

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC

Ústav managementu a marketingu

Milan Rajtár

**Mzdový systém jako nástroj motivace zaměstnanců a jeho
změna v AVL Moravia, s. r. o.**

Paroll system as a tool for employee motivation and his change in
AVL Moravia, s. r. o.

Bakalářská práce

Vedoucí práce: RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA

Olomouc 2016

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a použil jen uvedené informační zdroje.

Olomouc

Podpis

Poděkování

Rád bych vyjádřil poděkování vedoucímu bakalářské práce RNDr. Ing. Miroslavu Rösslerovi, CSc., MBA za odborné vedení, cenné připomínky a čas, který mi věnoval. Dále chci poděkovat všem pracovníkům AVL Moravia, s. r. o. za spolupráci a vstřícnost při výzkumu.

Obsah

ÚVOD.....	6
I. TEORETICKÁ ČÁST	8
1 Motivační teorie a motivace k výkonu	8
1.1 Pracovní motivace.....	8
1.2 Přehled známých motivačních teorií.....	9
1.2.1 Maslowova teorie.....	10
1.2.2 Herzbergova teorie.....	11
1.2.3 McGregorova teorie X a Y.....	12
1.2.4 McClellandova teorie.....	13
1.2.5 Vroomova teorie.....	13
1.3 Nové trendy v přístupu k motivaci.....	14
1.3.1 Angažovanost a oddanost zaměstnance	14
1.3.2 Respekt.....	15
1.3.3 Motivační účinek práce.....	16
2 Odměňování pracovníků a mzdový systém podniku.....	17
2.1 Hodnocení práce a pracovníků.....	17
2.2 Odměňování pracovníků.....	18
2.2.1 Požadavky na odměňování.....	19
2.3 Mzdový systém podniku.....	19
2.3.1 Mzdová politika.....	21
2.3.2 Tvorba firemního mzdového systému	21
3 Řízení změn	23
3.1 Popis změny.....	23
3.1.1 Typy změn	23
3.1.2 Změna nebo inovace?.....	24
3.1.3 Modely řízení změny	25
3.1.4 Proces řízení změny a jeho etapy.....	26
3.2 Jak zajistit úspěch změny?.....	28
3.2.1 Odpor ke změnám	29
4 Shrnutí teoretické části.....	30
II. METODICKÁ ČÁST	31

5	Charakteristika výzkumu	31
5.1	Cíl výzkumu	31
5.2	Metody výzkumu	31
5.3	Ideový plán výzkumu	32
5.3.1	<i>Teoretický rámec výzkumu</i>	32
5.3.2	<i>Formulace výzkumného problému a výzkumných otázek</i>	33
5.3.3	<i>Metody získání dat</i>	33
5.3.4	<i>Metody analýzy a zpracování dat.....</i>	34
5.4	Omezení a rizika výzkumu	35
III.	PRAKTICKÁ ČÁST	36
6	Představení AVL Moravia, s. r. o.....	36
6.1	Charakteristika podniku AVL Moravia, s. r. o.	36
6.2	Personální politika a řízení lidských zdrojů.....	37
6.3	Analýza prostředí.....	38
6.3.1	<i>Vnější okolí</i>	38
6.3.2	<i>Oborové okolí (Porterovy síly).....</i>	40
6.4	Analýza mzdového systému	41
6.4.1	<i>Původní systém (od roku 2010 do roku 2014).....</i>	41
6.5	Nový mzdový systém.....	42
6.5.1	<i>Příprava nového mzdového systému</i>	42
6.5.2	<i>Výchozí principy.....</i>	42
6.5.3	<i>Strategie odměňování.....</i>	43
6.5.4	<i>Kariérní řád</i>	45
7	Hodnocení nového mzdového systému.....	47
7.1	Výpočet produktivity firmy	47
7.2	Analýza strategie a praxe odměňování po roce používání.....	48
7.2.1	<i>Strategie odměňování.....</i>	48
7.2.2	<i>Analýza praxe odměňování</i>	49
7.2.3	<i>Názory zaměstnanců</i>	49
7.2.4	<i>Závěry výzkumu a doporučení.....</i>	50
	Závěr	52
	Anotace	53

Literatura a prameny	54
Seznam obrázků	56
Seznam tabulek	57
Seznam příloh.....	58
Příl. 1 - Zjednodušená organizační struktura AVL Moravia, s. r. o.	59
Příl. 2 - SWOT analýza AVL Moravia, s. r. o.	60

“Můžete donutit lidi utíkat, ale nedonutíte je utíkat rychleji, pokud nebudou sami chtít“

Motto AVL Moravia

ÚVOD

Vztah mezi prací, ochotou pracovat a výdělkem zajímá lidi od nepaměti. Svědčí o tom řada citátů a přísloví. Nejvýstižnější pro vybrané téma je přísloví: „Ani kuře zadarmo nehrabe“. Přimět lidi k výkonům a zaplatit je tak, aby byli spokojeni, je velkým tématem pro všechny vedoucí, manažery a podnikatele. O problematičnosti odměňování a motivace svědčí řada publikací, článků a teorií. Najít efektivní mzdový systém je náročný úkol. Mění se postoj lidí k penězům, už nejsou zdrojem obživy, ale většinou jsou zdrojem určitého statusu a nástrojem, jak se dostat k požitkům. Cena za volný čas se zvyšuje. Mění se funkce mezd a odměn, nejsou už tak zásadní pro zvyšování výkonu. Přesto se jedná stále o jeden z důležitých nástrojů řízení lidských zdrojů. Zvláště nyní, kdy začíná konjunktura, je těžké získat a udržet pracovníky. Stále více podniků a firem se potýká s nedostatečnou nabídkou pracovníků na trhu práce.

Jsem členem vrcholového managementu firmy AVL Moravia, s. r. o. Jedním z mých hlavních úkolů je hledat způsoby, jak zvýšit produktivitu práce a motivovat zaměstnance k vyšším výkonům. Od začátku roku 2014 jsme připravovali efektivní způsob odměňování zaměstnanců a od dubna 2015 jsme začali používat nový mzdový systém. Očekávali jsme zvýšení produktivity práce a průtoku výroby, lepší nábor a udržení nových pracovníků, zlepšení kvality výroby. Rok po zavedení nového mzdového systému je vhodné zvážit, zda očekávání byla splněna, do jaké míry je potřeba mzdový systém jako nástroj motivace upravit nebo doplnit. Z těchto důvodů je mzdový systém a jeho zavádění předmětem této bakalářské práce.

Cílem bakalářské práce je vysvětlit úlohu odměňování jako motivačního prvku řízení pracovníků, popsat efektivní mzdový systém, diskutovat skutečný význam vazby odměňování na výkon a popsat management změn ve vztahu k zavádění mzdového systému. Teoretická část obsahuje přehled motivačních teorií a modely řízení změn. V praktické části je analyzován původní i nový mzdový systém, jsou zhodnoceny přínosy nového systému a navrženy další opatření do budoucna. Efektivita nového systému je

diskutována se zaměstnanci. Vlivy, které se promítají do používání nového systému, jsou shrnuty a vyhodnoceny pomocí analýzy SWOT. V závěrečné části jsou porovnány zjištěné výsledky výzkumu s teoretickými poznatky.

K celkovému cíli bakalářské práce je potřeba naplnit následující dílčí cíle:

- Diskutovat jednotlivé druhy motivace, odměňování a jejich funkce a možnosti při zvyšování produktivity práce.
- Stručně popsat přístupy k managementu změn a úskalí jejich zavádění.
- Najít vhodné metody pro výzkum v praktické části.
- Popsat stručně současný i minulý mzdový systém AVL Moravia, diskutovat rozdíly mezi nimi.
- Zhodnotit přínosy nového motivačního systému (srovnání výkonu podniku a jednotlivé parametry, které měly být hodnoceny).
- Diskutovat s personalisty a společníky skutečné přínosy nového systému.
- Zhodnotit změny a navrhnout další úpravy a opatření týkající se nového mzdového systému.

Práce je prioritně určena pro management firmy AVL Moravia, s. r. o., vychází z potřeb naší firmy. Informace a zkušenosti s reálným zaváděním nového mzdového systému však mohou být inspirativní i pro další výrobní podniky.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 Motivační teorie a motivace k výkonu

Jakým způsobem budou lidé pracovat a jak je motivovat k výkonu je předmětem řady teorií. Ty nejznámější lze rozdělit na dvě skupiny podle toho, zda sledujeme průběh motivačního procesu nebo příčiny. Zatímco jedna skupina motivačních teorií vysvětluje motivaci lidí k práci na základě jejich lidských potřeb, druhá skupina se věnuje vztahu mezi vlivy, které motivují lidi. Následující kapitola definuje pojem motiv a představuje některé významné motivační teorie, včetně současných trendů.

1.1 Pracovní motivace

V pracovním procesu „motivy vysvětlují, co vede pracovníka ke změně profese nebo zaměstnání, proč se někdo snaží podávat co nejvyšší výkon a druhý naopak práci odbývá“¹. Zdůvodnit příčiny takového chování je velmi složité, protože na pracovníka působí celá řada vlivů, které nelze předvídat. Zjednodušeně se při hledání příčin určitého chování vychází z představy, že na jedince působí vnitřní pohnutky (motivy) a vnější podněty (stimuly)². Každý člověk má jakousi motivační strukturu, přičemž „motivování je vnější působení na vnitřní motivační strukturu člověka prostřednictvím vnějších podnětů, s cílem dosáhnou jeho žádoucího chování“³.

Vnitřní pohnutka pro určité jednání vede jedince k očekávanému cíli a přetrvává, dokud není cíle dosaženo. Pak nastává uspokojení, jakési psychické nasycení. Tehdy původní motiv přestává být hnací silou a přichází jiný. Jednotlivé motivy pro chování mohou být protichůdné. Navíc neexistuje zpravidla jeden motiv, ale celá řada motivů pro dané chování. Tento soubor motivů bývá označován jako motivace. Do ní se promítají naše potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály⁴. Samotná motivace však nestačí, k činu je dále potřeba rozhodnutí a vůle ke konání. Podle Plamínka je výhodou, když se „dobře

¹ CEJTHAMR, V., A DĚDINA, J., *Management a organizační chování*, s. 133

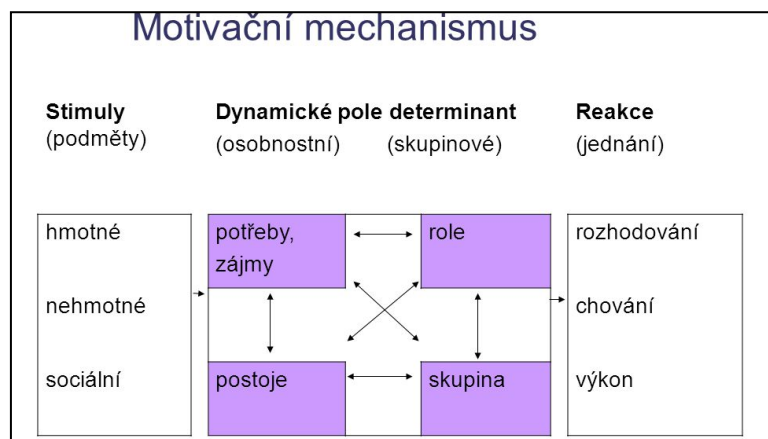
² Srov. PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, s. 16

³ BLAŽEK, L., *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*, s. 162

⁴ Srov. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a JAROŠOVÁ, E., *Manažerská psychologie a sociologie*, s. 229

treďte do motivů, které člověk má, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez příkonu vnějších podnětů⁵.

Vnější podněty z okolí, které ovlivňují chování jedince, se označují také jako stimuly. Soubor stimulů tvoří stimulaci (vnější motivaci). Těmito stimuly lze působit na potřeby a postoje pracovníka, resp. na jeho role a zařazení ve skupině. Volbou vhodných stimulů lze ovlivnit pracovníkovu chování a výkon (viz Obr. 1). Stimuly mohou být hmotné, nehmotné a sociální a výsledkem jejich působení na různé složky osobnosti je pak chování, výkon a rozhodování pracovníka.



Obr. 1 Motivační mechanismus⁶

Z hlediska účinnosti je vnější motivace méně přínosná, protože v momentě, kdy stimuly přestávají působit, pracovník ztrácí zájem o odvádění požadovaného výkonu. Na druhou stranu je rychlejší najít vhodnou stimulaci, než přemýšlet nad vnitřními motivy zaměstnance. Jak uvádí Plamínek: „dokud kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat“⁷.

1.2 Přehled známých motivačních teorií

Snaha o zachycení, vysvětlení a předvídání chování člověka v běžném i pracovním procesu je popsána v řadě motivačních teorií. Sice většina z nich v praxi nefunguje, mnohdy nejsou ani empiricky doložené (dokonce ani Maslowova teorie⁸),

⁵ PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, s. 17

⁶ NĚMEC, I., *Personální řízení* Zadání projektu.

⁷ PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, s. 17

⁸ Srov. ROBBINS, S. A COULTER, M., *Management*, s. 391

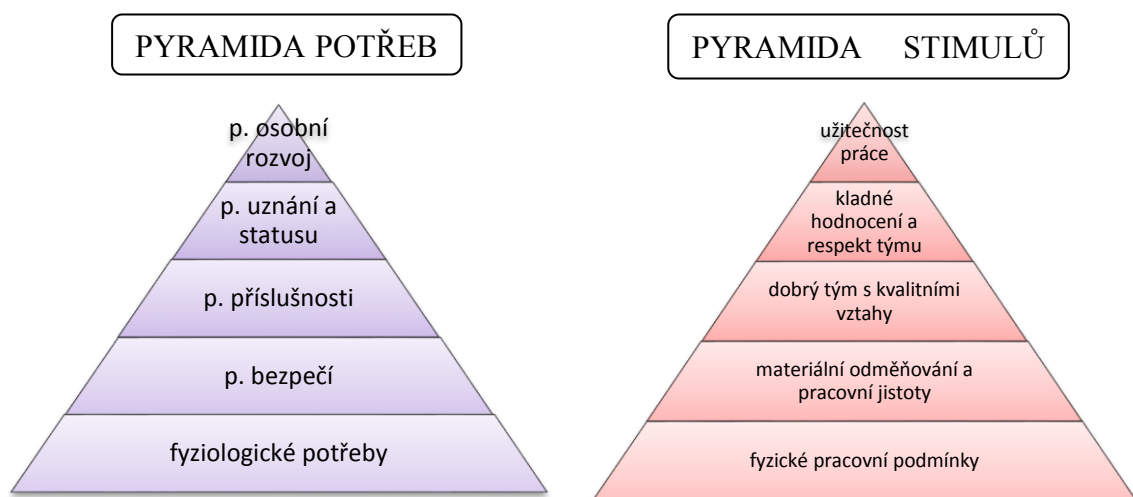
to ale neznamená, že by nebyly užitečné. Účelem motivačních teorií je „předpovídání chování“⁹.

Klasické motivační teorie dělíme do dvou velkých skupin. Podle toho, co jedince motivuje, máme teorie obsahu, jejichž nejznámějšími představiteli jsou Maslow, Herzberg a McClelland. Druhou skupinu tvoří teorie zaměřené na průběh motivačního procesu (teorie očekávání, teorie spravedlnosti aj.)¹⁰.

1.2.1 Maslowova teorie

Nejcitovanější a nejznámější teorie z první skupiny je Maslowova teorie. Autor sestavil žebříček lidských potřeb do několika stupňů. Na nejnižší úrovni jsou potřeby fyzické, následují potřeby jistoty, lásky, vážnosti a seberealizace (viz Obr. 2). Podle této teorie člověk naplňuje vyšší potřeby až ve chvíli, kdy jsou nižší uspokojeny. Tedy pokud má například hlad či žízeň, snaží se odstranit tuto potřebu, teprve poté bude řešit potřebu jistoty. Toto přestává platit s vyššími stupni potřeb. Podle Cajthamra dochází k postupnému snižování potřeb např. pouze 50 % lidí má potřebu lásky, 40 % lidí potřebu úcty, 10 % lidí potřebu seberealizace¹¹.

Jednotlivým stupňům pyramidy potřeb odpovídají stimuly (viz Obr. 2).



Obr. 2 Maslowova pyramida potřeb a jí odpovídající pyramida stimulů¹²

⁹ CEJTHAMR, V., A DĚDINA, J., *Mangement a organizační chování*, s. 143

¹⁰ Srov. tamtéž, s. 144

¹¹ Tamtéž, s. 146

¹² NÁHLOVSKÝ, P., *Motivace*. <<http://www.bosston.cz/clanek/motivace>>.

Kritici Maslowovy teorie upozorňují především na to, že potřeby nelze jednoznačně sestavit do hierarchie, lidé mohou mít různé priority. Navíc neexistuje ověřená vazba mezi uspokojováním potřeby a chováním jedince¹³.

1.2.2 Hezbergova teorie

Další často citovanou teorií je Hezbergova teorie. Tato teorie je založena na myšlence, že existují dvě skupiny faktorů ovlivňující pracovní motivaci. První skupina má vliv na pracovní spokojenost (tzv. motivátory - uspokojovatele) a druhá skupina na pracovní nespokojenost (frustrátory - neuspokojovatele)¹⁴. Motivátory už podle názvu podporují motivaci zaměstnanců, jde například o uznání, možnost profesního růstu apod. Frustrátory bývají častěji označovány jako hygienické faktory, protože souvisí především s pracovním prostředím, mezilidskými vztahy, chováním nadřízených a vedení firmy vůči zaměstnancům. Zaměstnanci je vnímají jako samozřejmost, nebo spíše si je ani neuvědomí do momentu, než se tyto hygienické faktory zhorší. Tehdy dochází k nespokojenosti, která se může odrazit na pracovním výkonu. Úkolem dobře zvolených faktorů hygieny je odstranění nepohody v práci.

Hranice mezi oběma skupinami není jednoznačná. Například plat může fungovat jako motivátor i frustrátor. Základní mzda je řazena mezi hygienické faktory, jakmile je zvýšena, funguje jako motivátor. Když si na ni pracovník zvykne, zase začne působit jako frustrátor. Významnou roli tady hraje „fenomén zvyku“¹⁵.

Hezbergova teorie souvisí do jisté míry s Maslowovou pyramidou. Faktory hygieny odpovídají prvním stupňům potřeb, motivátory odpovídají vyšším stupňům pyramidy, které zahrnují zajímavost práce, odpovědnost, uznání, ocenění, možnost seberealizace a souvisejí s výkonem vlastní práce a s oceněním.

Když za hygienické faktory dosadíme pojem hodnot ve smyslu hmotného zabezpečení a jako motivátory budeme uvažovat jistoty, můžeme při motivaci vycházet z názoru Plamínka, který říká¹⁶: „nejistota – zpochybnění již dosaženého – může zvyšovat hodnotu vnímání získané pozice a tím podpořit její motivující roli.“ Autor dále

¹³ ARMSTRONG, M; TAYLOR, S., *Řízení lidských zdrojů*, s. 224

¹⁴ Management Mania, Herzbergova motivační teorie dvou faktorů.

¹⁵ Srov. BLAŽEK, L., *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*, s. 165

¹⁶ PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace - Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. s. 20

doporučuje nastavení dynamické rovnováhy mezi „opatrným nabízením hodnot a neokázalým zpochybňováním jistot“ a tvrdí, že tohle „je jediným funkčním modelem motivace, který může obstát v reálné praxi“.

1.2.3 McGregorova teorie X a Y

I když bývá tato teorie uváděna v rámci motivačních teorií, je to spíše způsob přístupu manažerů k zaměstnancům podle jejich zainteresovanosti na chodu firmy. Je označována jako X a Y, podle vymezení dvou skupin zaměstnanců.

Teorie X, někdy označovaná také jako metoda cukru a biče, vychází z předpokladu, že lidé jsou od přírody líní, nechce se jim pracovat, odmítají přijmout odpovědnost, a jediný způsob, jak je přimět k práci, jsou stimuly ve formě trestů a odměn. Toman¹⁷ tento přístup potvrzuje: „... je zde příliš mnoho vlídnosti. Dobré slovo nestačí. Dobrým slovem a bičem v ruce toho zmůžete více než jenom dobrým slovem. Musíte mít nějaký systém nepohody“. Podle Cejthamra má metoda trestů a odměn smysl především u dělnických profesí, všude tam, kde je potřeba konstantní výkon a kde pracovníci potřebují mzdu. Nemají většinou větší ambice se posouvat na žebříčku a nějak růst. Je také použitelná v případě krize nebo stavu nouze¹⁸. Motivace trestem může být účinná, pokud je vhodně použita. Podle Bednáře může vést i ke zvýšení výkonnosti. Musí být ale citlivá a promyšlená, aby nedošlo k opačnému efektu, totiž k demotivaci pracovníka a snížení autority managementu nebo trestaného¹⁹.

Druhou skupinu lidí (Y) tvoří lidé aktivně se podílející na fungování organizace, rádi přijímají odpovědnost, vyhledávají aktivně činnosti. Většinou se jedná o pracovníky vysoce vnitřně motivované. U těchto lidí manažer je spíše koordinátorem, jeho úkolem je podněcovat a inspiruje tyto pracovníky.

Existuje ještě jedna skupina lidí, označovaných jako Z. Tito lidé jsou natolik identifikováni s firmou, že kladou zájmy firmy nad své osobní motivy. Vychází z japonského modelu, který popsal Ouchi. Typické pro tuto skupinu je kolektivní

¹⁷ TOMAN, I. *Motivace zvenčí je jako smrad*. s. 18

¹⁸ Srov. CEJTHAMR, V., A DĚDINA, J., *Management a organizační chování*. s. 67

¹⁹ Srov. BEDNÁŘ, V. a kol., *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. s. 80

rozhodování a individuální odpovědnost. I když to působí exoticky, v Evropě má podobný model Mark a Spencer²⁰.

Teorie cukru a biče bývá často zpochybňovaná, je diskutabilní. Humlová k této metodě říká: „Metoda cukru a biče sice donutí lidi vydat ze sebe vše a odvést maximální výkon. Zároveň však lidi velmi demotivuje, je zdrojem odchodu těch nevykonných, ale i těch nejlepších a roztáčí kolečko věčné fluktuace, zaučování nováčků a rezignace původních zaměstnanců na tvorbu nových vztahů s nově příchozími kolegy, o jejichž perspektivě už předem pochybují“²¹.

1.2.4 McClellandova teorie

Další teorie, která je spíše o manažerech než motivech, je McClellandova teorie. Podle něj má každý pracovník potřebu výkonu, potřebu sounáležitosti (afilace) a potřebu moci²². Každý má však úroveň těchto potřeb jinak vysoko.

Je vhodné tyto potřeby u jednotlivých zaměstnanců znát a podle toho jim přizpůsobit pozici ve firmě a pracovní náplň. Lidé zaměřeni na výkon potřebují úlohy středně těžké, s rozumnou úrovní rizika. Uspokojení jim přináší pocit dobře vykonané práce. Důležitá je pro ně okamžitá zpětná vazba o kvalitě práce. Finanční ohodnocení a pochvala jsou jen dalším potvrzením dobrého pocitu. Jejich místo je v oblastech prodeje a vlastního podnikání. Lidé s velkou potřebou přátelství mají být zařazeni do týmu, upřednostňují práci v kolektivu. Tyto zaměstnance je vhodné využít pro personální činnost, public relation apod. Potřeba moci je typická pro lidi vůdčí, kteří rádi řídí a ovlivňují ostatní. Vyznačují se vysokou zodpovědností. Je známo, že vrcholoví manažeři mají vysokou potřebu moci a nízkou potřebu afilace.

1.2.5 Vroomova teorie

Vroomova teorie je známá také jako teorie očekávání. Patří do druhé skupiny motivačních teorií, zaměřených na průběh motivačního procesu.

²⁰ Srov. BEDNÁŘ, V. a kol., *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*, s. 68

²¹ HUMLOVÁ, A., *Cukr a bič – účinný nástroj pro otrokáře a otroky*

²² Srov. CEJTHAMR, V., A DĚDINA, J., *Management a organizační chování*. s. 133

Autor vycházel z předpokladu, že na pracovní výkon jedince mají vliv následující přesvědčení:

- 1) přesvědčení o atraktivnosti cíle – tzv. valence, jde o subjektivní vnímání hodnoty cíle,
- 2) přesvědčení o dosažitelnosti odměny – tzv. instrumentalista,
- 3) přesvědčení o reálnosti dosažení cíle – tzv. očekávání, expektancy²³.

Tato teorie říká, že čím více věříme, že cíl dosáhneme a budeme mít za to patřičnou odměnu, a máme k tomu odpovídající schopnosti a prostředky, tím lepší výkon jsme ochotni podat.

Teorie byla několikrát obohacena. Podle nejnovější modifikace z roku 2006 od DeNisi a Pritcharda „lidé budou investovat svou energii do akcí způsobem, který bude maximalizovat předem očekávané uspokojení jejich potřeb“²⁴.

1.3 Nové trendy v přístupu k motivaci

1.3.1 Angažovanost a oddanost zaměstnance

Stále více odborníků vedle motivace a stimulace používá pojem angažovanost, popřípadě oddanost. Podle Armstronga nelze motivaci a stimulaci zaměňovat za angažovanost, protože jde sice komplementární, navzájem se doplňující procesy, ale každý z nich vyjadřuje jiný způsob podněcování zaměstnanců²⁵. Podle Marciana je „Angažovanost zaměstnance zvýšené emoční a intelektuální spojení, které zaměstnanec sdílí se svou prací, organizací, manažerem nebo spolupracovníky, což ho zpětně ovlivňuje tak, že při své práci vykazuje další osobní úsilí“²⁶.

Oddanost vedle toho souvisí s mírou identifikace zaměstnance s danou organizací. Pracovník oddaný firmě věří v její hodnoty a cíle, je ochoten věnovat velké úsilí ve prospěch firmy a má silnou potřebu ve firmě zůstat²⁷.

²³ Srov. CEJTHAMR, V., A DĚDINA, J., *Management a organizační chování*, s. 149

²⁴ ARMSTRONG, M., *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: Cesta k efektivitě a výkonnosti*, s. 53

²⁵ Srov. ARMSTRONG, M; TAYLOR. S., *Řízení lidských zdrojů*, s. 235

²⁶ MARCIANO, P., *Cukr a bič nefungují*, s. 81

²⁷ Srov. ARMSTRONG, M; TAYLOR. S., *Řízení lidských zdrojů*, s. 233

Problém je v tom, že řada zaměstnanců je oddaná nikoli organizaci, ale své práci. Jejich udržení ve firmě je pak mnohem složitější. Proto je potřeba věnovat velkou pozornost právě posilování angažovanosti zaměstnanců a oddanosti organizaci²⁸.

1.3.2 Respekt

Angažovanost a oddanost nemůže fungovat bez respektu. Řada studií ukazuje, že nedostatek respektu má velký význam pro motivaci. Podle Lienehartové „pouze 36 % zaměstnanců pocítuje v zaměstnání uznání; dotazované osoby trápí strach v zaměstnání, nespravedlivé platové ohodnocení a nedostatek respektu“²⁹.

Díky globalizaci se stále častěji sídla firem vzdalují od svých zaměstnanců. Vedení je díky tomu neosobní a zaměstnanci jsou chápáni pouze jako nákladová položka. Přestává fungovat dialog mezi vedením a pracovníky, nápady podřízených nejsou akceptovány, dochází k demotivaci zaměstnanců, projevující se cynismem, lhostejností a ztrátou nadšení. Ale jak říká Seifert: „Lidé chtějí mít motivaci: radost z práce, slušný výdělek, příležitost se uplatnit. To vnímají jako respektuplné jednání vůči své osobě“³⁰.

Proto se stále více objevuje v souvislosti s motivací pracovníků pojem respekt, uznání, úcta. Například Lienehartová tvrdí, že respekt je velmi významný motivační prvek, dokonce důležitější pro výkon než plat, jistota pracovního místa nebo možnost postupu³¹.

V souvislosti s respektem je nutné zmínit model Paula Marciana, který tvrdí, že zaměstnanci potřebují sedm hnacích sil: uznání (Recognition), zplnomocnění (Empowering), podpůrnou zpětnou vazbu (Supportive feedback), partnerství (Partnering), očekávání (Expectations), zájem (Consideration) a důvěru (Trust). První písmena anglických názvů těchto sil tvoří název Marcianího modelu – RESPEKT. Model RESPEKT vychází z poznatku, že lidé pracují lépe a podávají lepší výkony, pokud se cítí respektováni. Existuje pět oblastí, v nichž je potřeba posilovat respekt – organizace, nadřízený, členové týmu, práce a jedinec. Požívání modelu RESPEKT a posilování sedmi

²⁸ Srov. ARMSTRONG, M; TAYLOR, S., *Řízení lidských zdrojů*, s. 234

²⁹ LIENHARTOVÁ, A., *Respekt v zaměstnání: Strategie jiné firemní kultury*, s. 19

³⁰ SEIFERT, J., Respekt za respekt

³¹ LIENHARTOVÁ, A., *Respekt v zaměstnání: Strategie jiné firemní kultury*, s. 18

prvků v uvedených pěti oblastech vede k vyšší angažovanosti pracovníků a k hrdosti zaměstnance s firmou³².

1.3.3 Motivační účinek práce

Typickým trendem nových motivačních teorií je zpochybňování úlohy odměn. Kariérní analytik Daniel K. Pink tvrdí, že „odměny, ze své podstaty, zužují naši pozornost a navíc dnešní firmy v systému motivace vychází z domněnek, které jsou překonané, zastaralé, nepramení z vědeckých poznatků, ale z folkloru“³³. Podle něj je motivační teorie 21. století založená na autonomii, mistrovství a smyslu práce.

Dalšími novodobými trendy jsou posilování motivačního účinku práce, zlepšení pracovního života, projektování práce, rozšiřování a obohacování práce.

Řada teoretiků také tvrdí, že lidé chtějí pracovat (vychází z teorie Y), ale nemají vhodné podmínky. Vychází přitom z předpokladu, že mnoho lidí prostě neumí danou věc udělat lépe i kdyby chtěli, nebo je jim postup špatně vysvětlen. Jak uvádí Plamínek: pod „nechci“ se může skrývat „neumím“ nebo „nemohu“³⁴. Mnohdy stačí poskytnout pořádné informace o tom, proč se daná věc musí dělat právě takhle a právě teď. Místo náročné a neefektivní stimulace je lépe najít pracovníky, které bude daný úkol bavit, a když ne úplně, tak aspoň zčásti, aby byli ochotni akceptovat zbytek povinností. Plamínek to označuje jako moderní metodu motivace – přizpůsobovat úkoly lidem a ne lidi úkolům, protože lidé se „přizpůsobují okolnostem neradi, což vede k větším nárokům na kontrolu“³⁵.

Také Toman tvrdí, že vnímání motivace jako startéru pro nějakou činnost je hluboký omyl. Je lepší najít motivované pracovníky, které bude motivovat činnost samotná od začátku až do konce, a nevěnovat pozornost motivaci neschopných: „U těchto lidí je motivace zvenčí jako smrad. Za několik dní, nebo dokonce hodin sama zmizí. Vždy existuje skupina lidí, kteří se nepřetrhli ani předtím ani potom“³⁶.

³² MARCIANO, P., *Cukr a bič nefungují*, s. 90 - 91

³³ Srov. HOVORKA, P., *Kde se rodí opravdová motivace*.

<http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/140>.

³⁴ PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace - Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. s. 23

³⁵ Tamtéž., s. 16

³⁶ TOMAN, I., *Motivace zvenčí je jako smrad*, s. 15 - 16

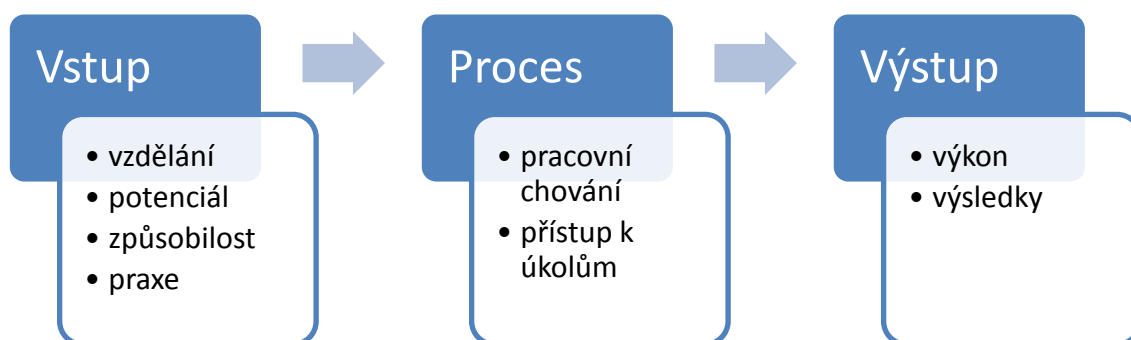
2 Odměňování pracovníků a mzdový systém podniku

Odměňování pracovníků a nastavení mzdového systému je jedním z klíčových procesů v řízení podniku. Je nesnadné najít spravedlivý způsob hodnocení pracovníků a vytvořit smysluplný a spolehlivý systém odměňování. Následující kapitola popisuje způsoby hodnocení práce, odměňování pracovníků a mzdovou politiku podniku.

2.1 Hodnocení práce a pracovníků

Hodnocení pracovníků, resp. jejich práce je základním předpokladem pro zavedení účinného mzdového systému. Jde o proces, jehož cílem je kromě vyhodnocení výkonu a zařazení práce do stupňů také zpětná vazba pro pracovníka, vytipování oblastí, v nichž se může zaměstnanec zlepšit, slouží k plánu rozvoje apod. Hodnocení má pomoci odstupňovat jednotlivé činnosti, vytvořit spravedlivé mzdové struktury a zajistit spravedlnost při odměňování za stejnou práci.

U pracovníka lze hodnotit tři oblasti – vstup, proces a výstup³⁷: Vstup představuje všechny předpoklady zaměstnance pro výkon dané profese, je to vše, co do své práce vkládá. Během procesu si všímáme pracovního chování. Výstupem rozumíme výkon a výsledky pracovního procesu, přičemž by měl být výstup měřitelný. Buď jej lze hodnotit kvantitativně, pak mluvíme o přímém hodnocení výstupu, nebo kvalitativně. Jde o tzv. nepřímé hodnocení výstupu.



Obr. 3 Oblasti hodnocení pracovníka (vlastní zpracování dle ³⁸)

Hodnocení a stanovení ceny práce je možné třemi způsoby: analyticky, neanalyticky (sumárně) nebo tržně. Při analytickém hodnocení se posuzují jednotlivé

³⁷ HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*, s. 20 - 21

³⁸ Tamtéž.

prvky, zastoupené v práci. Tyto prvky (faktory) tvoří faktorový plán (schéma). Jde o nejobvyklejší metodou hodnocení práce³⁹. Naopak u sumárního hodnocení je práce hodnocena jako celek. Celková práce je porovnávána s jinou a tím určován přínos a hodnota práce. Posledním typem je tržní oceňování, které se odvíjí od hodnoty práce na trhu.

I když hodnocení a stanovení ceny práce je nezbytné pro zavedení mzdového systému, existují k hodnocení také výhrady. Kritici tvrdí, že hodnocení je nepružné, byrokratické a časově náročné. Systémy hodnocení se mohou časem používáním nebo zneužíváním pokazit⁴⁰.

2.2 Odměňování pracovníků

Na hodnocení navazuje odměňování pracovníků. Jedním z cílů odměňování je stanovit hodnotu, kterou zaměstnanci vytvářejí. Vedle toho je však odměňování důležitým nástrojem výchovy a upevňování požadovaného chování, vhodným systémem odměňování lze lidi motivovat a zvyšovat jejich angažovanost, a tím vytvářet kulturu vysokého výkonu. Odměna za práci je také důležitým nástrojem pro získávání a udržení si kvalitních pracovníků⁴¹.

Aby systém odměn skutečně efektivně působil na pracovníky, musí být především jednoznačně definován, odměna by neměla být překvapením, a už vůbec ne zklamáním. Vhodně sestavený systém odměňování ovlivňuje výkon pracovníků.

Většina systémů se skládá z několika složek:

- peněžní odměny,
- zaměstnanecké výhody,
- vzdělávání a rozvoj,
- pracovní prostředí⁴².

³⁹ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: Cesta k efektivitě a výkonnosti*, s.140

⁴⁰ Srov. ARMSTRONG, M; TAYLOR. S., *Řízení lidských zdrojů*, s. 551

⁴¹ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: Cesta k efektivitě a výkonnosti*, s. 20

⁴² Srov. ARMSTRONG, M; TAYLOR. S., *Řízení lidských zdrojů*, s. 837

Armstrong v souvislosti s odměňováním používá pojem „celková odměna“. Jde nejen o mzdu a zaměstnanecké benefity, ale také řízení talentů a řízení rozvoje lidských zdrojů⁴³. Jde o nový koncept, při němž podniky vyhledávají výjimečné pracovníky, kteří mohou být pro firmu přínosem. Armstrong však tvrdí, že „každý člověk v organizaci má talent, i když někteří jej mají více než jiní“⁴⁴. Proto není vhodné se zaměřovat pouze na klíčové pracovníky, se kterými se počítá ve vrcholných funkcích, ale věnovat pozornost každému pracovníkovi.

2.2.1 Požadavky na odměňování

- 1) Distribuční spravedlnost: lidé musí věřit, že odměny jsou rozdělovány podle jejich příspěví a přínosu. Dostávají to, co jim bylo slíbeno a co potřebují.
- 2) Procedurální spravedlnost: týká se realizace politiky odměňování. Přitom je potřeba, aby byla věnována pozornost názorům pracovníků, aby byl systém objektivní, důsledný a nastavený pro všechny stejně. Pracovníci by měli být však informováni o změnách a rozhodnutích s patřičným vysvětlením.
- 3) Slušnost: pro každou práci existuje jakýsi standard slušné peněžní odměny, který pracující lidé sdílejí. Protože tato položka nelze jednoznačně hodnotit, používá se „test dobrého pocitu“.
- 4) Rovnost a nestrannost: odměňování musí být přiměřené v rámci jedné organizace. Při odměňování je potřeba zajistit objektivitu.
- 5) Důslednost, zásadovost, průhlednost: tyto principy zajišťují efektivitu odměňování⁴⁵.

2.3 Mzdový systém podniku

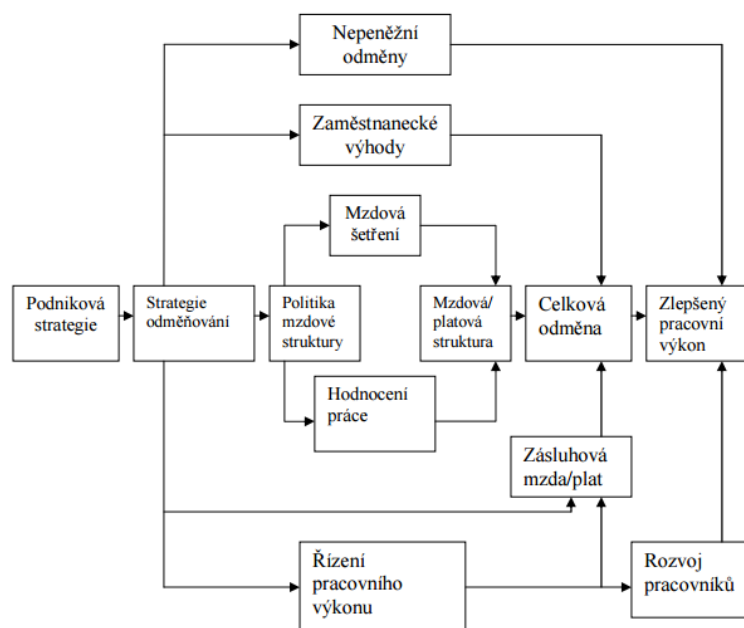
Mzdový systém musí být nastaven tak, aby byl spravedlivý, musí odpovídat potřebám zaměstnanců, ale také naplňovat strategii podniku. Skládá se nejen z odměn peněžní i nepeněžní odměny. Stále více se klade důraz na využívání nehmotného

⁴³ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: Cesta k efektivitě a výkonnosti*, s. 21

⁴⁴ Srov. ARMSTRONG, M; TAYLOR, S., *Řízení lidských zdrojů*, s. 321

⁴⁵ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: Cesta k efektivitě a výkonnosti*, s. 22

odměňování formou uznání, pochvaly, příležitosti ke vzdělávání, růstu odpovědnosti při výkonu práce.



Obr. 4 Vztahy mezi jednotlivými prvky mzdového systému⁴⁶

K výše uvedeným třem prvků se vztahuje stimulace mzdou. Podle Stýbla by měl být mzdový stimul zaměřen na podněcování zájmu pracovníka k žádoucímu výkonu (výstup), ke kvalitě činnosti (proces) a k rozvoji kvalifikace a schopností (vstup)⁴⁷.

Mzda (plat) představují nejobvyklejší vnější odměnu. Peníze totiž představují prostředky k dosažení řady cílů a jsou spojeny s uspokojováním potřeb. Peníze samy o sobě nemusejí mít žádný vnitřní význam, ale „nabývají značné motivující síly, protože symbolizují tak mnoho nehmotných a nedefinovatelných cílů“⁴⁸.

Sigmund označuje připravenost jedince k práci jako „ochotu substituovat svůj volný čas za čas věnovaný pracovním aktivitám“⁴⁹. K tomu, aby pracovník byl ochoten

⁴⁶ ARMSTRONG, M; TAYLOR. S., *Řízení lidských zdrojů*, s. 356

⁴⁷ Srov. STÝBLO, J., *Progresivní formy hodnocení výkonu ve vazbě na odměňování zaměstnanců*, <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d528v504-progresivni-formy-hodnoceni-vykonu-ve-vazbe-na-odmenovani-z/?search_query=>>

⁴⁸ Srov. ARMSTRONG, M; TAYLOR. S., *Řízení lidských zdrojů*, s. 231

⁴⁹ SIGMUND, M., KVINTOVÁ, J. A ŠAFÁŘ, M. *Vybrané kapitoly z manažerské psychologie*. <<https://eupol.publi.cz/?book=171-vybrane-kapitoly-z-manazerske-psychologie>>>

vyměnit svůj volný čas za práci, je potřeba jej ocenit. Cajthamr toto ocenění rozděluje podle uspokojování vnitřních, resp. vnějších motivů. Vnější motivy vztahuje k hmotným odměnám jako je plat, sociální výhody, systém benefitů, pracovní prostředí. Ne vždy může manažer tento systém ovlivnit a přizpůsobit jednotlivým pracovníkům. Druhou skupinou je vnitřní motivace v podobě „psychologických odměn“ jako je využití schopností, smysl pro vyhledávání úkolů a jejich plnění, uznání, chování vůči pracovníkům, zacházení. Tohle mohou manažeři ovlivnit⁵⁰.

2.3.1 Mzdová politika

Mzdová politika podniku vychází ze strategie podniku. Je nástrojem personalistů a ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců.

Výsledkem efektivní mzdové politiky je:

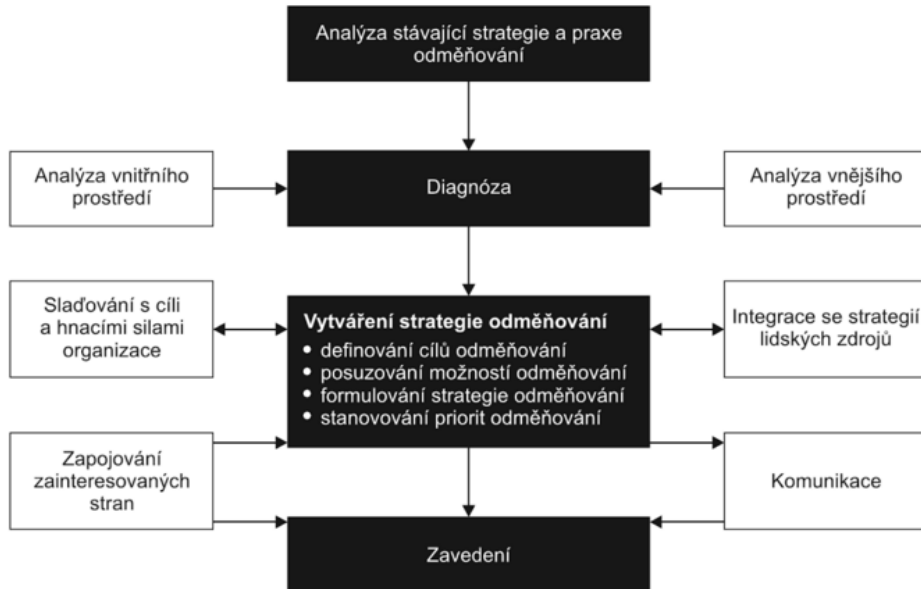
- Získání a stabilizace pracovníků.
- Motivace a stimulace zaměstnanců k pracovním výkonům.
- Podpora požadovaného chování.
- Objektivní systém odměňování, který je akceptován pracovníky.
- Zvyšování produktivity při dodržení rozumných nákladů.
- Zajištění spravedlivého odměňování uvnitř podniku i v porovnání s podobnými organizacemi na trhu práce.
- Dodržování legislativního rámce⁵¹.

2.3.2 Tvorba firemního mzdového systému

Tvorba samotného mzdového systému musí vycházet ze strategie odměňování daného podniku. Nezbytným předpokladem jsou analýzy stávající strategie, analýza vnitřního a vnějšího prostředí, na základě kterých se pak stanovují cíle odměňování, posuzují se možnosti a priority odměňování (viz Obr. 5).

⁵⁰ Srov. CEJTHAMR, V., A DĚDINA, J., *Management a organizační chování*, s. 142

⁵¹ Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z a kol., *Management lidských zdrojů.*, s. 131



Obr. 5 Rámec vytváření strategie odměňování ⁵²

Při tvorbě mzdového systému je nezbytná důkladná příprava. Nejprve je nutné zhodnotit faktory, které budou vstupovat do systému, je potřeba stanovit celkovou filosofii systému.

Jednotlivé prvky mzdového systému:

- 1) Stanovení tarifů – rozdělení zaměstnanců do kategorií, určení sazeb pro jednotlivé skupiny.
- 2) Mzdové zvýhodnění – rozhodnutí o příplatcích za práce přes čas, práci v noci, o víkendech.
- 3) Formy mzdy – časová, úkolová, podílová a smíšená mzda.
- 4) Další druhy hodnocení – prémie, odměny, podíly na zisku.
- 5) Zaměstnanecké výhody – důchody, půjčky, jesle, stravování, vzdělávání.

⁵² ARMSTRONG, M; TAYLOR. S., *Řízení lidských zdrojů*, s. 825

3 Řízení změn

Změnou rozumíme přeměnu stavu výchozího na cílový, plánovaný stav. Změna může být pozitivní nebo negativní. Při určování cílového stavu musí být nastaveny hodnoty ukazatelů, které budou sledovány, jejich původní hodnota a stav po změně.

3.1 Popis změny

V literatuře najdeme řadu definicí a popisů změn. Například Kubičková změnou rozumí „odklon od stávajícího stavu“⁵³. Uvádí také, že řada manažerů vnímá změnu jako „nepřetržitý a částečně nepředvídatelný proces, jehož prostřednictvím se firma vyrovnává nejenom se změnami prostředí, ale i se změnami ve vnitřním prostředí firmy“⁵⁴. Důležité je, aby byl definován cíl změny. Podle Kubičkové je „cílem změny udržení životaschopné, efektivní a konkurenceschopné firmy nebo jiné organizace“⁵⁵. Jednoduchou charakteristiku cíle změny definuje Plamínek: „Cílem plánované změny je dosáhnout nového, žádoucího stavu“⁵⁶.

3.1.1 Typy změn

Změny mohou být kontinuální nebo skokové. Jakmile výchozí stav výroby nebo řízení nevyhovuje a je zřejmé, že se organizace potřebuje posunout dál, je čas na změnu. Lze říci, že čas ke změně přichází tehdy, kdy je vidět rozdíl mezi stávajícím a požadovaným stavem. Většinou je to v případě, kdy firma expanduje, vstupuje na nové trhy, rozšiřuje nabídku, potřebuje zavést nové technologie apod. Tehdy mluvíme o konvergenční změně. Opakem této změny je pak divergentní změna, při níž dochází ke snižování nákladů, redukci pracovníků, celkově k defenzi podnikání⁵⁷. Jiný přístup k rozlišování změn je podle typu problémů, které má změna vyřešit – příležitost, ohrožení, porucha.

Impulsy pro změnu mohou přicházet zevnitř organizace nebo zvnějšku. Vnější faktory, vyvolávající potřebu změny, jsou tržní a ekonomické, může to být změna

⁵³ KUBÍČKOVÁ, L. a RAIS, K. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*, s.15

⁵⁴ Tamtéž, s. 15

⁵⁵ Tamtéž, s. 15

⁵⁶ PLAMÍNEK, J. *Diagnostika a vitalizace firem a organizací*, s.146

⁵⁷ Řízení změny. <<http://www.mbpconsulting.cz/cs/knowhow/change>>

legislativy, vliv společnosti, příchod nových technologií, měnící se požadavky zákazníků. Druhou skupinu představují faktory vnitřní, které vychází z potřeb vlastní organizace. Příkladem je nutnost změny kvůli neefektivnosti výroby, změna vedení nebo majitelů firmy, personálním složení apod. Oba faktory se mohou navíc navzájem ovlivňovat a prolínat. Například nedostatek odborníků na trhu práce (vnější faktor) má dopad na strukturu pracovníků a morálku pracovníků ve firmě (vnitřní faktor).

Většina změn je řízená, očekávaná, vyplývající ze strategie podniku. Plamínek ale upozorňuje také na zbytečné a kontraproduktivní snahy zlepšovat a měnit všechno za každou cenu. Mluví o „zlepšovatelských pastech“⁵⁸, kdy při snaze o změny a zlepšování se přehlídí místo omezení (úzké místo) a zlepšují se procesy, v nichž problém není a místo očekávaného efektu se objeví další neočekávaný problém jinde. Jak říká Plamínek - ve finále se toho omezení stejně projeví, jednoduše se „přestěhuje jinam“⁵⁹. Podstatné při realizaci změn je, aby úsilí věnované požadované změně a vynaložené náklady odpovídaly užítku. Samozřejmě existují situace, kdy je změna vyvolána náhle, nečekaně, například v případě katastrof, povodní, požárů. Těmto typům změn se věnuje oblast krizového managementu.

3.1.2 Změna nebo inovace?

V literatuře se setkáme s řadou typologií změn. Podle časového hlediska jde o změny pomalé či rychlé, podle plánování může být změna plánovaná nebo adaptivní atd. Nejjednodušší rozdělení nabízí Ochrana⁶⁰, který rozděluje změny podle rozsahu provedení na kvantitativní (částečné) a kvalitativní. V prvním případě dochází k částečné změně, která nezasahuje významně do chodu organizace. Tato změna bývá označována také jako inkrementální či přírůstková. Na druhé straně je zásadní, skoková změna, která vede k podstatné změně systému. Kubíčková navíc uvádí ještě třetí typ změny založené na kombinaci předchozích dvou⁶¹.

Objektem změny může být v organizaci jakýkoliv článek. Změny mohou probíhat ve struktuře organizace, v procesech, v technologiích a v oblasti lidských zdrojů⁶².

⁵⁸ PLAMÍNEK, J. *Diagnostika a vitalizace firem a organizací*, s.151

⁵⁹ Tamtéž, s. 151 - 152

⁶⁰ Srov. OCHRANA, F. A PŮČEK, M. *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě*, 17 - 19

⁶¹ Srov. KUBÍČKOVÁ, L. a RAIS, K. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*, s.16

⁶² Srov. ROBBINS, S. R. A COULTER, M. *Management*, s. 318

Těmi, kdo podněcují, provádějí změny a nesou zodpovědnost, jsou tzv. agenti změny. Mohou to být vlastníci, externisté, poradci, ale ve většině případů to bývají manažeři odpovídající za danou oblast, v níž ke změně dochází.

Zvláštním druhem změny je inovace. Definice pojmu inovace se liší podle různých pohledů a autorů. Nejčastěji je uváděno Schupeterovo pojetí, kdy je inovací myšlena úplná novinka, tzv. absolutní inovace⁶³. Jinou definicí je vnímání inovace jako transformace tvůrčí myšlenky do užitečného výrobku, služby nebo pracovní metody. Přičemž tvořivostí je myšlena schopnost unikátním způsobem kombinovat nápady nebo je neobvykle spojovat. Na rozdíl od nápadu je pro inovaci typické, že je realizovatelná⁶⁴.

Jednoduše lze říci, že změny probíhají pomalu ve formě drobných změn (nejčastěji je uváděn jako příklad postupných kroků princip Kaizen), kdežto inovace je absolutní novinka⁶⁵. Každá inovace je současně změnou, opak ale neplatí. Ne každá změna je současně inovací.

Inovace a řízení změn spolu úzce souvisí. Drucker tvrdí, že „každá existující organizace rychle zkrachuje, pokud neinovuje. Naopak každá nová organizace se rychle zhroutí, pokud neřídí“⁶⁶.

3.1.3 Modely řízení změny

Modelem může být například koncept čtyř fází změny podle Lawrence, Dycka, Maitlise a Mauwse⁶⁷ (viz Obr. 6).

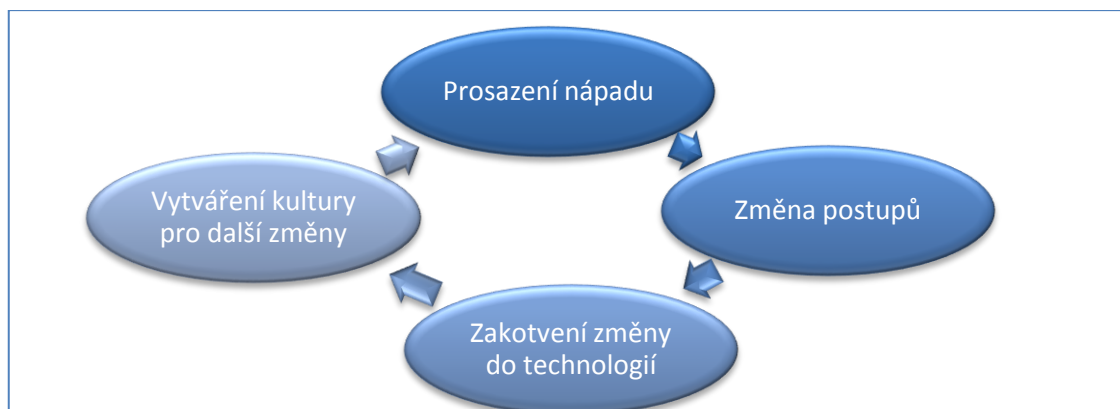
⁶³ Srov. VLČEK, R., *Inovace v hospodářské praxi*, s. 7

⁶⁴ Srov. ROBBINS, S. R. A COULTER, M., *Management*, s. 327

⁶⁵ Srov. KUBÍČKOVÁ, L. a RAIS, K., *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*, s. 16 - 17

⁶⁶ OCHRANA, F. A PŮČEK, M. *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě*, s. 19

⁶⁷ Čtyři fáze změny. Managementmania.cz < <https://managementmania.com/cs/ctyri-faze-zmeny> >



Obr. 6 Koncept čtyři fáze změny (vlastní zpracování dle⁶⁸)

Podle tohoto konceptu je nutné pro prosazení změny v každé fázi najít klíčovou postavu, která fázi zrealizuje. V první fázi jde o prosazení nápadu, tady je vhodné najít postavu misionáře, který má vliv a je schopen jej využít. Umí přesvědčovat, má vazby na vedení i na vlivné osoby ve firmě. Druhá fáze vyžaduje někoho, kdo má autoritu a pravomoci prosadit změnu a měl by být schopen také překonat odpor. Takového člověka označují jako autokrata s odpovídajícím postavením a vlivem. Zakotvení změny do technologie vyžaduje architekta systémů, který zná organizaci i její chod. Poslední fáze představuje vytváření klimatu vhodného pro další změny. Klíčovou postavou v této fázi je pedagog, který je schopen pracovat na kultivaci firemní kultury. Jednotlivé fáze na sebe navazují.

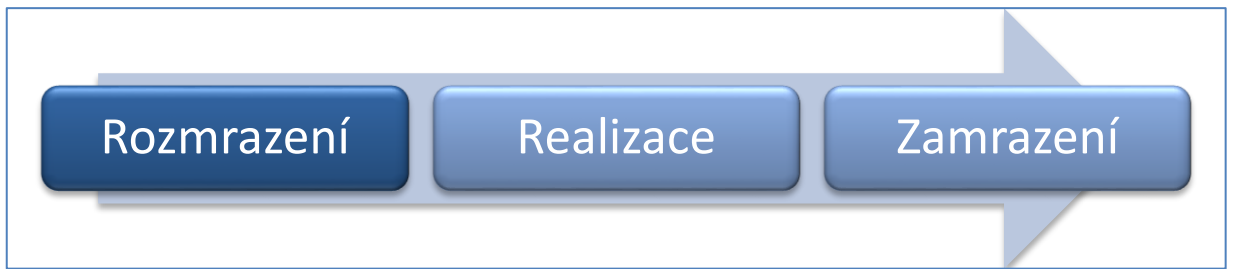
3.1.4 Proces řízení změny a jeho etapy

Proces změny závisí na rozsahu, požadavcích a také na tom, o jakou organizaci se jedná. Pro rozdělení potřeby změn na organizace se často používá metafory o klidné vodě, resp. peřejích.

Stále ještě existují organizace, které působí jako velká loď na klidném moři, kdy kapitán i posádka znají loď, znají cíl, jsou na cestu zvyklí a jen občas musí vyřešit nečekané narušení plavby např. bouřkou. Jde o typ změny, který jsem výše označil jako poruchu. Toto narušení vede ke změně, jejímž výsledkem je zavedení nové rovnováhy⁶⁹. Změna pak probíhá ve třech krocích, které Kurt Lewin označil jako rozmrazení (porušení rovnováhy), realizace (změna) a zamrazení (nastolení nové rovnováhy) (viz Obr. 7).

⁶⁸ Čtyři fáze změny. Managementmania.cz < <https://managementmania.com/cs/ctyri-faze-zmeny> >

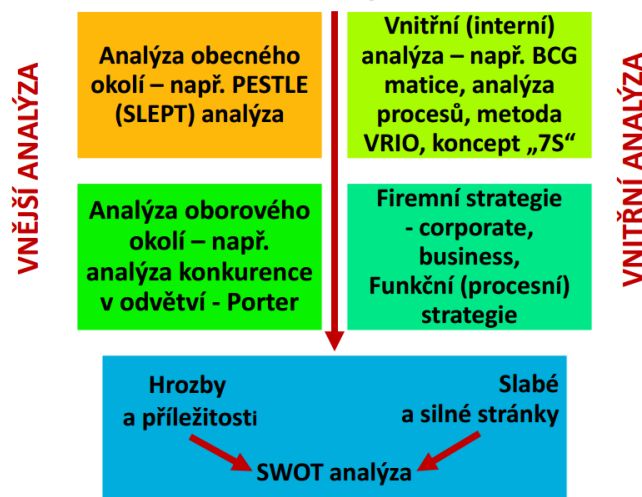
⁶⁹ ROBBINS, S. R. A COULTER, M., *Management*, s. 315



Obr. 7 Lewinův model změny (vlastní zpracování dle Robinsona⁷⁰)

Než se začne změna vůbec realizovat, je potřeba vytvořit harmonogram změny. Podle rozsahu stačí někdy jen stanovit milestones (milníky, klíčové body) nebo použít sofistikovanější metody typu síťového grafu. Rozmrazením se rozumí příprava na změny. Zahrnuje řadu analýz (okolí, firmy, finanční situace atd.), zajištění materiálních, finančních, lidských zdrojů, a v neposlední řadě také důkladné informování zaměstnanců o chystaných změnách.

Lewinův model řízení změny – FÁZE ANALYTICKÁ



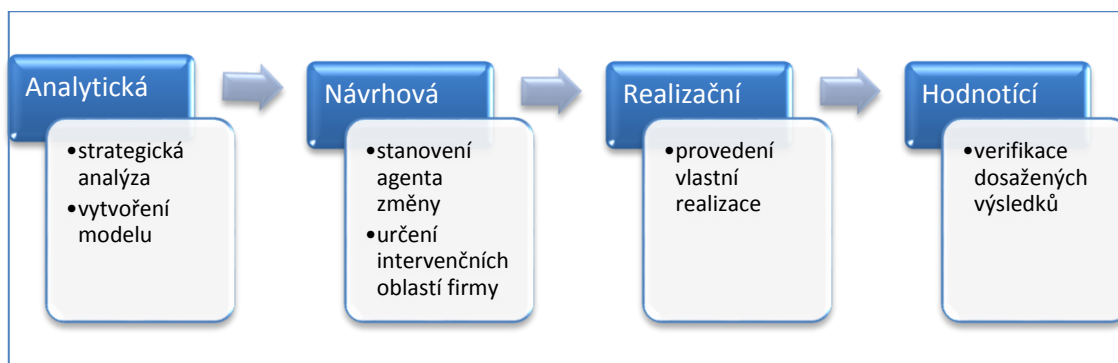
Obr. 8 Lewinův model řízení změny – analytická fáze⁷¹

Následuje realizační fáze, jejímž cílem je dosažení požadovaného stavu. Po provedené změně je nutné výsledný stav zafixovat, tzv. zamrazit. Součástí změny je také její zhodnocení. Hodnocení musí probíhat průběžně, je vhodné už v přípravné fázi

⁷⁰ ROBBINS, S. R. A COULTER, M., *Management*, s. 315

⁷¹ GRASSEOVÁ, M., <https://moodle.unob.cz/pluginfile.php/19781/mod_resource/content/1/T%20-%202035%20Management%20zm%C4%9Bny.pdf>

vytipovat kritické body a rizika, a ty pak eliminovat. Jednotlivé prvky v tomto modelu jsou zobrazeny na následujícím schématu (viz Obr. 9).



Obr. 9 Proces změny (vlastní zpracování dle Smejkal⁷²)

Je jen málo organizací, které mají čas a prostor řešit změny popsáním způsobem. Podle Robbinse se jedná o firmy zabývající se bankovníctvím, letectvím, vydavatelství⁷³. Na opačné straně jsou organizace značně ovlivněné chaotickým tržním prostředím. Připomínají malou loďkou zmítanou v peřejích, na níž jsou lidé, kteří se navzájem neznají, neznají řeku, neví, kam plují. Pro tento typ firem je změna přirozeným cyklickým procesem, který se stává součástí firemní kultury.

Každá změna obsahovat následující kroky⁷⁴.

- 1) Stanovení cílů a definování žádoucího stavu organizace po změně.
- 2) Diagnóza současných podmínek ve vztahu k těmto cílům.
- 3) Definování úkolů období přechodu, potřebných k dosažení budoucího stavu.
- 4) Vytvoření strategií a plánů činnosti pro řízení tohoto přechodu včetně vymezení faktorů, které mohou ovlivnit zavádění změn.

3.2 Jak zajistit úspěch změny?

Řada autorů dává návody, jak úspěšně realizovat změny. Například Quinn považuje za nezbytné vytvářet vědomí a oddanost změně postupně, kromě zajištění politické podpory je potřeba řídit a zvládat koalice a posilovat a podporovat bojovníky

⁷² SMEJKAL, V, RAIS, K., *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*, s. 64

⁷³ ROBBINS, S. P. A COULTER, M. *Management*. s. 316

⁷⁴ ARMSTRONG, M; TAYLOR. S., *Řízení lidských zdrojů*, s. 923

za změnu. Nadler a Tushman zdůrazňují stabilitu struktur a procesů, aby sloužily jako „jakési kotvy, jíž by se lidé mohli držet“⁷⁵.

Kromě důkladné analýzy výchozích podmínek existují další dva nutné předpoklady pro úspěšné provedení změny, a to je znalost technických požadavků, včetně umění řídit projekt změny a znalost postojů a motivace lidí⁷⁶. Podle Beera je totiž „individuální chování lidí silně motivováno rolemi, které lidé v organizaci hrají.“⁷⁷ Efektivní změna vede přes vnucení nových rolí postavení lidí do „nových organizačních souvislostí“.

3.2.1 Odpor ke změnám

Zavádění jakékoliv změny sebou přináší problémy s lidmi, kteří se změně brání. Armstrong říká: „odpor ke změnám je obtížné překonat, a to dokonce i tehdy, nejsou-li změny škodlivé pro ty, kterých se týkají“⁷⁸.

Odpor ke změnám může vycházet z řady obav. Typický je strach z nového, narušení zaběhlých zvyklostí, ekonomické obavy vyplývají ze strachu o pracovní pozici, obavy z nepohodlí, kdy lidé se jen neradi přizpůsobují novinkám a hlavně nejistota, související s dopady změny. Další neochota přijmout změnu vychází ze strachu z vlastní neschopnosti osvojit si nové poznatky⁷⁹.

Překonat odpor ke změně lze důkladnou analýzou dopadů změn, vhodnou komunikací s pracovníky a zapojením pracovníků do přípravy a zavádění změn.

⁷⁵ ARMSTRONG, M; TAYLOR. S., *Řízení lidských zdrojů*, s. 295

⁷⁶ SMEJKAL, V, RAIS, K., *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*, s. 64

⁷⁷ ARMSTRONG, M; TAYLOR. S., *Řízení lidských zdrojů*, s. 295

⁷⁸ Tamtéž, s. 292

⁷⁹ Tamtéž, s. 713

4 Shrnutí teoretické části

V dnešní době se významně změnil charakter práce a tím i povaha řízení. Ukazuje se, že existují limity motivace penězi, benefity a jinými tradičními nástroji, popsanými výše. V řadě případů zaměstnanci nepodávají očekávaný výkon, protože nejsou přesvědčeni o účelnosti a smysluplnosti své práce a skutečně objektivním ohodnocení. Mají určitá očekávání ohledně svého postavení a hodnocení. Aby byli angažovaní, potřebují cítit respekt svých zaměstnavatelů.

Přesto stále mzdy a odměny představují nezbytný motivační prvek. Mzdový systém musí odpovídat strategii podniku, musí brát v úvahu výsledky hodnocení. Pokud má být mzdový systém nástrojem motivace, musí být dobře připravený. Před zavedením mzdového systému je nutná příprava, analýzy jak vnitřního, tak vnějšího prostředí, zjistit očekávání lidí a vymezit požadavky na spravedlivou mzdu. Samotné zavádění nového mzdového systému se neobejde bez problémů, které lze eliminovat použitím různých modelů řízení změn.

II. METODICKÁ ČÁST

5 Charakteristika výzkumu

Předmětem výzkumu je vztah mezi výkonem zaměstnanců a motivační povahou mzdového systému ve firmě AVL Moravia, s. r. o. Plánovaný výzkum je aplikovaný – evaluační výzkum. Jde při něm o hodnotové posouzení intervencí a programů na základě empirické evidence⁸⁰.

5.1 Cíl výzkumu

Hlavním cílem praktické části je popis a zhodnocení nově zavedeného mzdového systému po roce používání. Tyto údaje mají být podkladem pro další návrhy na zlepšení nového systému odměňování.

Výsledkem výzkumu je pak získání poznatků, které pomohou rozhodnout, jak pokračovat dál v zlepšování mzdového systému, aby plnil svou motivační funkci. Přínosem závěrů výzkumu má být zvýšení angažovanosti a loajality zaměstnanců.

5.2 Metody výzkumu

Povaha a rozsah řešeného problému jej předurčuje k použití kvalitativní metody, konkrétně případové studie (kazuistiky). Jde o „intenzivní studium jednoho případu – tedy jedné situace, jednoho člověka, jednoho problému“⁸¹. Případová studie dovoluje zkoumat problém do hloubky, najít nečekané souvislosti. Podle Miovského se tato metoda využívá velmi často při výzkumech pracovních týmů a faktorů ovlivňujících motivaci jednotlivců v kontextu pracovního týmu⁸².

Charakteristiky případové studie:

- využívá více zdrojů dat kvantitativního i kvalitativního charakteru,
- musí se vypořádat se situací, že je obvykle více proměnných, než naměřených datových bodů,

⁸⁰ HENDL, J., *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*, s. 39

⁸¹ OLECKÁ, I.; IVANOVÁ, K., Případová studie jako výzkumná metoda ve vědách o člověku, <<http://ceskakinantropologie.cz/hendl/metodologie/pdfwww/oleckacasestudyclanek.pdf>>

⁸² MIOVSKÝ, M., *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*, s. 128

- snaží se využít předchozí teoretická tvrzení, která usměrní sběr dat a jejich analýzu⁸³.

Jedná se o náročnou metodu výzkumu. Samotná kvalitativní povaha výzkumu je problematická kvůli dynamickým změnám ve výzkumu, výzkumník pracuje s velkým množstvím dat různé povahy a nestandardizované postupy. I když se jedná o kvalitativní výzkum, v případové studii lze použít i kvantifikovatelná data. Tuto metodu výzkumu jsem zvolil také z toho důvodu, že analýza dat a jejich sběr probíhá současně. Mohu přijít na nečekané souvislosti, které jako manažer přehlížím. Jak uvádí Hendl „práce kvalitativního výzkumníka je přirovnávána k činnosti detektiva. Výzkumník vyhledává a analyzuje jakékoliv informace, které přispívají k osvětlení výzkumných otázek“⁸⁴. Navíc má výzkum longitudinální charakter.

5.3 Ideový plán výzkumu

K sestavení vlastního plánu šetření jsem vycházel z obecného popisu fází případové studie a ideového plánu výzkumu, jak jej uvádí Miovský⁸⁵.

Ideový plán výzkum obsahuje:

- 1) teoretický rámec výzkumu,
- 2) formulaci výzkumného problému a výzkumných otázek,
- 3) metody získání dat,
- 4) metody zpracování a analýzy dat,
- 5) interpretace dat, diskuse,
- 6) časový plán.

5.3.1 Teoretický rámec výzkumu

Poznatky ze zkoumané oblasti jsou uvedeny v teoretické části. Pro výzkum je důležitý především management změn a Lewinův model řízení změn, podle nějž jsem navrhl oblasti analýzy mzdového systému.

⁸³ (Hendl, 2005 str. 108)

⁸⁴ Tamtéž, s. 50

⁸⁵ MIOVSKÝ, M., *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*, s. 233

5.3.2 Formulace výzkumného problému a výzkumných otázek

Výzkumný problém se týká přínosu nového mzdového systému v AVL Moravia. Výzkum by měl zodpovědět následující otázky:

- Je nový mzdový systém skutečně motivační a efektivnější než původní?
- Které prvky nového systému jsou pro zaměstnance motivující?
- Do jaké míry respektuje mzdový systém nové trendy v odměňování?
- Které prvky mzdového systému se neosvědčily a je potřeba je změnit?

5.3.3 Metody získání dat

Výchozími zdroji dat pro případovou studii budou interní dokumenty firmy AVL Moravia a externí dokumenty (např. Českého statistického úřadu, dále jen ČSÚ).

Dalším zdrojem informací je zúčastněné pozorování, doplněné neformálními rozhovory (tzv. nestrukturované interview⁸⁶). Volba použití neformálních rozhovorů vychází jednak z potřeby kontroly kvality sebraných dat, ale také kvůli získávání informací detailnějšího charakteru. Neformální rozhovory budu provádět sám. Jde o metodu velmi časově náročnou a složitou, protože klade nároky na umění dotazování. Problémem bude záznam a vyhodnocování dat. Nelze rozhovory nahrávat, pak už postrádají spontánnost, tajné nahrávání je neetické. Proto poznatky z těchto rozhovorů budu zaznamenávat písemně až po ukončení rozhovoru, což může vést ke zkreslení získaných informací. Další nevýhodou je také to, že respondenti neodpovídají na tytéž otázky a jejich odpovědi nelze přímo kvantitativně zpracovat⁸⁷. Přes tyto nevýhody jsem se rozhodl pro tento typ interview, protože jak uvádí Hendl: „síla neformálního rozhovoru spočívá v tom, že zohledňuje individuální rozdíly a změny situace“⁸⁸.

Další metoda při výzkumu je zúčastněné pozorování⁸⁹. V mém případě však nelze jednoznačně vymezit roli výzkumníka. Jde o otevřené pozorování, protože jsem součástí organizace, na druhou stranu jsem trochu v roli nezúčastněného pozorovatele, vzhledem ke své pozici. V průběhu pozorování může docházet ke změnám rolí: „Ačkoliv jedna role

⁸⁶ Srov. CHRÁSKA, M., *Metody pedagogického výzkumu: Základy kvantitativního výzkumu*, s. 183

⁸⁷ Srov. tamtéž, s. 183

⁸⁸ HENDL, J., *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*, s. 175

⁸⁹ Srov. tamtéž, s. 164

může být hlavní, v různých fázích výzkumu přijímá výzkumník různé role podle potřeby⁹⁰.

5.3.4 Metody analýzy a zpracování dat

Postup analýzy bude kombinací Lewinova modelu řízení změny fáze analytické (viz schéma Obr. 8) a procesu rámce vytváření strategie odměňování podle Armstronga (viz kap 2.3.2).

Provedu:

- 1) SWOT analýzu současné situace AVL Moravia, s. r. o.
- 2) Popis a analýzu původního systému a praxe odměňování.
- 3) Popis a analýzu nového systému odměňování.
- 4) Analýzu strategie a praxe odměňování podle Armstronga⁹¹.

Výsledky analýz shrnutých do SWOT pak porovná s vytvořeným mzdovým systémem a zjistím, zda odpovídá požadavkům strategie odměňování a cílům, s nímž byl nový systém zaveden a jestli byl stanoven způsobem odpovídajícím motivačnímu charakteru.

Efektivitu zavádění nového systému budu hodnotit na základě výpočtu produktivity celé firmy (vzorec vychází z vnitřních směrnic):

$$\text{Produktivita } P1 = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{osobní náklady}}$$

$$\text{Produktivita } P2 = \frac{\text{zisk}}{\text{osobní náklady}}$$

Přičemž přidaná hodnota se spočítá jako výkony bez materiálu, energií a služeb. Kromě toho si budu všimnout počtu reklamací a dodržování termínů dodávek.

Závěry z analýz budu porovnávat s výsledky pozorování a rozhovorů. Pro zachycení poznatků z rozhovorů a postřehů z pozorování budu používat záznamové

⁹⁰ HENDL, J., *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*, s. 191

⁹¹ ARMSTRONG, M; TAYLOR. S., *Řízení lidských zdrojů*, s. 826

archy. Poznámky budou obsahovat nejen získané informace, ale také reflexi a nápady, které mě v souvislosti s výzkumem napadnou.

5.4 Omezení a rizika výzkumu

Kvalitativní výzkum má velkou výhodu v možnosti hlubšího porozumění problému. Je mu však vytýkáno, že výsledky „představují sbírku subjektivních dojmů“. Navíc díky jeho povaze není možné jej replikovat a také se špatně zobecňuje. Hledá lokální příčinné souvislosti. Je časově náročné, výsledky jsou snadno ovlivněny výzkumníkem a jeho osobními preferencemi⁹².

Výzkum vedu sám, proto je třeba počítat s riziky, které z této skutečnosti vyplývají. Rizika mohou být⁹³:

- riziko reaktivity: tzn. ovlivnění chování účastníků výzkumu přítomností výzkumníka,
- riziko ovlivnění výsledků ze strany výzkumníka. Jsem autorem nového návrhu, takže je pravděpodobné, že budu mít potřebu prosazovat své preference a vnášet do výzkumu své představy a názory,
- riziko zkreslení ze strany účastníků: mohou zatajovat informace, nebo je zkreslovat podle toho, aby naplnili mou představu o výsledku.

Uvedená rizika lze eliminovat různými metodami, např. triangulací (ověření výsledků výzkumu ze tří zdrojů), konzultace s kolegy, ověření výsledků pomocí tvrdých dat, porovnání závěrů výzkumu s teoretickými poznatky apod.

Kvalitní výzkum by měl být validní, důvěryhodný, přenositelný, hodnověrný, potvrditelný.

⁹² Srov. HENDL, J., *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*, s. 52

⁹³ Metody výzkumu. < http://ukep.eu/wp-content/uploads/MV_final_11.6.2014.pdf>

III. PRAKTICKÁ ČÁST

6 Představení AVL Moravia, s. r. o.

6.1 Charakteristika podniku AVL Moravia, s. r. o.

Společnost AVL Moravia byla založena jako AVL joint venture v dubnu 1996 a nyní je 100% vlastněna AVL. Skupina AVL je největší nezávislá soukromá společnost, zabývající se od roku 1948 vývojem spalovacích motorů a testovacích zařízení potřebných pro jejich vývoj.

Ve firmě se podílíme na vývoji a výrobě testovacích zařízení a zkušeben pro výzkum a vývoj v automobilovém průmyslu. V Hranicích zajišťujeme konstrukci, výrobu, montáž, zprovoznění a servis vozidlových zkušeben pro testování motocyklů, osobních a nákladních vozidel a speciálních vozidel.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

IČO: 64619842

Spisová značka: 14411 C, Krajský soud v Ostravě

Předmět podnikání: konstrukce, výroba, montáž, uvedení do provozu a servis mechanických a elektrických součástí a systémů testovacích zařízení pro automobilový průmysl a pro signální zařízení.

Řízení firmy AVL Moravia, s. r. o. vychází z principů řízení mateřské společnosti AVL. Strategií firmy je významným způsobem ovlivňovat trend ve vývoji a výrobě produktů pro automobilový průmysl, zajistit dodávky na vysoké kvalitativní úrovni, v požadovaném termínu. Důležité pro nás je investovat do profesního rozvoje svých zaměstnanců a tvorby firemní kultury.

Organizace firmy je plochá, se třemi stupni řízení (viz Příloha I). Podle oboru jsou střediska rozdělena do tří skupin – vývoj, výroba, servis. Protože jsou jednotlivá oddělení provázaná, klademe velký důraz na interní komunikaci.

AVL Moravia, s. r. o. velmi dbá na součinnost s městem.

6.2 Personální politika a řízení lidských zdrojů

AVL Moravia zaměstnává 232 pracovníků, z toho 12 ve vedoucí pozici. Osobní náklady za rok 2015 představují 125 mil. Kč⁹⁴. Struktura zaměstnanců je velmi pestrá, od manažerských pozic, přes technology, konstruktéry a servisní inženýry až po dělnické profese (montéři, elektrikáři, zámečníci, obráběči). Snahou firmy je být perspektivním zaměstnavatelem na trhu práce.

Velkým problémem lidských zdrojů je v současné době nedostatek kvalifikovaných a zodpovědných pracovníků v dělnických a pomocných profesích. Při získávání nových zaměstnanců spolupracujeme s personálními agenturami, středními a vysokými školami, využíváme portály pro zprostředkování práce. Nejen získat pracovníky, ale také si je udržet, představuje pro management firmy velkou výzvu. Kromě nadstandardního mzdového ohodnocení máme také propracovaný systém benefitů, odstupňovaný podle pracovního zařazení. Naší snahou je kromě dnes už klasických benefitů přispívat k zvýšení loajality například dny otevřených dveří pro rodinné příslušníky. Benefity a různé druhy mzdového ohodnocení volíme podle potřeb zaměstnanců a jejich preferencí. Osvědčeným motivátorem pro manažery a vývojáře jsou například velmi drahá školení a propracovaný transparentní program růstu.

Tab. 1 Přehled počtu zaměstnanců a osobních nákladů v letech 2014 a 2015 (Vlastní zpracování dle ⁹⁵)

Rok	Osobní náklady (tis. Kč)			Průměrný přepočtený počet zaměstnanců během roku		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Vedení společnosti	9657	11384	15327	7	8	12
ostatní zaměstnanci	95280	94506	109141	200	201	220

Průměrný měsíční hrubý příjem v AVL Moravia, s. r. o. představuje přibližně 30 tisíc Kč na pracovníka (osobní náklady jsou 49 600 Kč na pracovníka za měsíc a zahrnují kromě povinných odvodů také náklady na vzdělávání, školení apod.).

⁹⁴ Výroční zpráva AVL Moravia, s. r. o. za rok 2015

⁹⁵ Tamtéž.

Tyto příjmy odpovídají průměrné hrubé mzdě ve zpracovatelském odvětví, která v roce 2015 činila v průměru 28 159 Kč ⁹⁶.

Naší prioritou jsou kvalitní pracovní podmínky, odpovídající bezpečnost, čistota a zázemí pro zaměstnance.

Podporujeme budování týmů, soutěživost, ale také možnost se individuálně projevit např. podáváním Kaizenů.

6.3 Analýza prostředí

6.3.1 Vnější okolí

Sídlo firmy je v Hranicích (okres Přerov, Olomoucký kraj). Hranice se nachází na rozmezí tří krajů – Olomouckého, Moravskoslezského a Zlínského. Všechny tři kraje patří dlouhodobě mezi kraje s nejvyšší nezaměstnaností a nejnižší průměrnou mzdou (viz Tab. 2).

Tab. 2 Nezaměstnanost a průměrná mzda v jednotlivých krajích ČR k 11/15⁹⁷

Kraj	Počet obyvatel	Průměrná mzda	Nezaměstnanost
Hlavní město Praha	1 264 708	33 343 Kč	4,20%
Plzeňský kraj	576 186	24 945 Kč	4,62%
Královéhradecký kraj	551 172	23 490 Kč	4,96%
Jihočeský kraj	637 472	23 407 Kč	5,07%
Pardubický kraj	516 148	23 060 Kč	5,14%
Středočeský kraj	1 323 355	25 987 Kč	5,41%
Zlínský kraj	584 750	22 648 Kč	5,98%
Kraj Vysočina (Jihlavský)	509 394	23 433 Kč	6,22%
Liberecký kraj	439 233	24 118 Kč	6,36%
Jihomoravský kraj	1 173 948	25 122 Kč	7,01%
Olomoucký kraj	634 966	22 901 Kč	7,01%
Karlovarský kraj	297 867	22 149 Kč	7,06%
Moravskoslezský kraj	1 214 113	23 628 Kč	8,56%

⁹⁶ MSPV, Informační systém o průměrném výděлку,

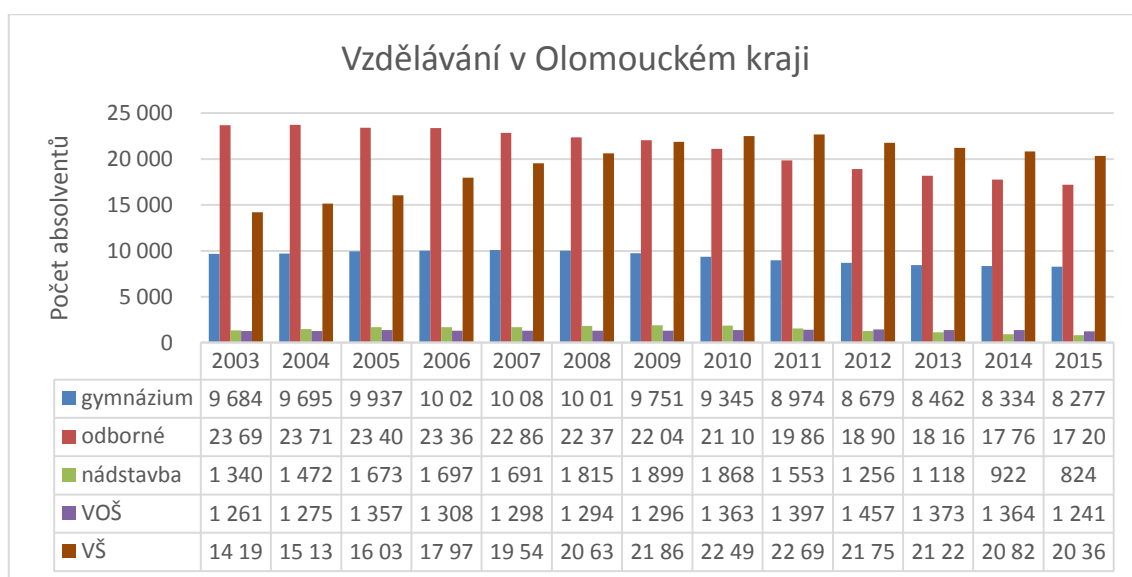
<http://www.mpsv.cz/files/clanky/25025/ISPV_154_MZS.pdf>

⁹⁷ Kraje v ČR a počet obyvatel, průměrná mzda a nezaměstnanost,

<http://ciselnik.artega.cz/kraje_pocet_obyvatel_hruba_mzda_nezamestnanost.php>

Mohlo by se tedy zdát, že není problém s obsazením volných pozic. Protože naše firma vyžaduje vysoce kvalifikované zaměstnance (a to i na úrovni dělnických profesí), stále máme problém se získáváním nových pracovníků.

Nábor absolventů škol je problematický. Za posledních deset let narostl v Olomouckém kraji zájem o vysokoškolské studium, a naopak klesá zájem o odborné středoškolské studium (viz Obr. 10). Přesto podle výzkumu Josefa Basla zájem o technické a matematické obory roste a je srovnatelný například se zájmem o studium ekonomie⁹⁸.



Obr. 10 Dlouhodobý vývoj vzdělávání v Olomouckém kraji (vlastní zpracování dle ČSÚ⁹⁹)

V okolí firmy se nachází přibližně 20 středních odborných škol a učilišť.

Změny v cenách vyjadřuje míra inflace. Inflace a výše úroků ovlivňuje náklady a výnosy z prodeje¹⁰⁰. V letošním roce je míra inflace 0,3 %, je stabilní (viz Obr. 11). Prognózy ČNB předpokládají mírný růst, odhad na začátku roku 2017 jsou 2 %. Ceny úroků porostou na téměř trojnásobek¹⁰¹. Automobilový průmysl je jedno z odvětví, u něhož je pozorován pozvolný růst. Zřejmě v nejbližších letech bude vývoj cen,

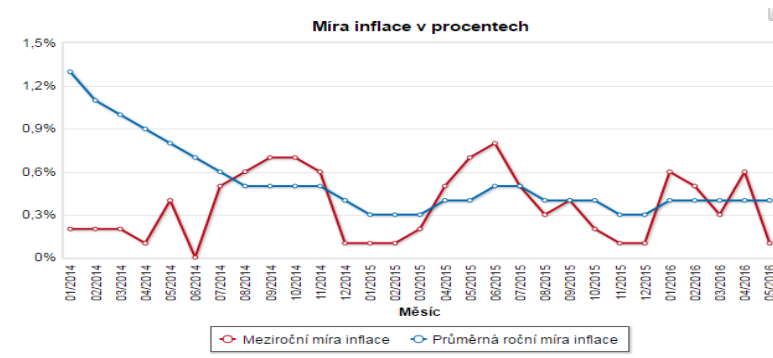
⁹⁸ <http://www.eduin.cz/clanky/ze-studenti-nemaji-zajem-o-technicke-a-prirodovedne-obory-opravdu/>

⁹⁹ ČSÚ <https://www.czso.cz/csu/xm/casove-rady-vybrane-ukazatele-za-olomoucky-kraj>

¹⁰⁰ POPESKO, B.; PAPADAKI, Š., *Moderní metody řízení nákladů*, s. 216

¹⁰¹ ČNB, <https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html?cnb_css=true>

zaměstnanosti a odbytu v našem odvětví konstantní a není třeba se obávat výrazným změn.



Obr. 11 Vývoj míry inflace v ČR za roky 2014/2015 ¹⁰²

Co se týká změny v měnovém kurzu, ČNB se zavázala, že bude intervenovat tak, aby se kurz koruny vůči euru pohyboval okolo 27 Kč/Eur¹⁰³. Není ale jisté, do jaké míry bude její závazek splnitelný. Stálý kurz koruny je pro naši firmu zásadní, protože vývoz do zahraničí představuje téměř 100 % výroby. Posilující koruna pro nás představuje problém s konkurenceschopností.

Pro naši firmu je důležitá priorita podle Strategie Evropa 2020, podle níž by do výzkumu a vývoje mělo být investováno 3 % HDP¹⁰⁴. Dále je snaha ze strany státu o podporu malého a středního podnikání.

6.3.2 Oborové okolí (Porterovy síly)

Největší vliv na naši firmu mají zákazníci a dodavatelé. Vstup nových konkurentů do odvětví je málo pravděpodobný. Náklady na vybavení, patenty, lidské zdroje jsou příliš vysoké. Takže potenciální konkurenti nepředstavují problém. Také substituty a možnost náhrady naší činnosti je málo pravděpodobná. Velkou sílu však mají naši dodavatelé, na jejich dodávkách jsme závislí. Jsou sice ověřeni, na druhou stranu se může stát, že začnou dodávat konkurenci a z kapacitních důvodů nebudou stíhat naše dodávky. Stejně velkou vyjednávací sílu mají naši zákazníci. Mezi externí zákazníky patří nejznámější výrobci automobilů jako je Toyota, Audi, Renault, Volvo, General Motors, Volkswagen, Ford, Honda, BMW. Ze strany zákazníků cítíme velký tlak na kvalitu,

¹⁰² Český statistický úřad, Míra inflace, <https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace_animovany_graf>

¹⁰³ Česká národní banka, Kurzový závazek, <https://www.cnb.cz/cs/faq/kurzovy_zavazek.html>

¹⁰⁴ Evropa 2020, <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_CS_ACT_part1_v1.pdf>

rychlost a preciznost dodávek. Nedodržení smluvních časů je penalizováno vysokými pokutami. Vnitřní zákazníci (zaměstnanci) mají také výsadní pozici. Vzhledem k nedostatku kvalifikovaných pracovníků a vysokému počtu podobně orientovaných podniků v okolí (Hella, MKS Tratec, ML Tuning) je těžké zaměstnance udržet.

6.4 Analýza mzdového systému

6.4.1 Původní systém (od roku 2010 do roku 2014)

Mzdový systém vycházel z původního systému koncernu AVL. Pracovníci byli rozděleni do následujících skupin – dělníci, mistři, THP pracovníci a vedoucí pracovníci.

Měsíční plat měl dvě složky: základní plat a osobní ohodnocení. Výše osobního ohodnocení se stanovovalo procentní přírůžkou k základnímu platu a o výši rozhodoval manažer. Podíl základní složky a osobního ohodnocení byl odstupňován podle výše základního platu. Osobní ohodnocení bylo téměř nárokové, a spíše než navyšování osobního ohodnocení byly uplatňovány srážky z osobního v případě neplnění povinností nebo v případě závažného pochybení. Kromě toho měli zaměstnanci 13. plat, který byl závislý na hospodaření firmy a obvykle představovat jeden měsíční plat. Nevýhodou tohoto systému byl fakt, že na osobní ohodnocení byl vyčleněn přesně daný rozpočet, takže pokud manažer ohodnotil výrazně jednoho pracovníka, druhému musel odměny zkrátit.

Mzda se neměnila v závislosti na výkonnosti, ale většinou skokově na základě ročního hodnocení. Hodnocení prováděli přímí nadřízení.

Při pohovoru se hodnotila týmová práce, proaktivita, zákaznická orientace, vědomí kvality, úcta k majetku firmy a v obecné položce byly zahrnuty dodržování pořádku na pracovišti, dodržování ISO, podávání návrhů na zlepšení apod. Dále se hodnotil rozsah znalostí. Pro hodnocení byla využívána řada formulářů převzatých a upravených z AVL LIST GmbH.

Hodnocení bylo nepružné, formální a nebylo dostatečně motivující. Jedinou skutečně motivační částí mzdy byly zvláštní prémie pro pracovníky, kteří předložili nějaký zlepšovací návrh (systém KAIZEN). Pokud byl realizován, odměna byla řádově v tisíci korunách.

6.5 Nový mzdový systém

6.5.1 Příprava nového mzdového systému

Kvůli nízké efektivitě původního mzdového systému byl v roce 2014 navržen nový mzdový systém, který byl uveden do praxe v roce 2015. Základním principem nového systému odměňování je hodnocení schopností a dovedností pracovníka v závislosti na výkonu kolektivu, tedy produktivity střediska a celé výroby.

Nový systém obsahuje hmotnou složku (základní plat + osobní ohodnocení), příplatek na stravenky, příspěvek na důchodové připojištění, dopravné, kapesné při zahraničních služebních cestách. Z nehmotných prvků oceňování jsou to např. týden dovolené navíc, možnost zvyšování kvalifikace podle potřeb zaměstnance (musí odpovídat potřebám podniku). Mezi sociální prvky patří například den otevřených dveří, poskytování praxe dětem zaměstnanců apod.

Cíle nového mzdového systému:

- Zavést vazbu variabilní složky na ekonomické výsledky firmy.
- Zvýšit výkonnost a produktivity celé firmy.
- Zvýšit produktivitu ve výrobních procesech.
- Zvýšit průchodnost výrobou.
- Zlepšit kvalitu výsledné produkce.
- Konkretizovat, které schopnosti a dovednosti se ve firmě cení.
- „objektivizovat“ hodnocení pracovníka nadřizovým.

6.5.2 Výchozí principy

Nový mzdový systém vychází z myšlenky, že je potřeba zaměstnancům jasně stanovit pravidla odměňování. Naším heslem je – „Řekni mi, jak budeš měřit moji práci, a já Ti řeknu, jak se budu chovat“. Základem této myšlenky je předpoklad, že člověk je zaměřen na budoucí ohodnocení, že pracují tak, jak sami chtějí.

Na návrhu nového systému se podíleli všichni vedoucí pracovníci na různých úrovních řízení (TOP management, vedoucí útvarů, mistři). Při sestavování kritérií a požadavků jsme vycházeli ze strategie firmy a predikce dalšího vývoje.

Naše poznatky a výchozí principy lze shrnout do následujících premis:

- 1) Lidé jsou motivováni penězi, které si mohou vydělat, ne které vydělávají.
- 2) Řekni mi, jak budeš měřit moji práci, a já Ti řeknu, jak se budu chovat.
- 3) Můžete donutit lidi utíkat, ale nedonutíte je utíkat rychleji, pokud nebudou sami chtít.
- 4) Práce má schopnost vyplnit jakýkoliv časový prostor, který je pro ni určen.
- 5) Hmotná zainteresovanost na tom, co je pracovník schopen ovlivnit.

6.5.3 Strategie odměňování

Nový systém by měl být průhledný a snadno pochopitelný, měl by reflektovat změny na trhu a v odbytu v průběhu celého roku. Důležité je posilování týmové práce, ale zároveň možnost kariérního růstu a rozvoje jednotlivce.

Stejně jako u původního mzdového systému budou pracovníci rozděleni do čtyř kategorií – dělníci, mistři, THP pracovníci a vedoucí pracovníci.

Pro dělnické profese:

Stejně jako v případě původního systému se mzda skládá ze základní složky a osobního hodnocení. U dělnických profesí se však místo měsíční začíná používat hodinová sazba. Základ se odvíjí od pracovní pozice, dochází ke změně základní hodinové mzdy. Výše základní mzdy neklesne pod 85 % původní mzdy a bude garantována smluvně. Osobní hodnocení je hodnoceno body, přičemž každý bod má hodnotu 0,40 Kč/hod. Navíc bude přehodnocováno měsíčně podle produktivity střediska a produktivity celé výroby. Prostředky pro osobní hodnocení budou navýšeny o 1 % celkových mezd, kromě toho do mezd půjde 30 % efektu zvýšené produktivity. Hodnocení bude probíhat každé tři měsíce a v případě nesouhlasu se pracovník může odvolat k vedoucímu výroby.

Kritéria pro hodnocení dovedností a schopností jedince jsou hodnocena škálou od 0 do 10 bodů, přičemž se hodnotí vazba na pořádek a disciplínu, vazba na dovednosti a schopnosti pracovníka, vazba na kvalitu a kvantitu odváděné práce.

Počet kritérií se pohybuje od 12 do 20, podle pozice. Na splnění kritérií jsou vázány body. Jejich počet a maximum je uvedeno v následující tabulce (viz Tab. 3).

Tab. 3 Kritéria hodnocení dělnických pozic (interní zdroj AVL Moravia, s. r. o)

pozice	počet kritérií	max bodů
zámečnick	16	160
svářeč	16	160
natěrač	14	140
tryskač	13	130
obsluha pily	14	140
obsluha pálicího stroje	14	140
montér zahraniční	20	200
elektromechanik zahraniční	20	200
montér A, B	18	180
elektromechanik	18	180
manipulant	12	120
Obrobna (frézař NC, horizontař, karuselář, soustružník, soustružník NC, vrtař)	15	150

Pro mistry

Nově je základ pro všechny mistry stejný. Osobní hodnocení je bodováno podle kritérií, na rozdíl od dělnické profese je u mistra hodnota bodu 70 Kč/měsíc. U mistrů se hodnotí kázeň a pracovní morálka pracovníků střediska, odborná způsobilost a úroveň mistra, kvalita a kvantita odváděné práce. Počet hodnocených kritérií je 18 a zahrnují přístup ke snižování nákladů, charakterové a týmové vlastnosti, znalosti práce, nové nápady, vlastní názor, přístup k sebevzdělávání apod.

Pro THP

V případě THP pracovníků je cílem nového systému především zavedení vazby variabilní složky na ekonomické výsledky firmy. Variabilní složka představuje 20 % základu a je vázána na splnění cíle, kterým je kumulativní hodnota produktivity firmy. Výše variabilní složky je počítána podle počtu procent, na kolik je splněn cíl. Pokud není cíl splněn alespoň z 85 %, variabilní složka není vyplacena. Kumulativní charakter vyplácení variabilní složky však dovoluje zadrženu část vyplatit v dalším měsíci, pokud je cíl splněn.

Pro management

U manažerských pozic je představuje variabilní složka 30 % mzdy a odvíjí se od splnění cíle. Stejně jako v případě THP je ukazatelem splnění cíle kumulativní hodnota produktivity firmy. Navíc při překročení celkového ročního cíle jsou manažeři dále odměňováni navýšením variabilní složky až do výše čtyřnásobku nenárokové složky.

6.5.4 Kariérní řád

Jedním z možností, jak motivovat lidi, je zavedení kariérního plánu. Pracovníci jsou pro účely mzdového ohodnocení rozděleni do třech skupin podle odborných znalostí, schopností a míry samostatnosti, s níž řeší zadané úkoly.

C - senior – tento člověk je zodpovědný za přístup k realizaci a řešení projektů, proaktivních obchodních úkolů. Očekáváme od něj nezávislé a iniciativní zpracování a finalizace vývojových nebo metodologických problémů, řízení zaměstnanců a rozpočtová odpovědnost v kontextu projektů. Má minimální praxi 5 let v AVL nebo příbuzné firmě. V rámci organizace je schopen školit ostatní.

B – certified – pracovník, který je schopen nezávisle a zodpovědně zpracovávat, vyřizovat a řešit technické problémy, standardní nabídky a jiné úkoly. Umí vest prezentace před zákazníky i spolupracovníky. Absolvoval základní kurzy školení, popř. kvalifikační kurzy. Má minimálně dva roky praxe v oboru nebo v AVL.

A – junior – člověk s teoretickými znalostmi, ale nedostatkem zkušeností. Dokáže vypracovat podrobné pracovní úkoly podle pokynů. Zahájil základní kvalifikační kurzy a účastní se praktického výcviku na pracovišti.

Každý z těchto stupňů kariérního řádu se dělí ještě do skupin. Pro každou hlavní úroveň (A–C) se pro další interní rozčlenění používají dílčí stupně (1–3), kde 1 je nejnižší a 3 nejvyšší úroveň.

Tyto dílčí stupně slouží k hodnocení odborného a osobního rozvoje.

- Dílčí stupeň 1: Tato osoba má základní odbornou úroveň, ale ještě musí získat další odbornou kvalifikaci/zkušenosti.
- Dílčí stupeň 2: Tato osoba splňuje požadavky dané úrovně, je uznávaná.
- Dílčí stupeň 3: Tato osoba má vynikající, nadprůměrné dovednosti pro danou úroveň.

Takto navržený systém by měl podporovat týmovou práci, protože mzdy se odvíjí od výkonu celého podniku. Pravidelná zpětná vazba pomocí odměňování kumulativního výkonu motivuje v průběhu celého roku. Pravidla pro růst mezd jsou navázána na růst produktivity. Jsou nastavená pravidla pro růst mezd v souladu s růstem produktivity

v průběhu roku. Pracovníci si navzájem mají důvod pomáhat a kontrolovat se, posiluje se týmová práce a synergie a navíc přesně vědí, za co jsou odměňováni.

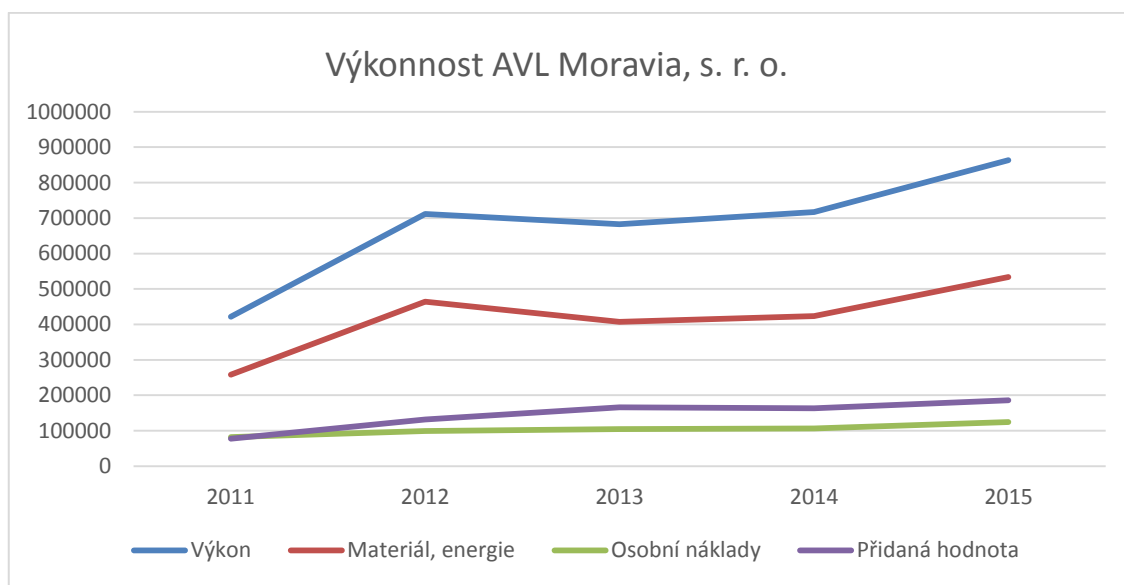
Spravedlivost mezd je zajištěna přesně vymezenými prvky odměňování, přičemž na stejných pracovních pozicích mají pracovníci stejný základ a není rozdíl mezi jednicovým a režijním dělníkem.

Pro vedoucí pracovníky představuje mzdový systém efektivní nástroj řízení. Individuální schopnosti a dovednosti posouvají pracovníky přes osobní hodnocení v kategoriích A1 až C3.

7 Hodnocení nového mzdového systému

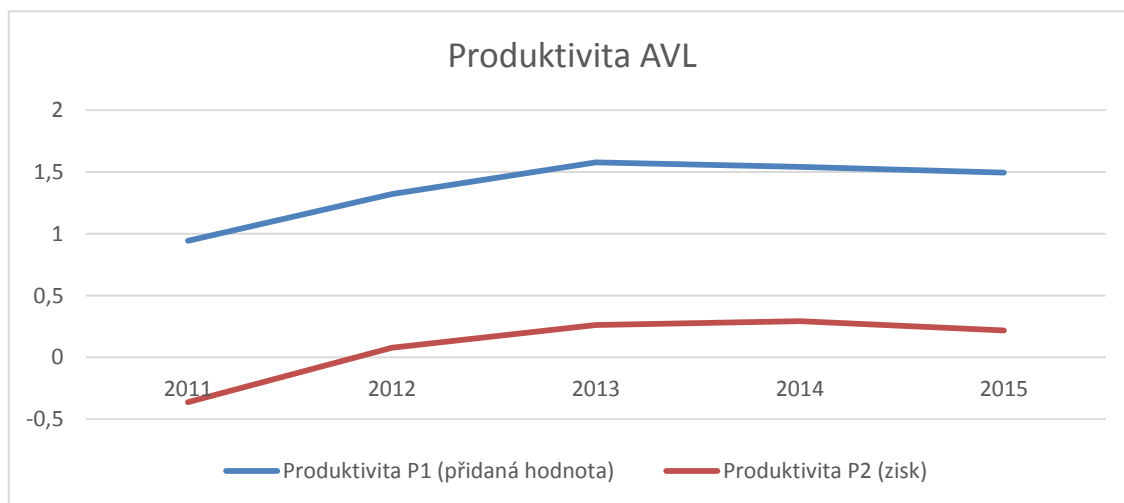
7.1 Výpočet produktivity firmy

Jedním z ukazatelů je produktivita firmy. Na následujícím grafu je patrné, že po zavedení nového mzdového systému došlo k nárůstu výkonů. Zároveň rostly náklady na materiál a energie a nepatrně také osobní náklady



Obr. 12 Výkonnost firmy a náklady během let 2011 až 2015 (vlastní zpracování)

Výkony po zavedení mzdového systému rostou, ale produktivita, jak je definovaná podle našich vnitřních směrnic, dosahuje maxima v roce 2013. Je to dáno tím, že s výkony zároveň rostou náklady na materiál, takže přidaná hodnota je téměř konstantní, kdežto osobní náklady během posledního sledovaného roku narostly o 18 %.



Obr. 13 Vývoj produktivity celé firmy v letech 2011 až 2015 (vlastní zpracování)

Produktivita firmy spíše kopíruje hospodářský růst, než že by poukazoval na vliv nového mzdového systému. Výkonnost se po zavedení mzdového systému skutečně zvýšila. Také se zvýšila průchodnost výrobou, snížily se prostoje. Kvalita výsledné produkce zůstává nezměněna. Podařilo se popsat schopnosti a dovednosti, které firma na jednotlivých pozicích potřebuje. I když kritéria v mnohých případech podléhají subjektivnímu hodnocení nadřízených, díky jejich přesnému vymezení lze lépe, objektivněji a konkrétněji hodnotit.

7.2 Analýza strategie a praxe odměňování po roce používání

7.2.1 Strategie odměňování

Nový systém odměňování vychází ze strategie organizace, především se zvýšila kvalita produkce, snížil se počet dodávek po termínu. Při formulaci strategie byly jasně definované cíle odměňování.

Ze základních zásad odměňování je dodržena především procedurální spravedlnost. Systém je objektivní a nastavený pro všechny stejně. Výše odměn se odvíjí od situace na trhu a v oboru. Zatím ale není nastaven způsob, jak bude reagovat výše mzdy na inflaci. Problém může nastat s distribuční spravedlností. Z rozhovorů s podřízenými nemají pracovníci dojem, že by byli spravedlivě odměňováni. Mají obavu, že pokud nebude výsledek hospodaření uspokojivý, a tím pádem budou mít sníženou variabilní složku, je vina na straně managementu kvůli nedostatečné snaze o zakázky. U THP pracovníků zase vzniká dojem, že hodnocení podle výkonu firmy je nevhodné, protože nemají vliv na produktivitu a s variabilní složkou mzdy nesouhlasí. Co se týká objektivity hodnocení a odměňování, ta je zajištěna dvoustupňovým hodnocením. Pracovníci stejně oceňují spíše průběžnou zpětnou vazbu, také mistři řeší problémy hned, nečekají na čtvrtletní hodnocení. To se ale odráží v tom, že pak se v hodnocení neprojevují problémy, které už obě strany považují za vyřešené.

Systém podporuje rozhodování v záležitostech odměňování. Na jedné straně podporuje týmovou spolupráci a zainteresovanost na hospodářském výsledku celé firmy, na druhou stranu díky přesně vymezeným kritériím podporuje a oceňuje práci jednotlivce.

Flexibilita systému je zajištěna tak, že vždy k 1. 1. budou nastavené parametry revidovány.

7.2.2 Analýza praxe odměňování

Zásady systému odměňování jsou velmi dobře propracované, zahrnují všechny možnosti, jak motivovat pracovníky. I když byli všichni pracovníci s novým systémem seznámeni, způsob hodnocení jim byl vysvětlen v rámci školení, včetně příkladů, stejně z rozhovorů vyplývá, že netuší, za co a jak jsou vlastně hodnoceni. Zvláště v dělnických profesích. Navíc jim vadí, že si dopředu nemohou sami mzdu spočítat, protože neznají výsledky hospodaření. Takže do vyplacení mzdy netuší, jak velkou mzdu budou mít. Dříve si spočítali počet odpracovaných hodin. To odporuje zásadě, že by mzda neměla být překvapením. Mistři si navíc stěžují na zbytečné množství kritérií, podle nichž musí své podřízené hodnotit.

Nový systém je zaměřen na zvyšování angažovanosti pracovníků. Jak ukazuje roční praxe, systém mezd nemá na angažovanost vliv. Nebo spíše, ti, kteří byli angažováni dříve, dnes za to dostávají finanční odměny, kdežto ti, kteří angažováni nebyli nikdy, ani díky novému systému nezmění přístup. Především kariérní řád a řízení talentů je zaveden proto, abychom už při výběru nových uchazečů byli schopni odhadnout, jakou míru angažovanosti od nich můžeme čekat. Samozřejmě se to týká spíše pracovníků s vyšším vzděláním v odpovědnějších funkcích.

Politika odměňování musí být v souladu s tržními sazbami a praxí odměňování ve strojírenských podnicích v okolních krajích. Zaměstnanecké výhody odpovídají běžným zvyklostem ve výrobních podnicích v okolí.

Za poslední rok jsme přijali 40 nových zaměstnanců, předpokládám, že jedním z důvodů byl právě nový mzdový systém.

7.2.3 Názory zaměstnanců

Při rozhovorech se zaměstnanci firmy vyplynulo, že s novým systémem odměňování jsou nejvíce spokojeni vedoucí pracovníci na úrovni mistrů. Podle nich jim systém dává dostatečnou možnost ohodnotit jednotlivce pomocí bodů za pracovní chování, přístup k řešení problémů, zacházení s majetkem apod. Tato možnost v minulém systému nebyla. Hodnocení bylo obecné v rámci hodnotících pohovorů, ale nemělo přímou vazbu na odměňování. Oceňují větší pravomoc ovlivnit výši mzdy pomocí nenárokové, variabilní složky. Nemusí vysvětlovat pracovníkům, proč je jim krácena

mzda. Tím, že je jasně daný seznam kritérií pro každou pozici, které vychází z popisu žádoucího chování, je snazší po pracovnících toto chování vyžadovat.

Pro nové zaměstnance je motivující kariérní řád v rámci projektu Globální řízení talentů. Mají představu, co musí umět a v jakém časovém horizontu se dostanou na vyšší úroveň. Popsané požadované dovednosti a zkušenosti, popř. způsob řešení úkolů jim dává profesní perspektivu a možnost si určovat svůj kariérní postup.

Nejmenší odezva na nový mzdový systém je z řad zaměstnanců na dělnických pozicích. Většina z nich patří do skupiny neangažovaných pracovníků, potřebují jistotu výdělků, bezpečné pracovní prostředí a respekt mistrů a nadřízených. Nemají ambice se vzdělávat, neplánují kariéru. Nevyužívají ani zaměstnanecké výhody. Mají jen obecnou představu o způsobu výpočtu jejich mezd, ale na druhou stranu si myslí, že jsou odměňováni spravedlivě. Pro ty sice nový systém není motivační, ale na druhou stranu je díky němu podporováno žádoucí chování a rovný přístup. Hodnotící pohovory je obtěžují, potřebují zpětnou vazbu hned. A tu díky novému mzdovému systému mají.

Podle vyjádření pracovní jsou nejvíce motivující následující prvky:

- příspěvek na dopravu,
- kapesné na zahraničních cestách,
- body za pořádek na pracovišti,
- možnost školení, angličtina zdarma,
- penzijní připojištění,
- příspěvek na sportovní aktivity.

V souvislosti s motivačními prvky zaměstnanci vůbec nezmiňují týden dovolené navíc a možnost stravování v místní jídelně. Je jasné, že jde o samozřejmost. Peněžní odměny při významných jubileích vůbec nezminili.

7.2.4 Závěry výzkumu a doporučení

Výsledky výzkumu ukázaly, že nový mzdový systém je efektivnější než původní. Obsahuje totiž více adresných nástrojů pro posilování žádoucího chování a finanční ohodnocení zaměstnanců. Hodnotí se jak vstup, tak samotný proces výroby. Mzdy obsahují také ohodnocení výstupu.

Produktivita firmy jako ukazatel úspěšnosti systému není úplně nejvhodnější. Pro určování výše osobního ohodnocení v případě středisek má opodstatnění, navíc se počítá s tím, že osobní ohodnocení bude vyplaceno v plné výši i v případě, že dojde k mírnému poklesu produktivity střediska.

Ukázalo se, že motivující nejsou prvky související s produktivitou, ale se zaměstnaneckými benefity. Mzdový systém je v duchu nových trendů – především je uplatněna průhlednost odměňování, spravedlnost.

Zatím nelze říct, které prvky se neosvědčily, a co je potřeba změnit. Spíš je nutné stále komunikovat s pracovníky a názorně jim ukazovat postup při výpočtu mzdy.

Doporučení pro management:

- 1) Pravidelně kontrolovat účelnost systému, tzn. ověřovat, že hodnocení, zvláště bodové, se nestává rutinním a skutečně je důsledně prováděno.
- 2) Zveřejňovat pravidelně výsledky produktivity tak, aby pracovníci měli okamžitou zpětnou vazbu.
- 3) Více „zviditelňovat“ benefity, aby se nestaly samozřejmostí (jako např. v případě pěti týdnů dovolené).
- 4) Pravidelně vysvětlovat mzdový systém a hlavně jeho výhody.
- 5) Využívat kariérního řádu.
- 6) Začít pracovat s motivačními vzorci pracovníků.

Závěr

Bakalářská práce na téma úlohy mzdového systému jako motivačního prvku vycházela z potřeb AVL Moravia, s. r. o. Protože jsem na tvorbě nového mzdového systému sám podílel, zajímalo mě, do jaké míry náš systém odpovídá teoretickým poznatkům. Také samozřejmě, zda je tak efektivní, jak jsme očekávali. Cílem bylo vysvětlit úlohu odměňování, vztah mezi motivací a výkonem, popsat mzdový systém. V rámci výzkumu ověřit efektivitu mzdového systému v AVL Moravia, s. r. o. Tento cíl, včetně dílčích cílů jsem splnil.

První část bakalářské práce obsahuje přehled poznatků, které mi pomohly vytipovat oblasti odměňování, které mám při výzkumu sledovat a navrhnout samotný výzkum, jehož cíl a plán je popsán v metodické části. V praktické části jsem použil případovou studii – popis mzdového systému, analýzu prostředí a oborové okolí, dále analýzu původního a nového systému. Výsledky jsou shrnuty ve SWOT analýze.

Samotný výzkum byl časově náročný, probíhal více než rok. Protože jsem byl sám v roli výzkumníka i zadavatele výzkumu, bylo těžké si udržet odstup a kontrolovat osobní preference a vlastní názory. Díky výzkumu se mi ale podařilo ověřit funkčnost mzdového systému a v rámci neformálních rozhovorů jsem se dozvěděl, co zaměstnance motivuje. Ukázalo se, že motto v úvodu bakalářské práce platí. Taky se ukázalo, že měřit efektivitu mzdového systému jen pomocí produktivity není vhodné. Pozorováním a rozhovory jsem došel k závěru, že existuje řada prvků odměňování, které zaměstnanci nevnímají, ale které fungují jako motivátory. Proto by další výzkum měl být zaměřen na zjištění názorů na odměňování, více se zaměřit na vnímání mezd jednotlivými pracovníky.

Teoretické poznatky odpovídají mým zkušenostem. Jsou pracovníci, kteří budou angažovaní, budou pracovat samostatně, pro ně je systém odměňování jen potvrzením jejich kvalit. Na druhou stranu budou vždycky ve firmě pracovníci, pro které potřeba využívat „zpochybňování jistot“, jak popsal Plamínek. Námí nastavený mzdový systém dokáže oboje. Zvýšením podílu variabilní složky mzdy a bodovým hodnocením jsme zajistili alespoň částečný zájem na výkonu u všech zaměstnanců. Dokonce se nám podařilo spojit dvě protichůdné tendence – podporu týmové spolupráce a zainteresovanost na výsledcích firmy a hodnocení individuálních kvalit pracovníků. Za rok fungování systému se ukázalo, že systém plní svůj účel. Především v oblasti získávání pracovníků a zvyšování kvality výroby.

Anotace

Příjmení a jméno autora:	Milan Rajtár
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Mzdový systém jako nástroj motivace zaměstnanců a jeho změna v AVL Moravia, s. r. o.
Název práce v anglickém jazyce:	Paroll system as a tool for employee motivation and his change in AVL Moravia, s. r. o.
Vedoucí práce:	RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA
Počet stran:	60
Počet příloh:	2
Rok obhajoby:	2017
Klíčová slova v českém jazyce:	motivace, mzdový systém, řízení změn, případová studie.
Klíčová slova v anglickém jazyce:	motivation, paroll system, change management, case study.

Tématem bakalářské práce je popis a analýza nového mzdového systému AVL Moravia, s. r. o. První část obsahuje stručné shrnutí teoretických poznatků z oblasti motivace a řízení změn. V empirické části je použita metoda případové studie. Cílem výzkumu je zjistit, jaký je vliv nového mzdového systému na motivaci zaměstnanců AVL Moravia, s. r. o. V závěrečné části je shrnutí a doporučení.

The main topic of this bachelory thesis is the description and analysis new payroll system of AVL Moravia, s. r. o. In the first part, theoretical information about motivation and the change management are presented. The case study method has been used in empirical part. The purpose of the research is to investigate the effects of new payroll system on motivation of employee in the AVL Moravia, s. r. o. Concludes with suggestions are drawn in last chapter.

Literatura a prameny

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků - Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARTEGA. Kraje v ČR a počet obyvatel, průměrná mzda a nezaměstnanost. [Online] [Citace: 18. 4 2016.] Dostupný z WWW: <http://ciselnik.artega.cz/kraje_pocet_obyvatel_hruba_mzda_nezamestnanost.php>.

DVOŘÁKOVÁ, Z a kol.: *Management lidských zdrojů*. Praha a C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4, str. 131.

GRASSEOVÁ, M. Management změny. *Management*. [Online] [Citace: 23. 3 2016.] Dostupný z WWW: <https://moodle.unob.cz/pluginfile.php/19781/mod_resource/content/1/T%20-%2035%20Management%20zm%C4%9Bny.pdf>.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. 408 s. ISBN 80-7367-040-2.

HOVORKA, P. Kde se rodí opravdová motivace. [Online] [Citace: 28. 6. 2016.] Dostupný z WWW: <http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/140>.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1458-2.

HUMLOVÁ, A. Cukr a bič – účinný nástroj pro otrokáře a otroky. *Sofidea*. [Online] 2012. [Citace: 25. 8 2016.] Dostupný z WWW: <<http://www.adela-humlova.cz/blog/cukr-a-bic-ucinny-nastroj-pro-otrokare-a-otroky>>.

CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu: Základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2007. 272 s. ISBN 978-80-247-1369-4.

JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada Publishing, 2013. 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

LIENEHARTOVÁ, A. *Respekt v zaměstnání: Strategie jiné firemní kultury*. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 160 s. ISBN 978-80-7357-861-9

Management Mania. Herzbergova motivační teorie dvou faktorů. [Online] [Citace: 22. 3. 2016] Dostupný z WWW: <<https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>>. ISSN 2327-3658.

MARCIANO, P. *Cukr a bič nefungují - O motivaci a zapojení zaměstnanců*. Brno: Motiv Press, 2013. 240 S. ISBN 978-80-904133-9-9.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Informační systém o průměrném výdělku. *MSPV*. [Online] [Citace: 25. 6. 2016] Dostupný z WWW:<http://www.mpsv.cz/files/clanky/25025/ISPV_154_MZS.pdf>.

MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing. 2006. str. 332. ISBN 80-247-1362-4

NĚMEC, I. Personální řízení Zadání projektu. [Online] [Citace: 12. 6 2016.] Dostupný z WWW: <<http://slideplayer.cz/slide/3032518/>>.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

POPESKO, B.; PAPADAKI, Š. *Moderní metody řízení nákladů*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. 264 s. ISBN 978-80-247-5773-5.

SEIFERT, J. Respekt za respekt. *Profesia.cz*. [Online] 2014. [Citace: 21. 5 2016.] Dostupný z WWW:<<http://www.profesia.cz/cms/newsletter/unor-2014/respekt-za-respekt/44557>>.

STÝBLO, J. Progresivní formy hodnocení výkonu ve vazbě na odměňování zaměstnanců. *Mzdová praxe*. [Online] 2006. [Citace: 18. 5 2016.] Dostupný z WWW: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d528v504-progresivni-formy-hodnoceni-vykonu-ve-vazbe-na-odmenovani-z/?search_query=>>.

TOMAN, I. *Motivace zvenčí je jako smrad*. 2. vydání. Praha: TAXUS International, 2010. 192 s. ISBN 858-6-11-22030-6.

Výroční zpráva 2015. [Online] 2016. [Citace: 13. 6 2016.] Dostupný z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=43427588&subjektId=659359&spis=832156>>.

Seznam obrázků

Obr. 1 Motivační mechanismus	9
Obr. 2 Maslowova pyramida potřeb a jí odpovídající pyramida stimulů	10
Obr. 3 Oblasti hodnocení pracovníka	17
Obr. 4 Vztahy mezi jednotlivými prvky mzdového systému	20
Obr. 5 Rámec vytváření strategie odměňování	22
Obr. 6 Koncept čtyři fáze změny	26
Obr. 7 Lewinův model změny	27
Obr. 8 Lewinův model řízení změny – analytická fáze	27
Obr. 9 Proces změny	28
Obr. 10 Dlouhodobý vývoj vzdělávání v Olomouckém kraji.....	39
Obr. 11 Vývoj míry inflace v ČR za roky 2014/2015	40
Obr. 12 Výkonnost firmy a náklady během let 2011 až 2015	47
Obr. 13 Vývoj produktivity celé firmy v letech 2011 až 2015	47

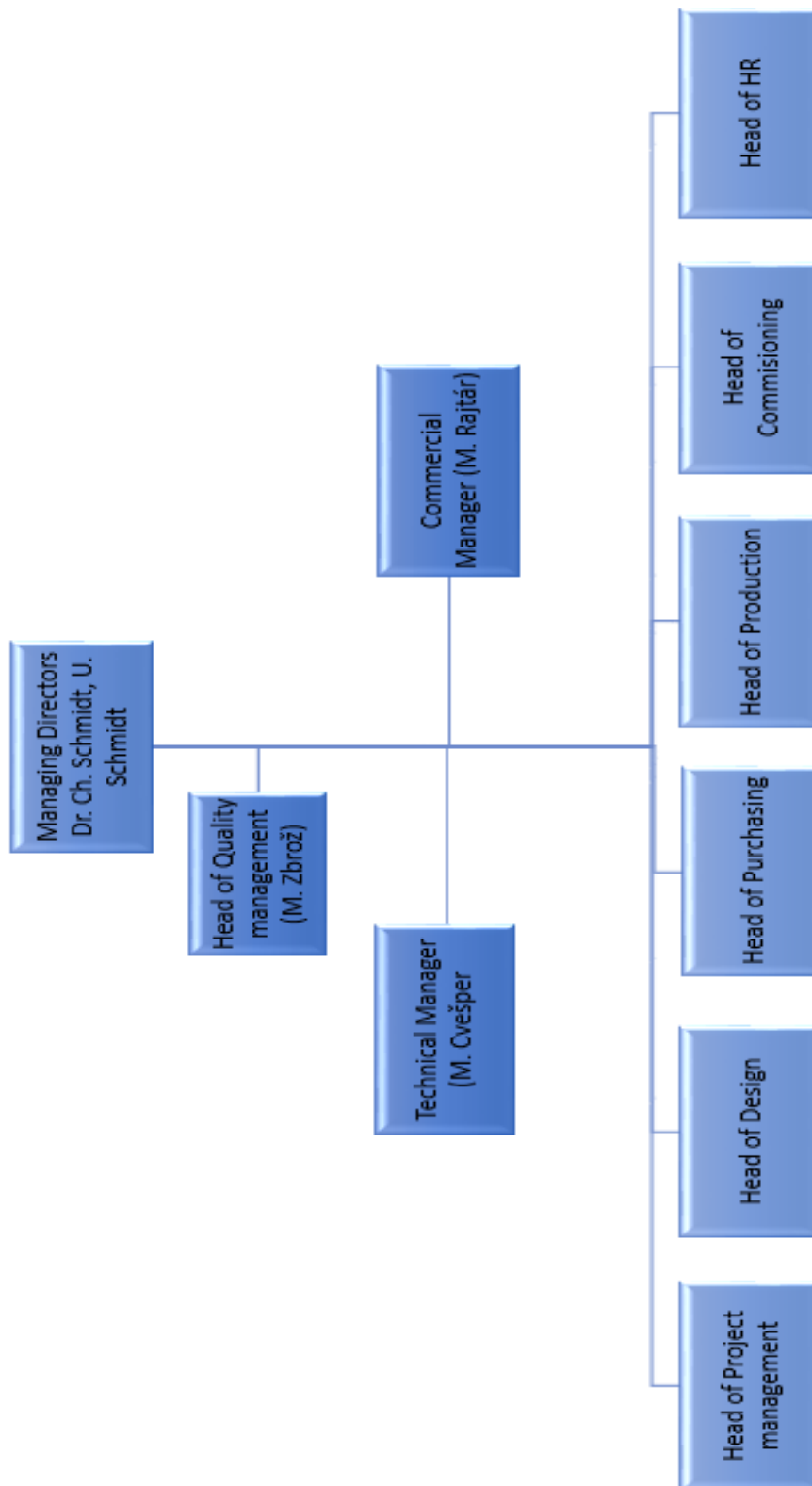
Seznam tabulek

Tab. 1 Přehled počtu zaměstnanců a osobních nákladů v letech 2014 a 2015	37
Tab. 2 Nezaměstnanost a průměrná mzda v jednotlivých krajích ČR k 11/15.....	38
Tab. 3 Kritéria hodnocení dělnických pozic	44

Seznam příloh

Příl. 1 - Zjednodušená organizační struktura AVL Moravia, s. r. o.	59
Příl. 2 - SWOT analýza AVL Moravia, s. r. o.	60

Příl. 1 - Zjednodušená organizační struktura AVL Moravia, s. r. o. (vlastní zpracování)



Příl. 2 - SWOT analýza AVL Moravia, s. r. o. (vlastní zpracování)

<p style="text-align: center;">VNITŘNÍ FAKTORY</p> <p style="text-align: center;">VNĚJŠÍ FAKTORY</p>	<p style="text-align: center;">SILNÉ STRÁNKY STRENGTHS</p> <p>Silný tým Ojedinelý druh výroby Vysoce kvalifikovaní zaměstnanci Spolupráce se školami Firemní kultura Profesní rozvoj zaměstnanců Vztahy s dodavateli Vztahy se zákazníky Firemní kultura</p>	<p style="text-align: center;">SLABÉ STRÁNKY WEAKNESSES</p> <p>Špatná komunikace mezi odděleními Nízká motivace zaměstnanců Kvalita Špatná průtokovost výroby Problematické získávání zaměstnanců Dodržování termínů</p>
<p style="text-align: center;">PŘÍLEŽITOSTI OPPORTUNITIES</p> <p>Otevřený trh v EU Konjunktura – větší příležitosti na trhu Rozvoj automobilového průmyslu na Slovensku Dobrá dostupnost sídla firmy Zázemí v koncernu AVL</p>	<p style="text-align: center;">SO STRATEGIE „Využití“</p> <p><i>Díky konjunktuře máme velký odbyt, je potřeba získat a udržet kvalitní zaměstnance,</i></p>	<p style="text-align: center;">WO STRATEGIE „Hledání“</p> <p><i>Rozšířit hledání nových zaměstnanců do okolních regionů/zemí (PL, SK)</i></p>
<p style="text-align: center;">HROZBY THREATS</p> <p>Konjunktura – chybějící pracovní zdroje Silná pozice uchazečů o zaměstnání Posilování koruny Inflace Systém školství Přísné ekologické a bezpečnostní předpisy</p>	<p style="text-align: center;">ST STRATEGIE „Konfrontace“</p> <p><i>Zaměřit se na udržení stávajících odborníků, nabízet jim motivační pobídky Dále rozvíjet součinnost se školami, v rámci praxe a stáží rozvíjet vztahy s potenciálními uchazeči Díky silné firemní kultuře je snazší dodržovat předpisy</i></p>	<p style="text-align: center;">WT STRATEGIE „Vyhýbání“</p> <p><i>Zvyšovat zainteresovanost zaměstnanců na výsledcích firmy Zodpovědná volba zaměstnanců</i></p>