny by měl být v silách stávajícího personálu,
- techniky výpočtu musí umožnit, aby mzdy a odměny byly zúčtovány v tom období, za které na ně vznikl nárok.

3.3.1 Administrativní náročnost

Administrativní náročnost výpočtu může být v praxi zásadní – míra diferenciací produktů a složitost výroby je taková, že mnohdy neumožňuje přesně evidovat výkon každého pracovníka. Samotná náročná evidence by tak mohla mít dopady na efektivitu výroby. Ve složité výrobě je nutné mít sofistikovaný informační systém, který umožní za sledované období zobrazit „výkaz práce“ jednotlivých pracovníků (Armstrong 2009, s. 145-146).

3.3.2 Časová souvislost nákladů a výnosů

Požadavek na časovou souvislost mezi náklady a výnosy si nejlépe osvětlíme na příkladu:

Podnik dosáhne dobrého výsledku za první čtvrtletí. Až v průběhu druhého čtvrtletí dojde k vyčíslení a zúčtování vysokých odměn, přičemž druhé čtvrtletí byl vykázán zisk jen na úrovni plánu. Zúčtované odměny za první čtvrtletí tak nesprávně toto následující čtvrtletí „dostanou do ztráty“. Optimální by bylo, aby v prvním čtvrtletí byl vykázán zisk již po odečtení odměn, které s tímto prvním čtvrtletím mají souviset.

Při volbě metody odměňování by tedy měl být zohledněn tento požadavek a technicky zvolena taková metoda, aby umožnila správnou časovou souvislost nákladů a výnosů. Tento požadavek si firmy většinou uvědomují v souvislosti s finančními audity na konci roku. Vzhledem k tomu, že podíl osobních nákladů k celkovým nákladům se může podle typu výroby pohybovat v rozpětí mezi 10-60%, tzn. může se jednat o podstatnou část nákladů, je nutné hlídat časovou souvislost (Popesko 2009, s. 36). Neméně důležitou skutečností je i to, že hodnota celkových osobních nákladů vstupuje do výpočtu ukazatele výkonnosti – ať už jedince nebo celého podniku. Hodnota ukazatele výkonnosti může být důležitá např. pro banky, obchodní partnery a stejně tak i pro vlastníky společnosti (Havlíček 2011, s. 195-197).

4 Představení konkrétního podniku

Společnost SW-MOTECH s. r. o. se sídlem ve Vojkovicích vznikla v roce 2001 jako výrobní závod pro svou dnes sesterskou německou společnost. Sesterská společnost SW-MOTECH GmbH&Co.KG se od počátku své existence v roce 1998 zabývá vývojem, výrobou a prodejem příslušenství k motocyklům. Po založení sesterské společnosti ve Vojkovicích se téměř celá výroba přesunula do České republiky a v Německu byl ponechán pouze vývoj a konečná distribuce výrobků.

Počáteční zaměření výroby pouze na výrobu příslušenství pro motocykly způsobovalo, že se společnost potýkala s velkou sezónností. Vzhledem k tomu, že společnost zaměstnávala stále více pracovníků, bylo nutné zajistit práci i v mimosezónních měsících. Došlo tak k rozšíření portfolia zákazníků, což přineslo menší závislost na jednom zákazníkovi a v současné době se snížil podíl výroby pro motocyklový průmysl z původních 100 % „pouze“ na 80 %.

Společnost SW-MOTECH s. r. o. má zpracovanou svou vizi a poslání:
Vize společnosti:

- *„Společnost SW-MOTECH působí v oblasti strojírenství. Díky technickému know-how, vyspělým technologiím a kvalifikovanému personálu plníme sny našich zákazníků.*
- *Dodáváme kvalitní výrobky za příznivou cenu díky kvalitním vstupům, efektivní výrobě a dokonalým procesům. Reagujeme pružně na veškeré požadavky zákazníků včetně poprodejního servisu.*
- *Jsme spolehlivou a seriózní firmou. Záleží nám na vytváření dlouhodobých vztahů, na spokojenosti majitelů a ostatních partnerů. Přispíváme k dobrému image našeho regionu.*
- *Příznivá atmosféra a dobré pracovní podmínky přispívají k pocitu jistoty a spokojenosti. Zaměstnanci se ochotně a aktivně podílejí na rozvoji firmy. Jsou motivovaní a chtějí se sami rozvíjet.“*
- (interní zdroje společnosti)

Poslání společnosti:

„Být spolehlivým dodavatelem, který svou kvalitou dokáže uspokojit ty nejnáročnější zákazníky, využívat přitom inovací a nových technologií, pracovat s ohledem na splnění požadavků odpovídajících norem, systému řízení kvality a na principu dodržování etických hodnot.“ (interní zdroje společnosti)

4.1 Předmět činnosti, velikost, umístění

Společnost se zabývá kovovýrobou, zejména zpracováním plechů, trubek a k významným činnostem společnosti patří svařování. Společnost nemá žádné vlastní produkty, ale vyrábí na základě dodané výkresové dokumentace od zákazníků.

Výrobu ve společnosti lze rozdělit do tří skupin:

- 1) výroba kovových dílů pro motocykly pro sesterskou společnost,
- 2) výroba dílů pro kolejová vozidla, podmíněná certifikací svařování dle normy ČSN EN ISO 3734-2 a podle německé normy EN ISO 15085,
- 3) zakázky pro české firmy, kdy naše společnost je dodavatelem operace v rámci výrobního procesu jiné společnosti. Jedná se především o laserové řezání, ohraňování a ohýbání trubek.

Výroba je realizována ve vlastních prostorách o celkové rozloze cca 6.000 m². Donedávna výroba probíhala ve čtyřech vedle sebe stojících vlastních halách, což nebylo ideální z hlediska výrobního toku a logistiky. V srpnu 2015 byla dokončena přestavba původních hal v jednu novou moderní výrobní halu, kde je možné zajistit lepší tok výroby a stejně tak i lepší pracovní podmínky a prostředí pro pracovníky.

Sídlo společnosti se nachází 15 km jižně od Brna. Výhodou je dobrá dostupnost vlakem i autobusovými spoji do okolních obcí a měst. Nevýhodou z pohledu společnosti může být velká koncentrace

strojírenských firem v nedalekých částech Brna. Jedná se tak o permanentní hrozbu odchodu pracovníků se speciální kvalifikací – např. svářečů.

4.2 Organizační struktura

V době vzniku v roce 2001 společnost SW-MOTECH s. r. o. zaměstnávala kromě jednatele společnosti pouze jednoho pracovníka a původní odhad byl zaměstnávat cca 20 pracovníků převážně ve výrobním procesu. Společnost od svého vzniku nepřetržitě rostla až na současných 132 pracovníků. K dnešnímu dni byl tedy původní odhad několikanásobně překročen.

Společnost od jejího založení vede jednatel společnosti, který je současně i spolumajitelem. Jemu jsou podřízeny jednotlivé úseky (tabulka 1), které řídí manažeři na nižší manažerské úrovni, další úrovně jsou střediska, která řídí mistři středisek. Organigram společnosti je samostatná příloha 1.

Úsek	Počet pracovníků celkem
Jednatel společnosti	1
100 - Personální oddělení, účetnictví, controlling	10
360 - Zákaznické oddělení, nákup, logistika	10
200 - Výroba	101
290 - Technologie	5
390 - Kvalita	5
Celkem	132

Tabulka 1 Celkový počet pracovníků podle úseků

Pramen: Interní informační systém Expert [dne 1.11.2015]

Z pohledu struktury pracovníků společnost zaměstnává 72 % výrobních a 28 % nevýrobních pracovníků z celkového počtu.

Výrobní úsek, jemuž se dále budeme věnovat, je dále členěn na střediska (tabulka 2). Aby byla zajištěna funkčnost každého výrobního střediska, má každé středisko svého mistra, přípraváře a výrobní pracovníky. Zkráceně řečeno – mistr řídí své středisko, přípravář je zodpovědný za přísun materiálu jednotlivým výrobním pracovníkům, jejichž úkolem je pouze pracovat na připraveném materiálu.

Úsek	Počet výrobních pracovníků
Výroba	
o středisko 310 Příprava	25
o středisko 320 Svařovna	32
o středisko 330 Laser	15
o středisko 340 Montáž	23
Celkový počet pracovníků	95

Tabulka 2 Pracovníci podle výrobních středisek

Pramen: Interní informační systém Expert [dne 1.11.2015]

Vzhledem k tomu, že společnost má zakotveno ve své vizi, že chce mít spokojené a motivované pracovníky, uvědomuje si nutnost věnovat se oblastem, které k tomu přispívají (interní zdroje společnosti). Jak již bylo zmíněno v podkapitole 1.3, mezi nástroje, které pomáhají přispívat ke spokojenosti pracovníků a mohou ovlivnit i jejich motivaci, patří odměňování (Armstrong 2007, s. 515). Protože se jedná o výrobní společnost a nejvíce pracovníků je zaměstnáno ve výrobě, vedení společnosti se zaměřilo právě na odměňování těchto pracovníků. Považovalo to za důležité jak z pohledu spokojenosti a motivace největšího počtu pracovníků, tak z pohledu ekonomiky provozu, protože tento typ odměňování koresponduje s požadavky moderního řízení nákladů.

4.3 Popis výrobního procesu

Pro pochopení výkonnostního modelu odměňování uplatňovaného v této společnosti je nutné stručně nastínit standardní výrobní proces.

Společnost vyrábí kovové díly pro relativně malý počet významných zákazníků. Většinou se jedná o opakovanou výrobu, denně se však objevuje výroba prototypu nového dílu nebo tzv. prvovýroba – tj. první sériová výroba nového produktu.

V rámci výroby prototypu se zjišťuje časová náročnost provedení jednotlivých pracovních operací, vznikne technologický postup pro prvovýrobu obsahující správný sled a popis pracovních operací a jejich časovou normu. V rámci tzv. prvovýroby se nastavení norem a jednotlivých pracovních operací ověřuje. V případě, že jsou ve skutečnosti zjištěny zásadní nedostatky nebo rozdíly, dochází ke korekci technologického postupu a k jeho konečnému odsouhlasení.

Jak již bylo zmíněno v předchozí podkapitole, úsek výroba se dále dělí na výrobní střediska, která zastřešují konkrétní pracovní operace (tabulka 3).

Výrobní středisko	Výrobní operace
310 Příprava	řezání, vrtání, ohýbání, lisování
320 Svařovna	svařování CO2, svařování TIG, ražení čísel
330 Laser	řezání laserem, CNC ohraňování
340 Montáž	výstupní kontrola, montáž a balení

Tabulka 3 Výrobní operace na výrobních střediscích

Pramen: Interní informační systém Expert [dne 1.11.2015]

Většina výrobků je náročná na počet výrobních operací, které na nich probíhají. Výrobky „projdou“ při svém vzniku různými výrobními operacemi napříč všemi středisky (tabulka 4).

Výrobní středisko	Výrobní operace	Produkt A	Produkt B
330 Laser	pálení laserem		✓
	CNC ohraňování		✓
310 Příprava	řezání	✓	
	vrtání	✓	✓
	lisování		
	ohýbání	✓	
320 Svařovna	svařování CO2	✓	
	svařování TIG		✓
	ražení čísel		
340 Montáž	montáž a balení	✓	✓
	výstupní kontrola	✓	✓

Tabulka 4 Průběh výrobního procesu středisky a výrobními operacemi

Pramen: Interní informační systém Expert [dne 1.11.2015]

Pro lepší představu o průběhu výroby považuji za důležité zmínit, že se většinou jedná o výrobní zakázky v celkovém počtu desítek kusů. Větší série, např. tisíc kusů, jsou pro lepší průchodnost výrobou rozděleny na několik menších zakázek. Za průměrnou výrobní dávku můžeme označit 30-50 kusů. Důsledkem toho pak je, že jednotlivým pracovníkům může denně projít rukama velké množství zakázek, tzn. i velké množství různých druhů produktů, což z pohledu měřitelnosti výkonu není jednoduché.

Společnost SW-MOTECH s. r. o. má zavedené odměňování podle výkonu u výrobních pracovníků, ke kterému mohlo být přistoupeno díky preciznímu rozpracování technologických postupů, jak bylo popsáno v této kapitole. Prostřednictvím této detailní evidence byl zajištěn důležitý předpoklad pro zavedení úkolové mzdy popsany v podkapitole 2.1.3 a tím je měření výkonu. Zavedený informační systém je schopen poskytnout data o

výkonu jednotlivých pracovníků on-line, čímž jsou splněny i další podmínky – administrativní „nenáročnost“ výpočtu a dodržení časové souvislosti nákladů a výnosů popsané v podkapitole 3.3. Jak bylo zmíněno v této kapitole, úsek Výroba se dále dělí na jednotlivá výrobní střediska, která provádějí různé výrobní operace. Vzhledem k tomu, že jednotlivé výrobní operace mají různé požadavky na znalosti, schopnosti a dovednosti pracovníků, kteří je vykonávají, jsou tarifní sazby za jednotku práce pro jednotlivá výrobní střediska stanoveny odlišně. V odstupňování odměňování pro jednotlivé druhy výrobních operací spatřuji Wöheho požadavek – zohlednit přínos pracovníků pro konkrétní společnost (Wöhe 1995, s. 109-110).

4.4 Normohodiny jako jednotka výkonu

Složení vyráběných produktů je velmi různorodé a jeden pracovník na svém pracovišti může za směnu zpracovat velké množství výrobních zakázek. Může se jednat i o 20 zakázek různých výrobků s různým počtem kusů a časovou náročností.

Na žádném pracovišti není jen jeden univerzální produkt, aby bylo možno stanovit pracovníkovi normu ve formě očekávaného počtu kusů nebo jiných fyzických jednotek za směnu. Kdyby například pracovník na výrobní operaci ohýbání obráběl jediný produkt celou směnu, mohli bychom stanovit normu například jako 100 ks/hodinu nebo 100 kusů/směnu apod. V našem případě však společnost musí použít jiné řešení a normu stanovuje v jednotkách „normohodin“ (NH).

Jak uvádí Wöhe, v případě výkonnostního odměňování je nutné stanovit jednotku výkonu, za kterou je pracovník odměňován (viz kapitola 3). V našem případě se jedná o normohodiny. Společnost se rozhodla pro tento přístup zejména z důvodu jednoduchosti přístupu k datům. Za každého pracovníka je evidován součet normovaných časů na výrobcích

(normohodiny) a v rámci výpočtu mezd násobí tyto odvedené normohodiny příslušnou sazbou (tabulka 5).

Produkt	Počet NH
Produkt A	10
Produkt B	30
Produkt C	100
Produkt D	30
Produkt E	16
Celkem NH	186
Sazba za NH	155
Vypočtená odměna	28 830

Tabulka 5 Výpočet odměny pomocí normohodin (NH)

Tato volba se nabízela díky skutečnosti, že existovaly podrobné technologické postupy, které zahrnovaly nejen jednotlivé pracovní operace, ale i časy, za které má být každá operace na produktu zhotovena. Důvodem k takto preciznímu zpracování technologických postupů byla potřeba správného stanovení výrobní ceny každého produktu, od níž se dále odvíjela prodejní cena. Aby správně fungovala ekonomika provozu, bylo nutné, aby tyto normy byly dodržovány, protože v opačném případě nebude výroba dostatečně efektivní a náklady se budou zvyšovat nad úroveň zahrnutou v ceně produktu (Hradecký, Lanča, Šiška 2008, s. 175). To byl také jeden z důvodů, proč se společnost rozhodla podpořit dosahování norem nastavením výkonnostního odměňování. Jinak řečeno – pokud se budou dodržovat normy, nebo ještě lépe „přeplňovat“, bude z toho mít prospěch jak ekonomika společnosti, tak samotní pracovníci.

Nastavení normovaných časů se od počátků existence společnosti věnovala zásadní pozornost právě z důvodu správného ocenění produktu. Jak bylo již uvedeno, při výrobě prototypu se zjišťují první odhady normy a poté se ověřují při tzv. prvovýrobě. Jedná se o první výrobní sérii v počtu kusů, ve které je plánovaná běžná výroba (například 30 kusů v sérii).

Správné stanovení normovaného času je z pohledu motivace pracovníků zásadní. V současné době jsou informace o plnění normy na jednotlivých střediscích aktualizovány denně. Jsou vyvěšovány na nástěnkách výrobních středisek s přesností na jednotlivé pracovníky. Tato praxe se ukázala jako vhodný nástroj pro zpřesňování norem – pracovníci mají zájem dosahovat 100% plnění a „reklamují“ u svých mistrů technologické postupy, pokud se jim normy jeví jako nesplnitelné. Jsou ovšem i takové případy, kdy ze strany pracovníků je zvýšená „poptávka“ po přidělení práce na konkrétních výrobcích. Při prověřování se ve většině případů ukázalo, že norma práce je stanovena s jistou rezervou, která umožňuje normu přeplňovat, tzn. výsledné plnění je vyšší než 100 %. U takových zakázek dochází k přeměrování časů a normy jsou následně aktualizovány.

Jak již bylo zmíněno, v kapitole 3, je nutné při výkonnostním odměňování stanovit „normální výkon“. V tomto případě byly zvoleny normohodiny. Zvolit normohodiny jako jednotku výkonu se nabízelo i vzhledem k tomu, že existovaly detailní informace z jednotlivých výrobních zakázek v interním informačním systému společnosti. Bylo tedy možné začít měřit výkon, který pracovník může sám ovlivnit, a to bez větších zásahů do používaného informačního systému. V další kapitole naváží popisem zavedeného modelu, kdy se zaměřím na měření výkonu v praxi a na frekvenci a techniku výpočtu. Dále pak bude detailně popsán systém „tarifních skupin“, ve kterých jsou zařazeni jednotliví pracovníci, a popíši pracovní pozice nebo místa, kde nebylo možné tento systém odměňování zavést.

5 Popis zavedeného modelu odměňování

V předchozí kapitole jsem představila společnost a popsala její rozčlenění až na jednotlivá výrobní střediska. Popsala jsem její značně diferencovaný výrobní proces, který prochází jednotlivými výrobními středisky a výrobními operacemi. Dále byla v předchozí kapitole vydefinována jednotka výkonu, za kterou je považovaná normohodina. V této kapitole navážím popisem zavedeného modelu odměňování pro výrobní pracovníky. Popíši, jak se společnost vyrovnala s měřením výkonu, jak stanovila sazbu za jednotku výkonu a jakou frekvenci výpočtu zvolila. V závěru kapitoly se zaměřím na problémová místa, která zabránila zavedení výkonnostního odměňování v celé výrobní části společnosti.

Jak již bylo zmíněno v podkapitole 4.3, výrobní část společnosti je rozdělena na více výrobních středisek, kdy každé středisko je řízeno mistrem, má buď jednoho, nebo i více přípravařů a samotné výrobní pracovníky. Pro udržení výkonnosti podniku a udržení plánovaných nákladů na práci má společnost zájem motivovat pracovníky výkonnostní mzdou a dosahovat tak cíle – plnění norem práce.

Díky tomu, že v informačním systému byly k dispozici přesné údaje o průběhu výroby, na první pohled se zdálo, že je možné zavést nejjednodušší model výkonnostního odměňování, a to úkolovou mzdou. Jednalo se o údaje – kdy který pracovník na jakém výrobku pracoval, na jaké výrobní operaci, kolik kusů za jakou dobu dokončil. Byly tak splněny všechny podmínky, které odpovídají požadavkům Armstronga i Wöheho při zavedení úkolové mzdy (viz podkapitola 2.1.3).

Na základě těchto možností byl ve společnosti SW-MOTECH s. r. o. spuštěn model výkonnostního odměňování pracovníků na vybraných pracovištích. V průběhu zavádění se ukázaly pozitivní dopady mzdové motivace pracovníků, ale vedení společnosti narazilo také na fakt, že zvolená metoda není plošně aplikovatelná na výrobní pracovníky napříč všemi středisky a pracovišti.

Aktuální uplatňovaný model odměňování výrobních pracovníků je kombinací:

- výkonnostního odměňování – těch pracovníků, u nichž je jednoznačně možné měřit výkon pomocí normohodin,
- odměňování paušální mzdou bez výkonnostní složky – ostatních pracovníků, kde se nepodařilo zvolený výkonnostní model uvést do praxe.

Pro úplnost odměňování ve výrobě zmiňuji, že mistři výroby mají stanovenou paušální mzdu s „výkonnostní odměnou“. Motivační složkou je právě výkonnostní odměna, která se zvyšuje s rostoucí efektivitou jim svěřených středisek. Stejně tak jako u výrobních pracovníků měří společnost výkony jednotlivým mistrům výrobních středisek. Za výkon jednotlivých mistrů je považována efektivita svěřeného střediska. Armstrong uvádí, že podle Druckera se jedná o řízení směrem k výsledkům (Armstrong 1995, s. 123). Pro středisko jako celek je efektivita počítána jako poměr vyrobených „normohodin“ a celkově odpracovaných hodin na daném středisku. Odměňování mistrů se však dále věnovat nebudu, protože má práce je zaměřena na samotné výrobní pracovníky.

5.1 Zavedené výkonnostní odměňování

Výrobní pracovníci na jednotlivých pracovištích jsou odměňováni přímo závisle na svém výkonu – podle odvedených normohodin. Jedná se o pracovníky těchto výrobních operací: řezání, vrtání, lisování, ohýbání, svařování, ražení čísel, ohraňování, montáž a balení. Tyto výrobní operace jsou vždy definovány v technologickém postupu včetně časové normy práce na konkrétní výrobek.

5.1.1 Měření výkonu v praxi

Jak bylo zmíněno v úvodu kapitoly 3, hlavními podmínkami pro výkonnostní odměňování je stanovit jednotku výkonu a zajistit měření

výkonu (Wöhe 1995, s. 110-117). Jednotkou výkonu byla stanovena normohodina a měření výkonu je popsáno dále.

Všechna data se on-line zapisují do informačního systému pomocí terminálů ve výrobě. Každý pracovník pracuje podle technologického postupu, na kterém je stanovena časová norma pro zpracování výrobních operací na jednotlivé konkrétní zakázce. Pracovník při zahájení výrobní operace na konkrétním technologickém postupu načte na terminálu začátek práce. Po jejím skončení zase označí na terminálu ukončení výrobní operace zakázky a zároveň zapíše počet vyrobených nebo opracovaných kusů. K evidenci o celkové době práce se tak doplní do informačního systému i údaje o odvedené práci. Jedná se o počet odvedených normohodin, které jsou brány jako měřítko objemu práce. Za jakýkoli časový úsek je tak pro konkrétního pracovníka k dispozici porovnání odvedených „normohodin“ a skutečného času potřebného pro vyrobení těchto „normohodin“. Podíl těchto dvou hodnot je výsledné plnění normy (tabulka 6).

Počet normohodin	Skutečný čas	Převodní vzorec	Plnění normy v %
40	50	40/50	80%
40	40	40/40	100%
40	38	40/38	105%

Tabulka 6 Výpočet plnění normy

5.1.2 Sazba za jednotku výkonu

Jednotlivá výrobní střediska mají stanoveny sazby za normohodinu. Příkladem je Tabulka tarifních skupin v příloze 2, konkrétně se jedná o středisko 310 – Příprava.

Část I. obsahuje pět tarifních skupin (A-E) s odstupňovanou sazbou za normohodiny. Sazby pro jednotlivá střediska se liší. V souladu s Wöheho teorií rozdílné tarifní skupiny „ukazují“ přínos jednotlivých pracovníků pro společnost a dále je také zohledňována zejména potřebná úroveň kvalifikace

(viz podkapitola 2.1). Příkladem mohou být sazby pro pracovníky balení, které se pro tarifní skupiny (A-E) pohybují v rozpětí 80-120 Kč/hod, zatímco sazby pro kvalifikované svářeče se pohybují v rozpětí 140-200 Kč/hodinu.

Část II. obsahuje sledované ukazatele, které pracovník dané skupiny musí splňovat. Jedná se o maximální nebo minimální počty záznamů, které mají vliv na případný postup do vyšší tarifní skupiny nebo naopak „sestup“ do nižší tarifní skupiny. Tyto ukazatele jsou rozdílné pro jednotlivé tarifní skupiny (A-E).

Část III. definuje přestupy mezi tarifními skupinami. Jsou zde popsány podmínky postupu do vyšších skupin a sestupu do nižších skupin. Platí pravidlo, že základní předpoklad pro postup do vyšší tarifní skupiny je plnění sledovaných ukazatelů pro vyšší skupinu minimálně tři po sobě jdoucí měsíce.

Jak již bylo výše popsáno, tarifní skupiny (A-E) mají stanoveny rozdílnou sazbu za normohodinu. Obvykle je při nástupu pracovník zařazen do nejnižší skupiny (E), je seznámen s tabulkou tarifních skupin pro dané výrobní středisko a sledovanými ukazateli, které ovlivňují podmínky postupu do vyšších tarifních skupin. Mistři jednotlivých výrobních středisek dané ukazatele sledují pro všechny jim svěřené pracovníky a předkládají návrhy vedoucímu výroby, který případné „postupy“ do vyšších tarifních skupin nebo „sestupy“ do nižších tarifních skupin musí odsouhlasit. Noví pracovníci jsou s výsledky tohoto vyhodnocení seznámeni před koncem zkušební doby a je jim sděleno, do které tarifní skupiny budou zařazeni po uplynutí zkušební doby.

Mzda pracovníků je tak součinem počtu dosažených normohodin a sazby za normohodinu pro konkrétní výrobní středisko a konkrétní tarifní třídu, jak bylo znázorněno v tabulce 5 v podkapitole 4.4.

5.1.3 Frekvence a technika výpočtu

Vždy na konci měsíce zpracuje vedoucí výroby podklady pro výpočet výkonnostních mezd. Za každého pracovníka se sečtou odpracované hodiny a ze systému evidované normohodiny na výrobcích. Z podílu těchto hodnot se zjistí tzv. plnění normy, jehož výše výrazně ovlivňuje dosaženou hodinovou mzdu. Ukázka výpočtu mzdy a vlivu výsledného plnění na dosaženou hodinovou sazbu je součástí přílohy 3. Průběžnou informaci o plnění normy mají pracovníci k dispozici denně aktualizovanou na nástěnkách.

Při výpočtu odměny podle výkonu musí být zkontrolováno, že dosažená průměrná hodinová mzda není nižší než zaručená minimální hodinová mzda daná legislativou pro určitou profesi. Po dobu zkušební nebo jinak stanovené doby na zaučení je pro nové pracovníky nastavena určitá tolerance. V praxi to znamená, že i v případě, že nedosahují díky nízkému plnění normy ani na zaručenou minimální mzdu, je jim při výpočtu mzda do potřebné výše dorovnaná. Pokud do konce zkušební doby pracovník nedosáhne výkonu potřebného minimálně pro úroveň smlouvou sjednané základní hodinové mzdy, obvykle podá mistr návrh na ukončení pracovního poměru ve zkušební době.

Kromě systému měsíčních odměn je nastaven systém pololetních a ročních odměn. Tyto odměny jsou vázány na ekonomické výsledky společnosti. V případě, že to ekonomické výsledky dovolí, rozdělení na jednotlivé pracovníky probíhá stejným výpočtem jako odměny měsíční, tzn. podle odpracovaných normohodin.

Společnost SW-MOTECH s. r. o. nastavila nejjednodušší model odměňování závislého čistě na výkonu. Vyrovnala se i s problémem případného nedosahování stanovené minimální mzdy. Dále se budu věnovat problémům, které bránily aplikaci tohoto modelu odměňování na výrobní úsek v plném rozsahu a negativnímu dopadu zavedení popsaného modelu.

5.2 Úskalí zavádění výkonnostního odměňování

V úvodu kapitoly 5 byl popsán aktuální model odměňování ve společnosti SW-MOTECH s. r. o., kdy bylo zmíněno, že u části pracovníků se jedná o výkonnostní odměňování a u ostatních pracovníků je nastaveno odměňování paušální mzdou bez výkonnostní složky.

Při zavádění popsaného výkonnostního odměňování se společnost setkala s úskalími, které si předem neuvědomovala. Prvním úskalím byla skutečnost, že připravený model výkonnostního odměňování není možný použít pro všechny pracovníky. Druhým úskalím bylo vyvolání nežádoucího efektu, který ale byl zjištěn při vyhodnocování již dříve zavedených ukazatelů, které neměly přímou souvislost s výkonnostním odměňováním.

Zjištěná úskalí při zavádění výkonnostního odměňování ve společnosti SW-MOTECH s. r. o.:

1) Měřitelnost výkonu

Ne všem pracovníkům ve výrobě je možné jednoduše změřit jejich výkon. Konkrétně se jedná o práci přípravářů. Podle slov vedoucího výroby u dané pozice nelze měřit výkon.

2) Zhoršení kvality výroby

Po zavedení výkonnostního odměňování byla v rámci vyhodnocování ukazatelů kvality zjištěna zvýšená chybovost práce a společnosti se zvýšil počet reklamací a interních neshod. Tím se samozřejmě zvýšily i náklady na odstranění těchto vad a nahrazení zmetků.

Zde jsou uvedena hlavní úskalí zavedení výkonnostního odměňování v konkrétní výrobní společnosti. V dalších podkapitolách popíšu každý z problémů včetně souvislostí, které mohou mít vliv na jejich odstranění.

5.2.1 Zajištění měření výkonu

Na problém s měřením výkonu narážíme v případě práce přípraváře. Aby bylo možné také zavést odměňování podle výkonu, je nutné najít i pro

tuto pracovní pozici „normální“ výkon. Pro vyřešení bylo nutné provést analýzu jeho práce. Analýzu jsem prováděla osobně a zdrojem informací bylo zejména pozorování a dotazování samotných přípravářů, některých výrobních pracovníků a mistrů. Dále jsem provedla vyhodnocení reportů z informačního systému týkající se docházky, evidence práce (odpracovaných normohodin) a dále interní reporty prezentující časový vývoj efektivity jednotlivých výrobních středisek.

Popis práce přípraváře

Jak již bylo řečeno, pro efektivní fungování střediska a zejména pro maximální využití doby práce výrobních pracovníků má velký vliv přípravář. Ten zajišťuje řazení práce do fronty, přesunuje materiál a polotovary mezi jednotlivými pracovišti (výrobními operacemi) a stejně tak odváží hotovou práci na následující výrobní operace. Přípravář z velké části ovlivňuje, že pracovník na konkrétním pracovišti může plně využít pracovní dobu na práci v normě, tzn. na výrobních zakázkách. Eliminuje prostoje plynoucí z manipulace s materiálem a polotovary při změně zakázky apod.

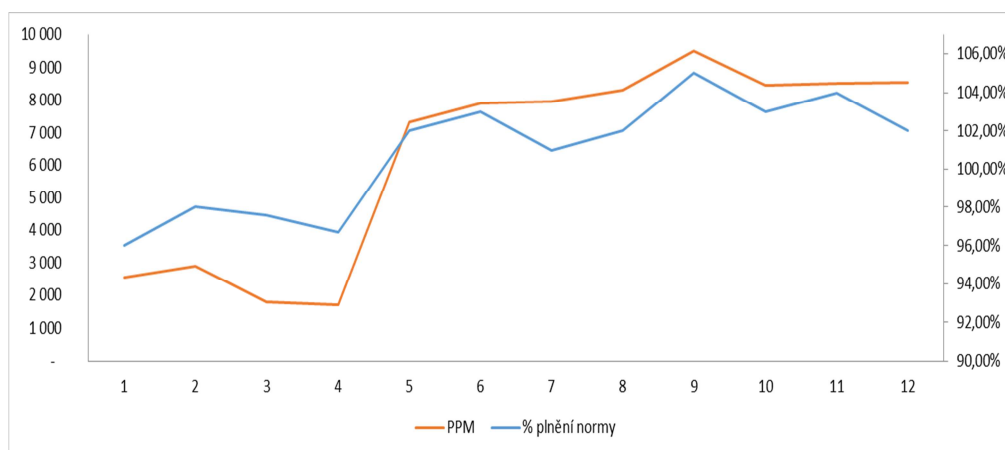
Počet přípravářů na středisku řídí mistr podle počtu pracovníků na směně. Z vyhodnocení dostupných interních reportů, při kterém jsem se zaměřila na odpracované hodiny přípravářů a počet odpracovaných normohodin na jednotlivých úsecích a to vše v časové řadě, jsem zjistila vzájemnou závislost. Ukázalo se, že optimální je nasazení jednoho přípraváře zhruba na deset výrobních pracovníků. Vzhledem k tomu, že většinou je na středisku více přípravářů, vzniká problém, zda bude možné měřit výkon na přípraváře jednotlivě, nebo jen za přípraváře jako celek. Výpočtem stanovená potřeba přípravářů na středisko obvykle nevychází na celá čísla. Běžně se situace v praxi řeší tak, že středisko má například dva stálé přípraváře. V případě sezóny nebo jiné přechodné potřeby i v rámci jednoho dne vyzve mistr střediska jiného pracovníka, aby po určitou dobu vypomohl s prací přípraváře. Tým přípravářů tak není konstantní.

Přípraváři jsou dosud odměňováni jen fixní mzdou, případně v období letních dovolených nebo v předvánoční době dostávají malou odměnu nevázanou na výkon. Tato mzda ovšem není motivační, což může mít za následek snižování pracovního výkonu (Wöhe 1995, s. 119-120). Je nutné, aby přípraváři byli také motivováni, protože jejich práce ovlivňuje práci druhých. Obecně se má za to, že jejich práci nelze žádným způsobem normovat, protože jejich výkon nelze objektivně ani změřit. Při diskusi nad možnostmi změření jejich výkonu a následnému odměňování podle výkonu se vždy budeme dostávat k novému prvku – týmové odměně, který v této společnosti zatím nebyl uplatněn.

5.2.2 Udržení kvality výroby

Na základě dokumentů, které jsem měla k dispozici, se jednoznačně ukázala souvislost mezi růstem plnění normy, růstem efektivity jednotlivých výrobních středisek a zvýšeným počtem chybovosti práce neboli neshod. Vstupem pro mé zhodnocení byly údaje z informačního systému, které se konkrétně týkaly přehledu o plnění normy jednotlivých pracovníků, dále pak vyhodnocení efektivity jednotlivých výrobních středisek a reportu kvality. Po zavedení výkonnostního odměňování se prokázalo, že došlo k viditelnému růstu plnění normy jednotlivých pracovníků a tím i k růstu efektivity celého střediska. Bylo to však provázeno negativním vývojem v počtu reklamací a v počtu interně zjištěných neshodných produktů (PPM), s finančním dopadem v podobě nákladů na nekvalitu a odstranění chyb.

Ukázka vývoje plnění normy a zvýšeného počtu neshodných zakázek uváděné jako PPM je znázorněna na grafu 2. Negativní trend ve vývoji PPM nastal v měsíci květnu, kdy bylo zavedeno výkonnostní odměňování.



Graf 1 Vývoj plnění normy a PPM

Z toho, co bylo popsáno výše, považuji za nutné, aby model odměňování zahrnoval i kvalitativní parametry. Minimálně by se mělo jednat o podmínky plnění kvalitativních limitů pro vyplacení odměny nebo pro přesuny do vyšších kategorií.

6 Zhodnocení zavedeného modelu a doporučení

V této kapitole zhodnotím zavedený model výkonnostního odměňování v kontextu teoretických východisek. Pro vydefinovaná „problémová“ místa, kde zatím nebylo přistoupeno k tomuto typu odměňování, navrhnou doporučení.

6.1 Pozitivní dopady výkonnostního modelu

Společnost SW-MOTECH s. r. o. vykazuje vysokou úroveň řízení výroby. Díky tomu má k dispozici nadstandardní datovou základnu pro sledování a vyhodnocování výkonů jednotlivce. Jak bylo řečeno v úvodu kapitoly 5, v podstatě se jedná o modifikovanou podobu úkolové mzdy, jen úkol není stanoven ve fyzických jednotkách, ale v normohodinách. Jednoduše řečeno – cílem pracovníka je v jedné hodině odvést množství práce v součtu jedné normohodiny v technologických postupech. Díky zavedenému informačnímu systému jsou snadno dostupné dostatečné informace pro mzdu plně závislou na výkonu. Jak uvádí Armstrong, je pro zavedení výkonnostního odměňování nutné určit, co je považováno za jednotku výkonu, zajistit měření výkonu a určit výpočet výsledné odměny (Armstrong 2009, s. 374). Z výše uvedeného výčtu je zřejmé, že všechny tyto podmínky se společnosti podařilo zajistit a tím podpořit funkčnost zavedeného systému odměňování.

Pokud se zaměřím na odměny z pohledu motivace pracovníka, tak četnost vyplácení odměn je motivační. Měsíční odměna následuje ihned za výkonem a je vidět přímá vazba mezi výkonem a odměnou (Armstrong 2009, s. 120). Výplata dalších odměn (půlroční, roční) je již vázaná na ekonomické výsledky společnosti a finanční ukazatele. Pokud se ale vyplácí, klíč k rozdělení je stejný jako v běžném měsíci, tzn. opět je odměna vázaná na odvedený výkon. Společnost tak zohledňuje i skutečnost, že musí být stabilním partnerem nejen pro pracovníky, ale i pro banky, obchodní partnery a majitele (Havlíček 2011, s. 195-197).

6.2 Možnosti řešení pro další části výrobního úseku

Společnost správně nepřistoupila k zavedení výkonnostního odměňování, pokud si nebyla jista, jak stanovit „normální“ výkon a jak ho následně měřit. Prozatímním výsledkem zavedeného modelu je zvýšení plnění norem v části výrobního úseku. Proti tomu jsou více či méně neefektivní výkony přípravářů, kteří ovlivňují efektivitu celého výrobního úseku – jednotlivý pracovník může plnit normu na zakázce na 105 %, ale pokud mu přípravář nezajistí návaznost a nezajistí pružně odsunutí hotové zakázky a přisunutí nové, pozitivní dopad na pracovníka a nakonec i výrobu jako celek se vytrácí.

Druhý negativní efekt je zhoršení kvality výrobků neboli neshod. Bylo možné předpokládat, že důsledkem snahy o co nejrychlejší práci se kvalita zhorší (viz podkapitola 2.1.3). Tyto důsledky se dají předvídat, ale nelze je předem změřit, protože vyhodnocení se provádí až zpětně. Některé vady se totiž mohou projevit až jako reklamace od zákazníků, což znamená s delším časovým odstupem.

Vzhledem k tomu, že vedení společnosti považuje za velmi důležité zavést výkonnostní odměňování pro všechny pracovníky ve výrobním procesu, je nutné zaměřit se právě na problémová místa.

Dle zjištěných faktů a na základě teoretických východisek navrhnou v dalších podkapitolách přístupy k řešení dvou konkrétních problémů zjištěných při implementaci stávajícího modelu.

6.2.1 Odměňování přípraváře

Je vhodné zopakovat, že bez měření výkonu nemůže být zavedeno výkonnostní odměňování. Mnohdy jde ale jen o zdánlivou nemožnost změření výkonu. Je nutné se zaměřit na tuto „problémová“ měření výkonu, tzn. všude najít normu, cestu kvantifikace výkonu jednotlivce. V případě, že za jednotlivce nebude možné výkon kvantifikovat, nabízí se ještě měření výkonu týmu (Armstrong 2009, s. 317).

Na základě popisu práce přípraváře a vyhodnocení dostupných dokumentů, které jsem zpracovala, se ukázala jasná souvislost mezi počtem odpracovaných normohodin na jednotlivých úsecích a odpracovanými hodinami všech přípravářů. I když práce přípraváře není na technologickém postupu a nemá konkrétní časovou normu, nabízí se relativně jednoduché řešení: lze měřit výkon celého střediska, které daný přípravář, resp. tým přípravářů obsluhuje. Protože existuje report s časovou řadou údajů o počtu výrobních hodin (normohodin) na středisku a hodin přípravářů na stejném středisku (hodnoty po měsících), lze zjistit podíl: tak například na středisku Příprava dostáváme za uplynulých 20 měsíců hodnoty od 8,2 % do 14 % – jde o podíl hodin přípravářů a normohodin vyrobených všemi pracovníky střediska. Běžně se vyskytuje hodnota do 10%, zejména v měsících s vyšším celkovým objemem výroby. Naproti tomu nejhorších hodnot až okolo 14 % dosáhlo středisko v měsících s nejnižším objemem výroby. Z toho lze usuzovat, že tlak na průtok střediskem v sezóně má dopad na celkovou odvedenou práci za směnu přípraváře, a pokud tento tlak mimo sezónu není, pak i celková odvedená práce za den je menší.

Například na středisku Příprava se nabízí jako optimum, resp. norma, hodnota kolem 10 %. Tzn. jeden přípravář na 10 výrobních pracovníků, tedy za hodinu práce by měl přípravář přichystat materiál a výrobky, které pak pracovník zvládne za 10 hodin práce (nebo deseti pracovníkům zajistit práci na jednu hodinu). Z vyrobených normohodin celého střediska se v tomto případě pomocí koeficientu 0,1 vypočte norma pro přípraváře. Ta se porovná se skutečně odpracovanými hodinami, zjistí se „plnění“ podobně jako u ostatních výrobních pracovníků.

Tento návrh obdobným postupem můžeme aplikovat na další střediska – na základě reportů za poslední období nastavit normu a ve zkušebním období ji ověřit.

6.2.1.1 *Týmové odměňování přípravářů*

Na základě zjištěných informací nelze v případě, že je na středisku přípravářů více, zjistit výkon jednotlivě za každého z nich, aniž by to nevyžadovalo další dodatečnou evidenci. Přestože by bylo možné k zahájení zakázky třeba dodat informaci o tom, který přípravář ji přisunul k pracovníkovi, nelze objektivně dosáhnout toho, aby tuto zakázku také odvážel po jejím dokončení a navíc je tu další významná okolnost, že přípravář netráví všechn svůj čas jen přisunováním zakázek. Dohledává také v informačním systému nesrovnalosti, zajistí případně chybějící podklady, tiskne si výstupy jako výrobní plán, dokumentaci k urgentním zakázkám a podobně. Pokud by se práce evidovala na jednotlivé přípraváře, pak by musela být nějak specificky odměňována i tato práce.

Doporučení pro měření výkonu přípravářů:

Jako jednodušší řešení se nabízí hodnocení přípravářů daného střediska jako celku. Konkrétně se výpočet provede tak, že se spočítají celkové hodiny přípravářů za měsíc a podělí se celkovým počtem normohodin vyrobených za měsíc. Jinak řečeno, všichni přípraváři budou mít stejné plnění. Na rozhodnutí vedení společnosti už pak ponechám, zda má mistr nebo vedoucí výroby možnost nějak odlišit výkon jednotlivých přípravářů. Například využít modifikace, kdy jen část odměny bude rozdělena nastíněným výpočtem a rozdělení zbývajících částí odměny bude v pravomoci mistra, jako nástroj k ohodnocení různého výkonu přípravářů (Koubek 2012, s. 311).

6.2.2 Zařazení ukazatele kvality do podmínek odměňování

Jak bylo zmíněno v teoretické části v podkapitole 2.1.3, mezi nevýhody úkolové mzdy může patřit zhoršení kvality výroby, která může vznikat díky zvýšenému pracovnímu tempu (Wöhe 1995, s. 126), což se u zavedeného modelu potvrdilo. Do metodiky odměňování bude nutné zapracovat chybovost každého pracovníka. Jak vyplynulo ze zkoumání

dokumentů, jsou zakázky související s interními neshodami nebo reklamami od zákazníka snadno identifikovatelné a s větší či menší úspěšností se pracovníci úseku Kvalita již nyní snaží zaznamenávat k těmto zakázkám „viníka“. V současnosti se tyto údaje využívají především k vyhodnocování kořenových příčin neshod a k realizaci nápravných a preventivních opatření. Těchto sledovaných informací je tedy možné využít pro zjištění počtu neshod zaviněných konkrétním pracovníkem. Následně je možné stanovit kritérium kvality v podobě buď maximálního počtu chybných kusů, nebo maximálního počtu zakázek s výskytem chyby, nebo také v podobě podílu na finančních náhradách.

Doporučení pro zavedení ukazatele kvality do podmínek odměňování:

Zařazení ukazatele kvality do hodnocení pracovního výkonu je možné rozdělit na více částí:

- Zařazení ukazatele kvality do Tabulky tarifních skupin
 - o Ukazatel kvality ovlivní postup pracovníka do vyšší tarifní skupiny, protože bude stanovena hodnota, kterou pracovník bude muset plnit.
 - o V případě, že pracovník nebude plnit ukazatele kvality pro skupinu, ve které je právě zařazen, bude možné, aby „sestoupil“ o skupinu níže.
- Ukazatel kvality ovlivní vyplacení výkonnostní odměny
 - o vyplacení bude vázáno na maximální počet chyb,
 - o nebo bude výkonnostní odměna krácena,
 - o nebo se pracovník bude podílet určitým koeficientem na finančních nákladech na jím způsobených neshodách.

Je důležité, aby pracovník viděl vazbu mezi výkonem a odměnou, ale odměněna by měla být dobrá práce nikoli nekvalita. Podobně jako ve firmě Baťa: „za dobrou práci je potřeba dobře zaplatit a za špatnou práci je třeba patřičně potrestat.“ (Lešingrová 2008, s. 108)

Závěr

Cílem mojí práce bylo vydefinovat úskalí, která souvisejí se zavedení výkonnostního odměňování a zabránit jeho zavedení napříč celou výrobní částí zmíněného podniku a předložit návrhy, které umožní se s touto situací vypořádat.

V první kapitole jsem ukázala, že odměňování je jednou z částí řízení lidských zdrojů. Tato část má velký vliv na motivaci výrobních pracovníků. Právě motivace či stimulace pracovníků pak může ve velké míře ovlivnit úspěšnost či neúspěšnost celého výrobního podniku. V dalších kapitolách jsem popsala možnosti nastavení výkonnostního odměňování ve výrobním podniku, včetně faktorů, které mohou toto nastavení ovlivnit. Nemalý důraz kladu právě na faktory, které souvisejí s nastavením odměňování. Znamená to, že je nutné se podívat nejen na zájmy pracovníků, ale i na to, aby nastavený systém nebyl náročný na vyhodnocení a nebyl příliš zatěžující pro ekonomiku podniku. V dalších kapitolách jsem popsala společnost SW-MOTECH s. r. o., její zavedený model výkonnostního odměňování, včetně specifické jednotky výkonu, kterou je normohodina. Popsala jsem měření výkonu, frekvenci a techniku výpočtu odměny a vydefinovala jsem úskalí, se kterými se společnost při zavedení setkala. Konkrétně se jednalo o to, že u části pracovníků nebylo možné výkon měřit za jednotlivce a druhým nežádoucím efektem bylo zhoršení kvality výrobků. Pro obě vydefinovaná úskalí jsem navrhla možnosti, jak je v praxi řešit.

Cíl bakalářské práce byl naplněn a pokud bych měla zobecnit vydefinovaná úskalí zavedení výkonnostního odměňování v tomto konkrétním podniku, shrnula bych to následovně:

- žádný model výkonnostního odměňování nelze paušálně použít pro všechny organizace a vždy se musí přizpůsobit aktuálním podmínkám,
- zavedením výkonnostního odměňování můžeme vyvolat nežádoucí a neplánované efekty, na které je nutné reagovat následovně.

Přes všechna možná úskalí, se kterými se při zavádění výkonnostního odměňování můžeme setkat, je nutné této části řízení lidských zdrojů věnovat velkou pozornost. Úspěšnost výrobního podniku je závislá právě na lidském výkonu, který je nutné spravedlivě, slušně a důsledně v souladu s jeho hodnotou pro podnik odměnit (Armstrong 2007, s. 515).

Anotace

Jméno a příjmení autora: Soňa Pirmajerová

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie, Filozofická fakulta UP

Název bakalářské práce: Úskalí zavedení výkonnostního odměňování ve výrobním podniku

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Markéta Šupplerová

Počet znaků: 80 729

Počet příloh: 3

Počet titulů použité literatury: 18

Klíčová slova: výkonnostní odměňování, motivace pracovníků, úkolová mzda, normohodina, jednotka výkonu, měření výkonu

Bakalářská práce se zabývá úskalími souvisejícími se zavedením výkonnostního odměňování ve výrobním podniku. V úvodu je definován cíl práce a postup zpracování tématu. První kapitola vymezuje odměňování jako jednu z funkcí řízení lidských zdrojů. Následující kapitoly definují teoretické možnosti nastavení výkonnostního odměňování spolu s faktory, které nastavení ovlivňují. Čtvrtá a pátá kapitola popisuje konkrétní podnik jeho organizační strukturu, výrobní proces. Následuje popis zavedeného modelu výkonnostního odměňování včetně uvedení jednotky výkonu, měření výkonu a definice úskalí. V šesté kapitole jsou zhodnoceny dopady zavedeného modelu výkonnostního odměňování a navrženy možnosti, jak řešit zjištěná úskalí.

Abstract

Keywords: performance-related remuneration, staff motivation, piecework wage, standard hour, performance unit, and performance measurement

The Bachelor's thesis focuses on the difficulties in implementing performance-related remuneration in a manufacturing company. The introduction defines the objective of the thesis and the approach to dealing with the topic. The first chapter defines remuneration as one of the functions of human resources management. The following chapters define theoretical possibilities of setting a performance-related remuneration system, as well as intervening factors. Chapters four and five describe a particular company, its organisational structure and manufacturing process. This is followed by a description of the implemented model of performance-related remuneration,

including the performance unit, performance measurement, and defining difficulties. Chapter six assesses the effects of the implemented model of performance-related remuneration and provides possibilities of dealing with the established pitfalls.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Jak být ještě lepším manažerem*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 312 s. ISBN 80-85865-66-1.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert. ISBN 978-80-247-2890-2.

BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 344 s. Expert. ISBN 978-80-247-3348-7.

DONNELLY, James H, James L GIBSON a John M IVANCEVICH. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

HAVLÍČEK, Karel. *Management & controlling: malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2011, 210 s. ISBN 978-80-7408-056-2.

HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠÍŠKA. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 259 s. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-2471-3.

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

LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*. 3. vyd. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008, 253 s. ISBN 978-80-903808-9-9.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 127 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.

POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 233 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2974-9.

TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 312 s. ISBN 80-86419-35-5.

WÖHE, Günter. *Úvod do podnikového hospodářství*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 1995, 748 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9014-1.

WÖHE, Günter a Ulrich DÖRING. *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. 25. Aufl. München: Vahlen, Franz, 2013. ISBN 978-3-8006-4687-6.

Zákoník práce: 2014 : redakční uzávěrka 14.10.2013. Ostrava: Sagit, 2013, 128 s. ÚZ. ISBN 978-80-7488-010-0.

Interní zdroje společnosti

Seznam příloh

- Příloha 1 Organigram společnosti SW-MOTECH s. r. o.
Příloha 2 Tabulka tarifních skupin; Středisko 310 – Příprava
Příloha 3 Příklady výpočtů odměny podle výkonu

Seznam tabulek

Tabulka 1	Celkový počet pracovníků podle úseků	30
Tabulka 2	Pracovníci podle výrobních středisek	31
Tabulka 3	Výrobní operace na výrobních střediscích	32
Tabulka 4	Průběh výrobního procesu středisky a výrobními operacemi ..	33
Tabulka 5	Výpočet odměny pomocí normohodin (NH)	35
Tabulka 6	Výpočet plnění normy	39

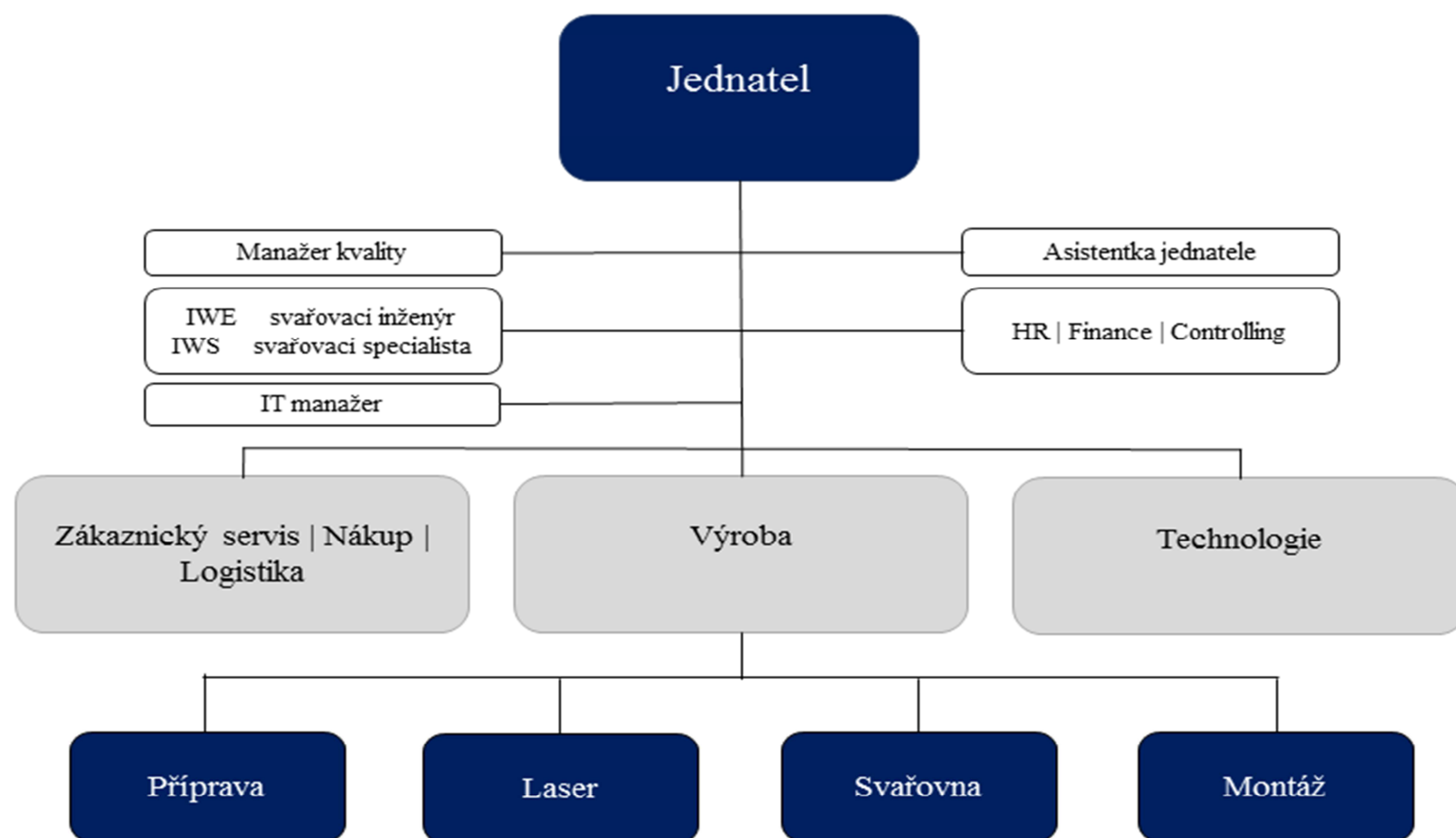
Seznam grafů

Graf 1	Vývoj plnění normy a PPM	45
--------	--------------------------------	----

Seznam zkratk

CNC	Computer Numeric Control (číslicové řízení počítačem)
PPM	Parts per million (ve výrobních společnostech se užívá ke sledování zmetkovitosti)
NH	normohodina

Organigram společnosti



Tabulka tarifních skupin

Středisko 310 - Příprava

Část I.

Tarifní skupina		A	B	C	D	E - NÁSTUP
Odměna za normohodinu		155 Kč/hod	140 Kč/hod	125 Kč/hod	110 Kč/hod	100 Kč/hod

Část II.

Sledované ukazatele (celkové hodnoty za měsíc)	Popis					
Výkon	min. hodnota plnění normy	100%	98%	94%	85%	nehodnotí se
Plnění povinností*	max. počet záznamů	4	4	4	4	4
BOZP	max. počet záznamů	2	2	2	2	2
Náradí, pomůcky, dokumentace	ztráta, úmyslné poškození	0	0	0	0	0
Docházka	max. počet neomluvených absencí	0	0	0	0	0

Část III.

Podmínky přestupu mezi tarifními skupinami

Při nástupu je pracovník zařazen automaticky do skupiny E, pokud není dohodnuto jinak.

Po zkušební době je pracovník zařazen do skupiny D, v případě vynikajících výsledků během zkušební doby může mistr doporučit zařazení pracovníka do skupiny C

Pro postup do vyšší skupiny musí pracovník plnit požadavky vyšší skupiny minimálně tři po sobě jdoucí měsíce

Postup do skupiny A je možný nejdříve po 12 měsících od zařazení do skupiny B

Pokud během dvou po sobě jdoucích měsíců nebude dosažena min. hodnota, resp. bude překročena max. hodnota jednoho z ukazatelů, bude pracovník sesazen o 1 skupinu níže na dobu 1 měsíce.

Pokud během dvou po sobě jdoucích měsíců nebude dosažena min. hodnota, resp. bude překročena max. hodnota u dvou či více ukazatelů, bude pracovník sesazen o 1 skupinu níže na dobu 2 měsíců.

* záznamy o kontrole strojů, správné vyplňování TP, správná práce s terminálem

Pramen: Interní zdroje společnosti

Příklady výpočtů odměny podle výkonu (Armstrong 2009, s. 291)

Příloha 3

Hlavní rysy odměňování podle výkonu	Dohodnuté výsledky (cíle)	-	Měřítko / ukazatele výkonu	-	Výkon	-	Hodnocení / klasifikace (bodování)	-	Převodní vzorec	-	Odměna podle výkonu
Schéma zavedeného systému výkonnostního odměňování	odpracované hodiny	-	plnění normy	-	počet normohodin (odpracované hodiny * plnění normy)	-	sazba za normohodinu	-	počet normohodin * sazba za normohodinu	-	normohodiny * sazba za normohodiny
Výkonnostní odměňování při plnění na 100 %	168 hod	-	100%	-	168,00	-	155 Kč	-	168 NH * 155 Kč	-	26 040 Kč
Výkonnostní odměňování při plnění na 110 %	168 hod	-	110%	-	184,80	-	155 Kč	-	184,80 NH * 155 Kč	-	28 644 Kč
Výkonnostní odměňování při plnění na 88 %	168 hod	-	88%	-	147,84	-	155 Kč	-	147,84 NH * 155 Kč	-	22 915 Kč
Odměna spočítaná pomocí sazby před zavedením výkonnostního odměňování	168 hod	-	100%	-	168,00	-	130 Kč	-	168 hod * 140 Kč	-	21 840 Kč