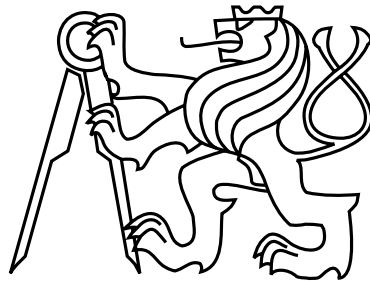


České vysoké učení technické v Praze
Fakulta elektrotechnická
Katedra ekonomiky, manažerství a humanitních věd



Diplomová práce

Stanovení výkonově orientované mzdy zaměstnanců ve firmě

Bc. Jaroslav Rohlíček

Vedoucí práce: Ing. Dobiáš Martin, Ph.D.

Studijní program: Elektrotechnika, energetika a management, Navazující
magisterský

Obor: Ekonomika a řízení elektrotechniky

Praha, 2016

Poděkování

V této části bych chtěl poděkovat lidem, kteří mě různými směry napomáhaly k úspěšnému napsání diplomové práce. Jmenovitě je to pan Ing. M. Dobiáš, Ph.D., který vedl mojí práci. Děkuji mu nejvíce za přínosné rady a nasměrování při psaní a profesionální vedení při kompletaci práce. Dále panu prof. Ing. G. Tomkovi, DrSc. za věcné připomínky a náměty. Mé poděkování také patří rodině a všem příbuzným a známým, kteří mě podporovali převážně morálně a neztráceli naději a věřili. Děkuji Vám.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem práci vypracoval samostatně a použil jsem pouze podklady uvedené v příloženém seznamu.

Nemám závažný důvod proti užití tohoto školního díla ve smyslu §60 Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon).

V Praze dne 31. 12. 2016

.....

Abstrakt

Práce se zabývá problematikou stanovení výkonově orientované mzdy v reálné firmě a to pro pozice obchodník, servisní technik a dispečer. V první kapitole práce je teoretický úvod do problematiky odměňování, hodnocení, produktivity práce zaměstnanců a úvod do mzdových systémů a jejich tvorby. Další kapitola představuje historii a současnost firmy, ve které se bude upravovat mzdový systém. Tato kapitola také popisuje podnikatelské prostředí, ve kterém firma působí. Třetí kapitola analyzuje data z informačního systému. A analyzuje pracovní procesy pro zmiňované pracovní pozice. Předposlední kapitola popisuje aktuální mzdový systém pro zmiňované pracovní pozice a navrhuje změny pro výkonově orientovaný mzdový systém a jeho aplikaci. Poslední kapitola je doporučením do budoucna, co je potřeba změnit, zejména ve firemních procesech.

Klíčová slova: Mzda, Mzdový systém, Odměňování, Hodnocení, Obchodník, Dispečer, Servisní technik

Abstract

This diploma thesis deals with problematics of the determination of performance oriented salary in a real company for employees with the positions of dealer, service technician and dispatcher. The first chapter introduces you into the theory of remuneration, evaluation, productivity of employees, and the theory of payroll systems and their creation. The next chapter introduces the company where the payroll system will be edited, it's history and current status. The business environment where this company operates is also described in this chapter. The third chapter analyses the data gathered from the information system of the company. Furthermore the working processes of mentioned working positions are being analysed. The penultimate chapter describes the current payroll system for the mentioned working positions and suggests changes for the performance oriented salary system and it's application. The last chapter contains the recommendation of changes to the future, mainly in company processes.

Keywords: Salary, Payroll systems, Remuneration, Evaluation, Dealer, Dispatcher, Service technician

Obsah

Úvod	1
1 Ekonomika a řízení lidských zdrojů	3
1.1 Pracovní výkonnost a produktivita	3
1.1.1 Produktivita práce	3
1.1.2 Měření produktivity práce	5
1.1.3 Lidský pracovní výkon a výkonnost	7
1.1.4 Normy a metody stanovení norem	8
1.1.5 Technickohospodářské normy	9
1.1.6 Pracovní motivace zaměstnanců	11
1.2 Podnikové procesy a jejich analýza	13
1.2.1 Podnikové procesy	13
1.2.2 Procesní analýzy a metody	15
1.2.3 Řízení procesů	16
1.3 Mzdový systém a odměňování	18
1.3.1 Odměňování za práci	18
1.3.2 Mzda a plat	19
1.3.3 Formy a složky mzdy	20
1.3.4 Mzdový systém	21
1.4 Metody a nástroje hodnocení zaměstnanců	22
1.4.1 Hodnocení na základě stanovených cílů	23
1.4.2 Hodnocení na základě norem a standardů	23
1.4.3 Hodnocení pomocí posuzovacích stupnic	24
1.4.4 Kontrolní seznamy (checklist)	25
1.4.5 Hodnocení na základě kritických případů	25
1.4.6 Assesment (development) centre	25
1.4.7 Personální a manažerský audit	26
1.4.8 Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu	26
1.4.9 Volný popis	27
1.4.10 Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)	27
1.4.11 Metody hodnocení z hlediska hodnotitele	27
2 Firma a analýza podnikatelského prostředí	31
2.1 Historie, současnost firmy	31
2.2 Organizační struktura firmy	33
2.3 Regulace podnikatelského prostředí	34
2.3.1 Příslušné orgány státní správy	35
2.3.2 Distribuce a dovoz	36
2.3.3 Prodej	36
2.3.4 Servis a revize	36
2.3.5 Shrnutí	37

3	Analýza pracovních pozic a firemních procesů	39
3.1	Informační systémy	39
3.1.1	Analýza dat výjezdů	43
3.2	Dispečer	49
3.2.1	Proces plánování výjezdů	50
3.3	Servisní technik	53
3.4	Obchodník	55
3.4.1	Proces zpracování příležitosti	56
3.4.2	Proces zpracování poptávky	57
3.4.3	Proces zpracování závazné objednávky	58
3.5	Zhodnocení procesů	58
4	Mzdový systém ve firmě	61
4.1	Aktuální mzdový systém ve firmě	61
4.1.1	Servisní technik	61
4.1.2	Dispečer	62
4.1.3	Obchodník	62
4.1.4	Shrnutí	63
4.2	Návrh úprav mzdového systému	64
4.2.1	Obchodník	64
4.2.2	Servisní technik	66
4.2.3	Dispečer	68
4.2.4	Reporty	69
4.2.5	Shrnutí	72
5	Doporučení do budoucna	75
	Závěr	77
A	Seznam použitých zkratk	83
B	Ostatní obrázky	85
C	Data Intuo	89

Seznam obrázků

1.1	Maslowova pyramida potřeb - jednotlivé úrovně [24]	4
1.2	Vzorová křivka denní výkonnosti zaměstnance [5]	8
1.3	Vývojový diagram (popis procesu) kontroly funkčnosti žárovky [25]	14
1.4	Hrubá procesní mapa obchodního procesu [27]	16
2.1	Organizační struktura firmy Medicton Group s.r.o. (vlastní tvorba)	34
3.1	Úvodní obrazovka systému Pohoda E1 (vlastní tvorba)	40
3.2	Rozhraní pro synchronizaci e-shopu v systému Pohoda (vlastní tvorba)	40
3.3	Detail příležitosti v programu Intuo (vlastní tvorba)	42
3.4	Detail výjezdu v programu Intuo (vlastní tvorba)	42
3.5	Položky menu v systému Intuo (vlastní tvorba)	43
3.6	Průměrná tržba na výjezd skrze měsíce, rok 2013 (vlastní tvorba)	44
3.7	Průměrná tržba na výjezd skrze měsíce, rok 2014 (vlastní tvorba)	45
3.8	Průměrná tržba na výjezd skrze měsíce, rok 2015 (vlastní tvorba)	45
3.9	Průměrná tržba na výjezd skrze měsíce, rok 2016 (vlastní tvorba)	46
3.10	Průměrná tržba na výjezd skrze měsíce, roky 2013-2016 (vlastní tvorba)	46
3.11	Průměr tržeb výjezdů skrze měsíce za roky 2013-2016 (vlastní tvorba)	47
3.12	Průměr počtu výjezdů skrze měsíce za roky 2013-2016 (vlastní tvorba)	47
3.13	Celková výše tržeb výjezdů za roky 2013-2016 (vlastní tvorba)	48
3.14	Celkový počet výjezdů za roky 2013-2016 (vlastní tvorba)	49
3.15	Plán výjezdů pro techniky na dva dny v programu Intuo (vlastní tvorba)	52
4.1	Modelová situace pro hodnocení výjezdů pro rok 2016 (vlastní tvorba)	67
B.1	Průběh zpracování obchodní příležitosti (vlastní tvorba)	85
B.2	Průběh zpracování obchodní nabídky (zdroj firemní dokumentace)	86
B.3	Průběh zpracování obchodní objednávky (zdroj firemní dokumentace)	87
B.4	Kompletní týdenní plán pro techniky v programu Intuo (vlastní tvorba)	88
C.1	Agregovaná data výjezdů z programu Intuo (vlastní tvorba)	89

Seznam tabulek

1.1	Jednotlivé stupně metody MTM [12]	11
1.2	Metody pro stanovení norem [10]	24
3.1	Dělení práce pro dva techniky - období 2 týdny (vlastní tvorba)	54
4.1	Pracovní činnosti servisního technika (zdroj Intuo)	61
4.2	Normy pro činnosti servisního technika [v tis. Kč] (zdroj firemní dokumentace)	61
4.3	Modelový příklad rozdělení zisku obch. příležitosti (vlastní tvorba)	65

Úvod

Spokojený a výkonný zaměstnanec je v dnešní době nejdůležitějším článkem úspěšné firmy. Existuje mnoho teoretických a praktických metod, jak zaměstnanci vytvořit ty nejlepší a nej-lákavější podmínky, aby byl motivován a odhodlaný vykonávat práci správně a efektivně. Vždyť celé této problematice se věnují oddělení řízení lidských zdrojů všech firem. Často však bývá velice obtížné vymýšlet nové motivační faktory a zdokonalovat ty stávající a už vůbec není možné kopírovat tyto motivační programy mezi firmami, jelikož se často jedná o individuálně nastavený program na specifické procesy.

Téma diplomové práce jsem si vybral právě z důvodu, že řízení lidských zdrojů a obecně motivace zaměstnance se mi jeví jako velice zajímavé, avšak nevděčné téma. Napsal jsem nevděčné, jelikož ne vždy se povede vytvořit takový motivační systém, aby vyhovoval všem zaměstnancům a všichni měli totožné podmínky. Musí se tedy občas přecházet ke kompromisům a neustálému zkoušení a inovacím systému. Dalším důvodem bylo, že jsem měl možnost čerpat data a vědomosti z reálné firmy Medicton s.r.o., která je již na trhu delší dobu a věnuje se specifickému podnikatelskému odvětví - distribuce, prodej, servis a audit zdravotnických prostředků a zařízení.

Hlavní cíl této práce je pokusit se navrhnout výkonově orientovaný mzdový systém ve firmě pro pracovní pozice obchodník, dispečer a servisní technik. Tento systém by měl zaměstnance ohodnotit za jejich nadprůměrnou práci a umožnit jim do jisté míry ovlivňovat výši své mzdy. Měl by mít převážně motivační efekt, jelikož se firma snaží zvýšit svoje zisky a dále se rozrůstat na trhu. Pro dosažení toho cíle je nutné, abych správně analyzoval stávající mzdový systém a odhalil jeho klady a zápory. A následně zjistil vhodné měřitelné parametry, které jsou vedené v informačním systému. Nedílnou součástí, kterou musím také analyzovat jsou firemní procesy, které využívají zmíněné pracovní pozice a mzdový systém jim přizpůsobit. V poslední řadě bych měl zhodnotit navržený systém a doporučit změny do budoucna.

Tato práce je pro přehlednost rozdělena na pět kapitol. První kapitola je teoreticky zaměřena a věnuje se zde obecné problematice řízení lidských zdrojů, konkrétněji právě motivaci a měření výkonnosti zaměstnance. Vysvětluji zde pojmy jako pracovní výkon a produktivita nebo metody a nástroje hodnocení zaměstnanců a mzdový systém a odměňování.

V další kapitole shrnuji a představuji firmu jako celek. Převážně její historii, působnost na trhu a organizační strukturu. Důležitá je také část, kde specifikuji podnikatelské prostředí firmy a uvalené zákonné regulace na tento podnikatelský segment.

V následující části práce analyzuji firemní procesy a náplň práce obchodníků, dispečerů a servisních techniků. Představuji konkrétní obchodní procesy při zpracování příležitostí, poptávek a závazných objednávek. Dále popisuji metodiku, kterou používají dispečerů pro

plánování výjezdů pro servisní techniky. Obdobně popisují proces při uskutečnění výjezdu, již konkrétním servisním technikem. V poslední řadě představují a analyzují informační systémy, včetně analýzy parametrů výjezdů od roku 2013 do 2016.

V předposlední kapitole se zabývám aktuálním mzdovým systémem pro zmiňované pracovní pozice a odhaluji v něm klady a zápory. Každé pracovní pozici (obchodník, dispečer, servisní technik) věnuji podkapitolu, ve které navrhuji změny úpravy mzdového systému a zavedených procesů, tak aby byl splněn zmiňovaný cíl firmy. V kapitole také nastiňuje problematiku reportování a sledování odměn zaměstnanců, pro které navrhuji vytvoření reportů.

V poslední části práce doporučuji změny do budoucna, převážně firemních procesů a nedostatků, které jsem odhalil v průběhu analýzy, avšak které nebyly součástí této diplomové práce.

1 Ekonomika a řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů nebo také human resource management je velmi důležitým článkem ve firmě. Pod tímto pojmem si můžeme představit celou škálu procesů. Začínají již při získávání nových pracovníků a pokračují přes uzavření pracovní smlouvy, osobní rozvoj pracovníka, odměňování, vyplácení mezd, až po ukončení pracovního poměru. Řízení lidských zdrojů se týká každého zaměstnance ve firmě a mělo by být individuální, jelikož každý zaměstnanec má jiné schopnosti a jiné dovednosti. Řízení je záležitostí převážně manažerů a vedoucích týmu. Snaží se ovlivňovat (jak negativně, tak pozitivně) pracovníky a motivovat je tím k zvyšování produktivity firmy. Můžou toho dosáhnout jak odměňováním zaměstnanců, tak i naplněním jejich osobních cílů.

Tato kapitola však nebude zahrnovat důkladný rozbor všech procesů lidského řízení. Jelikož to není cílem této práce. V následujících podkapitolách se budeme zabývat problematikou hodnocení, odměňování a motivování zaměstnanců ke zvyšování produktivity firmy. Zaměřím se na metody, které se používají k motivaci zaměstnanců. Pozornost věnuji také mzdám a problematice mzdovému systému ve firmě, jeho omezení apod.

1.1 Pracovní výkonnost a produktivita

1.1.1 Produktivita práce

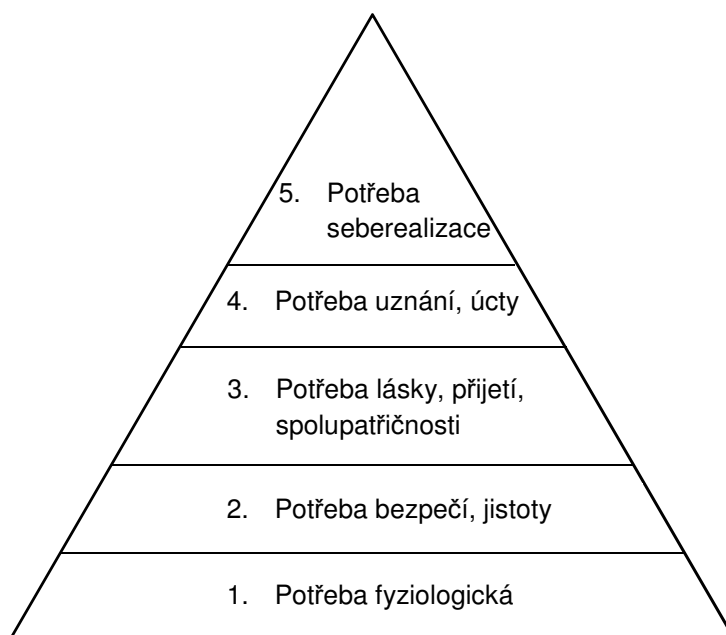
Produktivita práce je vyjádřením úrovně efektu lidské práce. Jedná se o množství užitečných hodnot vytvořených za jednotku času (nezohledňuje vynaložené náklady). Produktivita se týká všech typů podniků (výrobních i nevýrobních), neboť výrobou v širším slova smyslu je myšleno transformace vstupů v užitečné výstupy (výrobky, služby). Obecně ji tedy lze vyjádřit podílem výstupu a vstupu. Obvyklým vstupem jsou vynakládané prostředky (počet pracovníků) a výstupem jsou výsledky a dosažené cíle, které se dají ocenit v peněžní jednotkách.[18]

Produktivitu práce můžeme měřit napříč organizací, v jednotlivých odděleních, u jednotlivých pracovníků apod. Pro některé pozice je však obtížné určit správné a objektivní ukazatele, které budou dokumentovat osobní produktivitu práce.[3] O jednotlivých metodách, jak se měří produktivita práce budu psát v podkapitole 1.1.2.

Produktivita práce a platové ohodnocení zaměstnance jsou v dnešní době velice provázané veličiny. Málo který zaměstnavatel bude dobře platit zaměstnance, který má malou produktivitu a naopak zaměstnanec nebude pracovat nadproduktivně, pokud za to nebude dostatečně ohodnocen.

Mezi faktory ovlivňující produktivitu práce obecně patří: přírodní a klimatické podmínky, technologie, kvalifikace pracovníků, motivace pracovníků, organizace řízení, ale také jak se zaměstnanec cítí a jak ho práce naplňuje. V dnešní době už není jedinou potřebou a nutností zaměstnance mzda nebo plat¹, ale také ostatní hmotné a nehmotné potřeby. Jednotlivé úrovně lidských potřeb popsal americký psycholog Abraham Harold Maslow v roce 1943 ve své pyramidě.[24]

Maslowova pyramida potřeb je teorie hierarchického uspořádání pěti základních potřeb člověka od nejnižších po nejvyšší (ty poté tvoří „pyramidu“) viz obr. 1.1.



Obrázek 1.1: Maslowova pyramida potřeb - jednotlivé úrovně [24]

Jednotlivé potřeby lze charakterizovat následovně:[24][7]

1. **Potřeby fyziologické** - Jedná se o základní potřeby člověka, aby dokázal žít (hlad, žízeň, sex, potřeba dýchání apod.). První úroveň má nejvyšší prioritu.
2. **Potřeby bezpečí, jistoty** - Pokud jsou uspokojeny potřeby první úrovně, začínají růst potřeby bezpečí a jistoty (cítit se bezpečně, jistota zdraví a rodiny, jistota zaměstnání).
3. **Potřeby sounáležitosti a lásky** - Po naplnění předchozích dvou úrovní přichází třetí (sociální potřeby). Člověk potřebuje někam patřit, družít se k tomu mu napomáhají hlavně citové vztahy (přátelství, rodina, partnerský vztah).

¹Rozdíl mezi platem a mzdou bude vysvětlen později v kapitole 1.3.

4. **Potřeby uznání, úcty** - Lidé mají obecně potřebu být respektováni, k tomu taktéž patří mít přiměřenou sebe úctu. Uznání a úcta pro člověka představuje potřebu být oceňován a respektován ostatními.
5. **Potřeby seberealizace** - Je potřeba být „nejlepším“ člověkem, jakým mohu být a dosáhnout tak svého maxima. Maslow definoval seberealizované osoby takto:
 - Přijímají okolnosti života (včetně sebe sama) namísto toho, aby je odmítali nebo se jim vyhýbali.
 - Jsou spontánní v tvorbě svých myšlenek a činů.
 - Jsou tvořiví.
 - Zajímají se o řešení problémů, často i o řešení problémů jiných lidí. Řešení těchto problémů hraje v jejich životě často klíčovou roli.
 - Cítí blízkost jiných lidí a všeobecně si váží života.
 - Mají vnitřní etiku, která je nezávislá na vnější autoritě.
 - Posuzují jiné lidi bez předsudků, způsobem, který je možné považovat za objektivní.

První čtyři úrovně jsou dle Maslowa označovány jako nedostatkové potřeby. Pátá úroveň je označována jako existenční nebo růstová potřeba. V pyramidě platí, že nejnižší postavené úrovně jsou významnější a jejich alespoň částečné uspokojení je podmínkou pro vznik méně významnějších (vyšších) úrovní neboli také potřeb.

A. H. Maslow taktéž vycházel z přesvědčení, že výkon pracovníků je možné zvyšovat až k přirozeným fyziologickým hranicím pokud budou uspokojovány nejen materiální, ale i sociální potřeby.[24][7]

Z toho plyne, že je potřeba u zaměstnanců uspokojovat jak potřeby duševní, tak potřeby hmotné a nalézt mezi nimi rozumnou rovnováhu, tak abychom zaměstnance motivovali k lepším výkonům a pracovnímu nasazení.

1.1.2 Meření produktivity práce

Jak již bylo zmíněno v úvodu do problematiky (kap. 1.1.1). Nejjednodušším způsobem měření produktivity je podíl výstupů a vstupů.[3]

V praxi méně používanou metodou je **metoda neutrální**, kterou lze použít v případě, že se jedná o slčitelné výrobky nebo výkony (kapacitní přepočty, hmotné bilance apod.). Tato metoda vyjadřuje produktivitu práce v hmotných jednotkách.[18]

Výpočet produktivity práce **neutrální metodou přímým způsobem:**

$$P = \frac{Q}{T} \quad (1.1)$$

, kde P je produktivita práce, Q je množství zhotovených výrobků, T je množství práce vynaložené na jejich výrobu (v časových jednotkách).

Další a v praxi nejvíce používanou metodou je **cenová metoda**. Tato metoda charakterizuje objem výroby v peněžních ukazatelích.[18] Je vyjádřena následujícím vzorcem:

$$P = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i \cdot c_i}{\sum_{i=1}^n T_i} \quad (1.2)$$

, kde Q_i je množství i-tého výrobku určitého sortimentu, c_i je cena i-tého výrobku a T_i je množství práce vynaloženého na výrobu i-tého výrobku.

Nejdokonalejší avšak nejnáročnější metodou je **metoda jednotek práce**. Metoda je založena na časové jednotce. Její náročnost spočívá v přesném zjišťování přesně odpracovaného času všech pracovníků zahrnutých do přepočtu produktivity práce na jednotlivé výrobky a výkony. Mezi nepoužívanější ukazatele při použití metody jednotek práce jsou:[18]

Ukazatel snížení normované pracovního objemu výroby v %:

$$t_i = \frac{NH_u}{NH_p} \cdot 100 \quad (1.3)$$

, kde NH_u je úspora v normohodinách, NH_p je počet plánovaných normohodin pro daný objem výroby.

Ukazatel průměrného plnění výkonových norem výrobními dělníky v %:

$$PVN = \frac{NH}{NS} \cdot 100 \quad (1.4)$$

, kde NH je spotřeba normohodin na daný objem výkonů dle příslušných norem, SH jsou skutečně odpracované hodiny výrobních dělníků na daný objem výkonů.

Mezi další ukazatele patří: **Ukazatel fondu pracovního času výrobních dělníků** a **ukazatel podílu výrobních dělníků na celkovém počtu dělníků**.

Metoda jednotek práce vyjadřuje agregovaně jedním číslem produktivitu práce při různorodých výrobcích a kvalitě výroby. Pro tuto metodu je předpokladem vysoká úroveň normování práce².

²Normování práce je činnost, jejímž výsledkem je určení míry spotřeby živé práce ve výrobě, tj. technicky a ekonomicky zdůvodněné pracovní normy.[18]

1.1.3 Lidský pracovní výkon a výkonnost

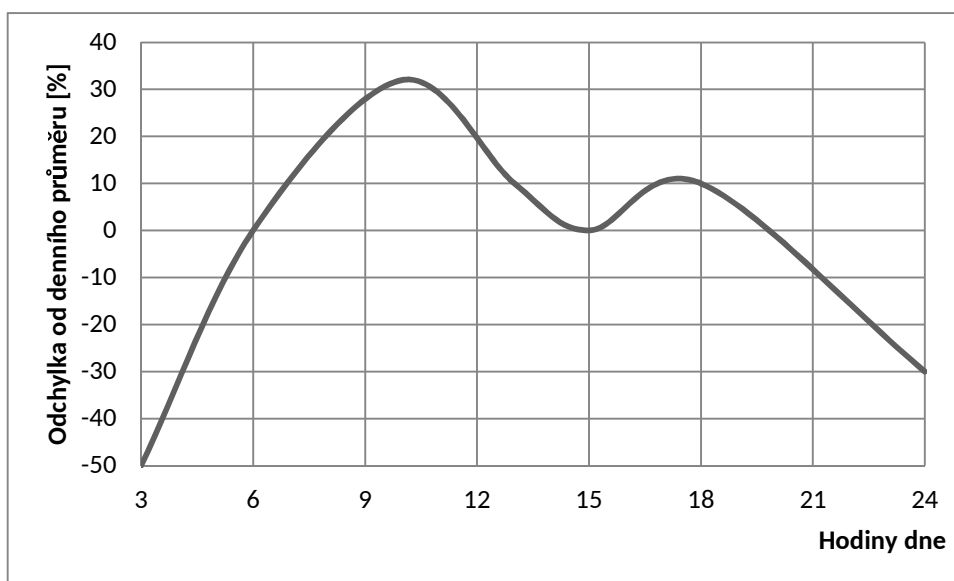
Pracovní výkon je určitým měřítkem pracovní úspěšnosti a můžeme ho posuzovat podle množství, výsledků a kvality odvedené práce. **Výkonnost** je poté připravenost pracovníka pro určitý výkon. Jedná se o soubor vlastností a dovedností pracovníka, které podmiňují úroveň pracovního úkolu. Výkonnost není stabilní, určují ji technické, ekonomické, společenské a organizační podmínky práce, ale také časový průběh práce (mění se v průběhu týdne a dne).[19]

Pracovní výkon nelze jednoznačně vědecky určit (i když se o to pár lidí pokusilo), či s jistotou předpovědět. Jelikož každý člověk je unikátem a nepředvídatelný. Existují však činitelé a faktory, které jej ovlivňují ať pozitivně, tak i negativně. A do určité míry ho můžeme řídit a směřovat.[13]

Mezi tři rozhodující skupiny faktorů ovlivňující pracovní výkonnost patří:[19][6]

1. **Pracovní podmínky** hrají velikou roli v pracovní výkonnosti. Pracovní prostředí by mělo být pro zaměstnance „ideální“ a příjemné zároveň. Pod to spadá např. čistota, teplota, vlhkost a osvětlení pracovního prostředí, ale také vhodné pracovní pomůcky a jejich správné uspořádání na pracovišti. Dalším důležitým faktorem je vhodné naplánování pracovní doby a přestávek, jelikož zaměstnanec během dne podléhá pracovnímu rytmu a únavě.
2. **Odměňování práce** musí být stanoveno tak, aby plnilo funkci účinného podmětu k práci. Odměna musí být spravedlivá a odpovídat vykonávané práci. Více o odměňování v podkapitole 1.3.1.
3. **Sociální požitky** jedná se o takovou mimo mzdovou motivaci (více o motivaci zaměstnanců v podkapitole 1.1.6), patří sem příjemný kolektiv a firemní kultura, ale také maličkosti jako setkání nad šálkem kávy nebo možnost využít kuřácké prostory. Všeobecně všechna místa, kde se tmelí kolektiv.

Přirozené každodenní kolísání (časovou závislost) výkonnosti člověka popisuje tzv. **výkonnostní křivka**. Pokud se podíváme na obr. 1.2, zjistíme, že zaměstnanec má nejvyšší potenciál výkonu v dopoledních hodinách a naopak v odpoledních (po obědě) následuje hluboký pokles. Poté zase výkonnost lehce stoupá, avšak již nedosahuje maxima, které bylo v dopoledních hodinách. Proto bychom zaměstnanci měli prioritnější úkoly a schůzky plánovat v dopoledních hodinách a spíše rutinní záležitosti v hodinách odpoledních.[5]



Obrázek 1.2: Vzorová křivka denní výkonnosti zaměstnance [5]

Pokud bychom se podívali na snímek týdne, největší pracovní výkonnost je ve středu a naopak nejmenší v pátek, kdy se zaměstnanec „připravuje“ na dny volna.

Pracovní výkon tedy nelze úplně řídit, ale lze ho do značné míry negativně a pozitivně ovlivňovat a v žádném případě bychom na něj neměli zapomínat a nezabývat se jím.

1.1.4 Normy a metody stanovení norem

Norma je všeobecně pravidlo, závazek nebo předpis. Tento předpis může být stanoven v rámci organizace, oboru nebo dokonce státem. Normy jsou vytvářeny za účelem možnosti kontrolovat, řídit a sledovat různé výrobní a pracovní faktory či procesy ve firmě. Podle toho čeho se norma týká je lze rozdělit do několika kategorií:[9]

1. **Organizační normy** upravují a předepisují vztahy nadřízenosti a podřízenosti a odpovědnosti (pracovní řád, organizační předpisy, apod.).
2. **Informační normy** jsou zvláštním druhem technické nebo organizační normy. Upravují a stanovují práci s daty a informacemi ve firmě (jak je s nimi nakládáno, jak se šíří, atd.).
3. **Normativy přípravy a výroby** slouží pro plánování, řízení a kontrolu průběhu přípravy výroby. Jsou předpisem pro přípravu a výrobu podobných výrobků.
4. **Technické normy** stanovují kvalitativní prvky výrobku. Mezi ně patří např. rozměry, kvalita, způsoby zkoušení a testování. Jsou výsledkem technické normalizace. Tyto normy se dále dělí na tři skupiny: normy předmětové, normy činností a normy výrobků.

5. **Technickohospodářské normy** jsou speciální skupinou norem, které se dělí na podskupiny. Těmto normám se budu věnovat později v podkapitole 1.1.5.

Metody pro stanovení norem můžeme obdobně jako normy dělit do obecných skupin a to na základě principu, na kterém jsou metody založeny:[9]

1. **Propočtově analytické metody** - při stanovení normy vycházejí z podrobné podnikové dokumentace.
2. **Zkušební metody** - norma je stanovena na základě měření spotřeby konkrétních procesů v provozu.
3. **Statistická metoda** - využívá již zjištěných a naměřených skutečností a pomoci transformace rovnice, která vyjadřuje závislost parametrů činitelů, upravuje normu.
4. **Odhadové a expertní metody** - jsou používané výjimečně nebo pro předběžné stanovení norem. Jsou založeny na expertním, subjektivním nebo kvalifikovaném odhadu.

1.1.5 Technickohospodářské normy

Technickohospodářské normy (THN) jsou speciální oblastí norem, která se zabývá plánováním a kontrolováním výroby podniku. Z pravidla udávají minimální nebo maximální přípustnou mez využití výrobních činitelů. Upravují správné využití materiálů, kapacit, spotřeby času apod. THN tedy určují výrobní postupy a činitele, na rozdíl od technických norem, které určují způsob konstrukce výrobku. THN jsou tříděny dle následujících hledisek:[9][21]

- **Norma spotřeby materiálu a náradí** udává maximální množství materiálů použitého pro výrobu výrobku, přičemž závisí na druhu výrobku, na kvalitě použitého materiálu, způsobu výroby, kvalifikaci zaměstnance, který výrobek vyrábí a mimo jiné i na stavu zařízení, na kterém je vyráběn. Skládá se ze tří částí:
 1. Užitečná spotřeba (S_u) - materiál, který reálně zůstane po opracování součástí výrobku.
 2. Technologický odpad (S_t) - část materiálu, která je odpadem např. po opracování, vyražení apod.
 3. Ztráty (S_z) - jsou přirozené ztráty při výrobě, např. odpaření tekutiny.

Norma spotřeby materiálu poté můžeme stanovit pokusným měřením nebo pomoci vzorce $N_{sm} = S_u + S_t + S_z$.

- **Norma spotřeby energie** je maximální spotřebou energie, při výrobě výrobků a může být vztažena k jednotce času nebo jednotce výkonu.
- **Norma zásob** předepisuje minimální respektive optimální množství skladových zásob, tak aby nebyl narušen plynulý chod výrobního či prodejního procesu a zároveň byly splněny co nejmenší skladové náklady.

- **Odpisová norma** je stanovena zákonem o dani z příjmu a stanovuje odpis, což je opotřebení dlouhodobého majetku v peněžním vyjádření. Ta se dále dělí na **účetní**, která je součástí nákladů a podnik si jí stanovuje sám. A **daňovou** je předpis maximálních částek odpisu, které připouští daňový zákon. Tyto odpisy se provádějí do výše vstupní ceny dlouhodobého majetku.
- **Kapacitní norma** určuje maximální výkon výrobní jednotky (stroje), při optimálních podmínkách. A to jako kapacitní norma času, která určuje, kolik stroj potřebuje času na jednotku výkonu. A kapacitní norma výkonu, která určuje kolik výrobků stroj vyrobí za jednotku času.
- **Norma obsluhy** vyjadřuje počet zaměstnanců, kteří jsou potřeba k obsluze konkrétního stroje. Nebo opačně kolik strojů obsluhuje jeden zaměstnanec.
- **Výkonové normy** jsou **dílčí**, které se stanovují na jednu operaci nebo výrobek a **souhrnné** které jsou tvořeny seskupením více dílčích norem. Zabývají se **množstvím**, tj. jaké množství výkonů má být provedeno za časovou jednotku (např. za 1 hodinu se vyrobí 60 limonád). A **času**, tj. kolik času je potřeba na jednotku výkonu (jedna limonáda se vyrobí za jednu minutu). Při stanovení normy se rozlišuje **normovatelný čas**, který se do normy zahrnuje. Do tohoto času spadá doba pracovní činnosti, obecně nutné přestávky (biologické potřeby,...) a podmíněčně nutné přestávky (předepsaná přestávka pro řidiče,...). **Ztrátový čas**, do kterého spadají osobní ztráty (pozdní příchod, atd.), organizační ztráty, které nejsou zaviněné zaměstnancem, ale např. špatnou organizací (čekání na materiál) a ztráty způsobené vyšší mocí (výpadek el. energie, apod.).

Výkonové normy se stanovují pomocí metody **rozborové**, která spočívá v určení postupu práce a stanovení potřebného času na jednotlivé operace. Mezi tyto metody patří např. **časové studie** nebo **MTM (Methods Time Measurement)** metody. Další možností jak stanovit normu, je pomocí **sumárních metody**, která se stanovuje na výrobek jako celek, bez rozboru dílčích operací. K tomu se používá sborník normativů.[11]

Při metodě **časové studie** se využívá nepřetržité pozorování a zaznamenávání vykonávané práce zaměstnance. Při měření se mohou využívat různé nástroje a pomůcky, které zaznamenávají čas (třeba stopky). Tato metoda je velice náročná, jelikož vyžaduje pozorujícího, který zapisuje jednotlivé úkony a zaměstnance, který je provádí v běžném např. pracovním dni. Po nasbírání údajů vznikne tzv. **snímek dne**, na kterém je možné odhalit různé nedostatky při pracovním procesu zaměstnance, jakou je špatně přizpůsobené pracoviště (pomůcky daleko od sebe, ...). Odhalí ztráty zaviněné i nezaviněné zaměstnancem nebo špatně vynaložený čas na operaci.[11]

Stupeň	Podrobnost členění analýzy	Trvání operace v min.
MTM1	Základní pohyby	0,1 - 0,5
MTM2	Komplex pohybů	0,5 – 3
MTM3	Úkony operace	3 – 30
MTM4	Úseky operace	30 – 1800
MTM5	Operace jako celek	více než 1800

Tabulka 1.1: Jednotlivé stupně metody MTM [12]

Pokud je vyžadováno snímkovat kratší, stále se opakující operace je vhodným snímkem **chronometrůž**. Tu můžeme rozdělit na **plynulou**, která snímkuje každou dílčí operaci. **Výběrovou**, která snímkuje, pouze vybrané dílčí operace nebo **obkročnou**, která seskupuje několik dílčích procesů do jednoho celku a ten poté měří.[11]

MTM metoda je postavena na předem stanovených časech pro jednotlivé pohyby. Jedná se o tři skupiny: pohyb horních končetin, pohyby očí a pohyby dolních končetin, ty se poté dělí na konkrétní pohyby (sáhnout, uchopit, položit, přečíst, udělat krok, přemístit, apod.). Což jsou jednotlivé základní pohyby, které zaměstnanec vykonává při manuální práci. Dílčí úkony mají v MTM předdefinovanou časovou normu, to je čas, jak dlouho trvá udělat jeden pohyb a je určen v Time Measurement Unit ($1\text{ TMU} = 0,0006\text{ min} = 1/105\text{ hod}$; $27,7\text{ TMU} = 1\text{ sekunda}$). Tyto normy jsou sjednoceny do přehledných tabulek a je k nim přiřazeno písmeno. Metoda je založena na předpokladu, že manuální práci je možné dělit do dílčích pohybů a pomocí nich zpětně vytvořit jakýkoliv pracovní postup. Při analýze pohybu se zkoumají faktory, který ovlivňují čas pohybu. Mezi takové faktory počítáme vzdálenost pohybu a typ pohybu, hmotnost při manipulaci s náradím či výrobkem a úhel pohybu.[12]

Základní stupeň metody MTM1 definuje jedenáct základních pohybů, pomocí kterých lze práci popisovat a granulovat: Sáhnout R, Přemístit M, Uchopit G, Přehmátnout G2, Tlačit AP, Spojit P, Pustit RL, Oddělit D, Otáčet T, Přemístit zrak ET, Zkoušet EF. Pro efektivnější využití MTM i v sériové a kusové výrobě přestala být MTM1 dostačující a poroto se vyvinuly další stupně MTM 2-5 (viz tab. 1.1), které jsou přímo odvozeny z MTM1.[12]

1.1.6 Pracovní motivace zaměstnanců

Nad myšlenkou jak obecně motivovat zaměstnance a jak je motivovat k lepším pracovním výkonům vzniklo mnoho teorií. Teorie motivace zkoumá proces motivování a proces vytváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při pracovním nasazení určitým způsobem chovají, proč

vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Dále popisuje, jak by organizace měli povzbuzovat zaměstnance, aby dosáhli splnění cílů firmy a uspokojení vlastních potřeb.

Podle Armstronga (2007) mezi nevlivnější teorie patří následující:[26]

Teorie instrumentalisty - tvrdí, že odměny nebo tresty slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem.

S touto teorií bychom měli být v dnešní době opatrní. Jelikož pokud budeme neustále zaměstnance trestat, tak je tím demotivujeme a tím se sníží pracovní nasazení nebo hůře, rozváže s námi pracovní poměr.

Teorie zaměřené na obsah - zaměřuje se na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Také je známa jako teorie potřeb (ERG).

ERG (Existence, Relatedness and Growth) neboli **Alderferova teorie motivačních potřeb** je rozšířením Maslowovy pyramidy potřeb jehož pyramidu Alderfer upravil a rozdělil do tří úrovní - od konkrétních po abstraktní potřeby.

1. **Existenční (Existence)** - mzda, jistota zaměstnání
2. **Vztahové (Relatedness)** - přátelství, vztahy, společné cíle, uznání v sociální síti
3. **Růstové (Growth)** - seberealizace v zaměstnání a profesní růst

Jako je tomu u Maslowovy pyramidy potřeb, i v této pyramidě jsou jednotlivé úrovně provázané. Po uspokojení existenční úrovně vzrůstá význam vztahové úrovně atd. Naopak neuspokojením růstových potřeb roste význam vztahových a obdobně pro existenční potřeby. Alderfer tvrdí, že může tedy nastat situace, kdy je zaměstnanec nespokojený s výší mzdy, která může mít své důvody v neuspokojení vztahových či růstových potřeb a je třeba hledat pravé důvody nespokojenosti.[1]

Teorie zaměřené na proces - zkoumají psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními, cíli a vnímáním spravedlnosti.

Na motivaci na pracovišti, lze nahlížet dvěma způsoby. První způsob je o iniciativě samotného zaměstnance (vnitřní motivace), kdy motivuje sám sebe tím, že hledá a vykonává práci (může mu být přidělena), která uspokojuje jeho potřeby a cíle. Vnitřní motivace má dlouhodobější účinek, jelikož je součástí zaměstnance, nikoliv vynucená z vnějšku. Druhým způsobem je poté řízení managementem (vnější motivace), který motivuje zaměstnance prostřednictvím motivačních strategií (odměňování, povyšování, pochvala, ale také tresty apod.).[26]

Motivační strategie mají za funkci stanovit postupy a politiku, které povedou k vyššímu výkonu zaměstnanců. Motivační strategie mají za úkol např. řídit odměňování; řídit pracovní výkon; vytváření prostředí, které bude motivovat; měřit motivaci, aby jí bylo možné dále zlepšovat atd.[26] K dosažení vyššího výkonu zaměstnanců slouží lépe „pozitivní motivační metody“ (odměny, pochvaly, apod.). Oproti tomu „negativní motivační metody“ (trest, sankce, propuštění, atd.) bychom měli použít v krajních případech a případech, kdy chceme zabránit určitému chování.[22]

Jak z textu výše plyne, motivování, je důležitá forma řízení zaměstnance, zejména v dnešní rychle se rozvíjející době. Je potřeba přijímat stále nové postupy pro motivaci zaměstnanců a zároveň udržet stávající fungující strategie a ideálně je zlepšovat, jelikož se zaměstnanci stávají nejdůležitějším aktivem. Motivovaný zaměstnanec, je spokojenější a podává lepší pracovní výkon a nasazení. A dále si uvědomit, že motivace není v dnešní době pouze o finanční odměně.

1.2 Podnikové procesy a jejich analýza

1.2.1 Podnikové procesy

Proces má různé definice pro různá odvětví. My se tu budeme zabývat pouze podnikovým procesem a ten můžeme formulovat, jako po částech za sebou uspořádané aktivity³, které přinášejí přidanou hodnotu podniku. Každý proces má svého vlastníka (vlastníka je zodpovědný za celkový výsledek procesu) a na začátku pracuje s různými vstupy (dokumenty, polotovary, stroje, lidé, apod.), které určitou posloupností činností, přetváří na výstupy (daný cíl, výrobek, službu). Jednoduše řečeno, jedná se tedy o posloupnost činností (aktivit). Je to popis postupu, jak se něco dělá. Proces nemusí být nutně horizontální v rámci jedné podnikové jednotky (kanceláře, výrobní haly, atd.), v praxi jsou spíše složitější procesy, které jsou napříč organizačními jednotkami distribuovány v čase a prostoru.[4]

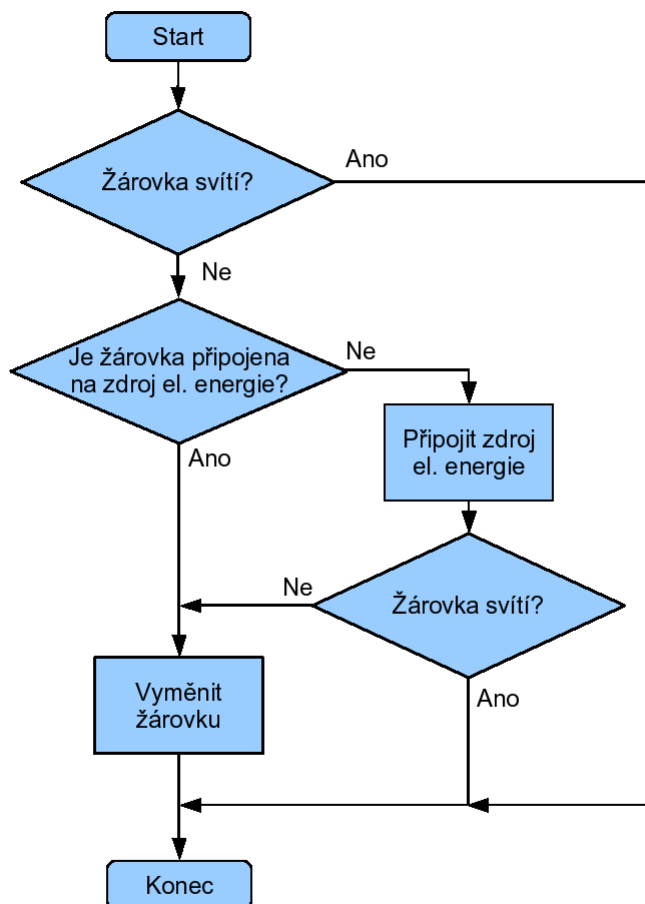
Dle Václava Řepy [4] a jeho zdrojů „**podnikový proces integruje distribuované zdroje a poskytuje správnou informaci správnému jednotlivci ve správný čas k vykonání potřebného úkolu. Podnikový proces tak říká CO – JAK – KDY – KDO má dělat v rámci podniku.**“

Podnikový proces může být např.:

- Přijímací řízení do zaměstnání
- Uzavření pojistky
- Odhalení poruchy vozidla
- Opravení poruchy vozidla

³Aktivita je reakce na interní podnikovou událost.

- Výměna žárovky - jak je znázorněno v zjednodušeném vývojovém diagramu na obr. 1.3



Obrázek 1.3: Vývojový diagram (popis procesu) kontroly funkčnosti žárovky [25]

Podnikové procesy můžeme dělit podle mnoha hledisek, nejznámější je dělení do těchto čtyř skupin:[4]

Klíčové procesy jsou takové procesy, jejichž výsledek je určen přímo zákazníkovi. Počet klíčových procesů závisí na velikosti podniku. Mají následující vlastnosti: přinášejí společnosti zisk; jsou komplikované; jsou navenek viditelné a jednoduše identifikovatelné.

Podpůrné procesy jak je již z jména patrné, podporují klíčové procesy, které by bez nich nefungovaly. Jedná se o aktivity společnosti, které neprodukují přímý zisk. Jsou však důležitým článkem. Jedná se např. o kontrolu jakosti výrobku.

Řídící procesy jsou nutnými aktivitami pro chod společnosti. Nepřinášejí zisk. Jedná se

například o plánování, vytváření strategií, odměňování apod.

Vedlejší procesy jsou ostatní procesy, které nejsou natolik důležité pro firmu, aby se výrazně podíleli na podnikatelské činnosti firmy. Mnohé firmy je velmi často outsourcují.

Podnikový proces se také často spojuje s **projektem**, což není nic jiného, než unikátní jednorázový proces v podniku.

1.2.2 Procesní analýzy a metody

Složitost a množství procesů se odvíjí od velikosti společnosti. Pro přehlednost a správné řízení, je potřeba tyto procesy a pod procesy identifikovat (analyzovat), přiřadit jim příslušné vstupy a výstupy, omezení, zodpovědnou osobu atd. K tomu slouží **procesní modelování**, které je součástí procesní analýzy. Pomocí procesního modelování, jsme schopni vytvořit **procesní model**. Procesní model je z pravidla grafická prezentace procesů, která zpřehledňuje a usnadňuje práci všem zaměstnancům, kteří se podílejí na tvorbě procesní analýzy nebo pouze pracují s jejími výsledky. Výsledkem modelování je poté popis jednotlivých dílčích procesů, z kterých tvoříme **procesní mapu**. Pro popis procesů se používají jednotné doporučené notace jako jsou: UML (Unified Modeling Language), BPMN (Business Process Modelling Notation), Vývojový diagram, atd.[17][2]

Procesní mapa je pohled na rozpad (hierarchii) všech jednotlivých procesů a činností a jejich návaznosti od abstraktní až po detailní úroveň v organizaci. Pomocí procesní mapy se dají procesy sledovat z různých pohledů. Cílem procesní mapy je zvýšit přehlednost procesů a lépe se v nich orientovat. Mapa procesů obvykle člení procesy dle přidané hodnoty v organizaci na klíčové, podpůrné a řídicí.[17] Jednoduchá procesní mapa obchodního procesu, kde je znázorněna kompetence jednotlivých oddělení je znázorněna na obrázku 1.4.

Metodik či metod analýzy a modelování procesů, které pomáhají s jejich identifikací a detailní analýzou, popřípadě jejich zlepšováním, je celá řada, patří mezi ně např.: [2]

- **Metodika ARIS** (zkratka pro Architecture of integrated Information Systems) - Byla vytvořena zejména pro reengineering procesů pomocí IT systému.
- **Metodika IDEF3** - Je speciálně navržena pro analýzu sekvence aktivit na procesech.
- **Časové snímky** - popisují jednotlivé úkony v čase. Lze si je představit jako seznam po sobě jdoucích činností s přiřazenými čísly, které reprezentují strávený čas danou aktivitou.

Většina zde uvedených metodik je pouze doporučením, jak by se k analýze procesů mělo přistupovat. Každá metodika je také unikátní svým zápisem (syntaxí), kterou používá pro modelování procesů.



Obrázek 1.4: Hrubá procesní mapa obchodního procesu [27]

1.2.3 Řízení procesů

Pod slovem řízení procesů (Process Management) si můžeme představit neustálé sledování, zlepšování, vyhodnocování procesů, tak aby jejich výsledky byly uspokojením pro všechny zúčastněné strany od vlastníků podniku, vedoucích a výrobních zaměstnanců, až po koncového zákazníka. Úspěšná firma nahlíží a řídí procesy jako komplexní celek, neseparuje je.

Existují tři základní přístupy k řízení činností a procesů v podniku:[17][2]

Funkční přístup - Je předchůdcem procesního přístupu a staví na předpokladu, že soustředí-li se člověk na menší okruh svých pracovních činností, dosáhne vyšší výkonnosti a efektivnosti. V praxi to znamená, že zaměstnanci je práce rozdělena na jednotlivé jednoduché úkony a za ně zodpovídá. Zaměstnanci tím pádem odpadají nároky na velké znalosti a dovednosti, jelikož provádí stále stejné úkony. Další výhodou je, že pracuje rychle a efektivně, jelikož práci dokonale zná. Takto řízený podnik se typicky dělí na pevně definované organizační jednotky, tvořené na základě odbornosti.

Velká výhoda (stejných opakujících se úkonů) se stává po chvíli nevýhodou. Od určitého okamžiku ztrácí zaměstnanec motivaci (která je velice důležitá viz kap. 1.1.6) a jeho práce se stává rutinní, která ho nenaplňuje (což je v dnešní době velký problém). Nedělá nic nového, nemůže na práci nic zlepšit, navíc zná svojí práci tak dobře, že jí dělá automaticky a to se promítá na její kvalitě.

Procesní přístup - Je potomkem funkčního přístupu a odstraňuje jeho nedostatky. Jako základ je brán důraz na procesy, bez ohledu na to, které organizační jednotky jsou do nich zapojeny. Protože každý produkt vzniká posloupností činností (procesem), které prochází napříč celou společností, přestává se podnik dělit na pevně definované organizační jednotky (mění se z vertikálního funkčního přístupu na horizontální).

Mezi hlavní výhody tohoto přístupu patří:

- Definovaná zodpovědnost za proces - zodpovědnost za proces je přidělena jedné osobě.
- Možnost optimalizace procesu - možnosti optimalizace jsou snazší, jelikož procesy jsou důkladně dokumentované.
- Flexibilita při reakci na změny okolí - je možná pozměněním konkrétních procesů a reagovat tak na menší změny okolí.
- Podpora v informačním systému - v dnešní době se jedná o velice efektivní využívat podpůrný software, kde jsou procesy zaneseny.
- ISO certifikace kvality - je snazší získat ISO certifikaci kvality, jelikož pro její získání je potřeba mít implementovány a písemně definovány procesy.

Největší nevýhody procesního řízení jsou poté spojeny s přechodem z funkčního řízení. Je potřeba se oprostit od myšlenky funkčního řízení, změnit podnikovou kulturu a učinit řadu důležitých rozhodnutí a změn (např. technologických, organizačních apod.) V praxi se často stává, že firma tento přechod nezvládne.

Projektový přístup - Je přístup k řízení projektů (jedinečné procesy), u kterých se často nalézá optimální řešení až v průběhu realizace. Na rozdíl od procesního řízení, které je zaměřeno na opakované procesy je projektové řízení zaměřeno na unikátní procesy.

Mezi nejznámější metody řízení procesu patří následující:[2]

- **ITIL** (řízení ICT procesů) - Přístup k tomu, jak řídit IT procesy. Výstupem jsou poté pracovní příručky, které definují, jak se má při určitých situacích IT řídit. Mohou specifikovat chování Help Desku, Incident managementu apod.
- **ISO 9001** Systém managementu kvality - Referenční model, který napomáhá a doporučuje, jak nastavit procesy ve firmě a jak je řídit a neustále kontrolovat a zdokonalovat. Mezinárodní uznání implementace normy ISO 9001 vyžaduje certifikát od autorizovaného certifikačního institutu.
- **TQM** (Total Quality Management) - Jedná se o velmi komplexní techniku. Dle slov ve zkratce se zakládá na úplném zapojení celé organizace do řízení (všech zaměstnanců). Kvalita jednotlivých procesů by se měla dotýkat celé organizace a ne pouze

dílčích procesů. Jednotlivé principy by se měli prolínat vertikálně všemi manažerskými funkcemi.

Každá z těchto vyjmenovaných metod má své určité výhody a nevýhody. Implementace ve firmě poté závisí na požadavcích managementu a také na odvětví, ve kterém firma podniká. Realizace ve firmě je poté individuální, jelikož většina metod pouze doporučuje, jak by se procesy měli řídit. Neposkytuje striktní pravidla.

Z problematiky plyne, že dnešní moderní konkurenceschopná firma by měla používat procesní přístup a procesy ve firmě neustále vyhodnocovat a zdokonalovat. Jakou metodiku pro analýzu procesů nebo pro řízení procesu zvolit, je čistě individuální záležitostí, není nikde striktně řečeno, že výrobní firma má používat tuto a nevýrobní jinou metodu (jsou pouze doporučení).

1.3 Mzdový systém a odměňování

Odměňování zaměstnanců je základním nástrojem personální práce (řízení lidských zdrojů). Motivuje zaměstnance ke splnění firemních cílů. Jednou z forem motivací je např. mzda či plat⁴. Avšak v dnešní době nejde pouze o finanční odměny. Jde o spokojenost zaměstnance po všech jeho stránkách, musejí být uspokojeny jeho hmotné i abstraktní potřeby.

1.3.1 Odměňování za práci

Odměna zaměstnance za práci, kterou vykonává dle předem sjednané písemné smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je mzda popřípadě plat. Odměnou zaměstnance za práci vykonanou na základě dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr nebo za jiné úspěchy (nadstandardní pracovní výkon, úspěšný prodej, pracovní pohotovost atd.) se nazývá odměna. Odměňování zaměstnanců má různé formy a musíme ho chápat v širších pojmech (jedná se o soubor různých plnění ze strany zaměstnavatele), do odměňování patří taktéž benefity. Odměňování slouží k uspokojení hmotných a společenských potřeb zaměstnance.

Formy odměňování zaměstnance lze rozdělit na:[20]

Peněžité formy Jedná se především o mzdu či plat, ale spadají sem taktéž odměny a náhrady mzdy za pracovní pohotovost. Patří sem i některé benefity, například příspěvky na stravování (většinou ve formě stravenek), příspěvky na bydlení nebo dopravu do zaměstnání. Příspěvky na penzijní/životní pojištění a podobně.

Nepeněžité formy (benefity) Můžeme dále rozdělit na dvě podskupiny a to:

⁴Platem jsou odměňování zaměstnanci ve státních sférách (zaměstnanci státu, krajů, obcí, státních fondů, veřejných neziskových ústavních zdravotnických zařízení, atd.).

Hmotné povahy tj. položky, které zaměstnanec dostává nebo může využívat nad rámec zákonem předepsaných minim. Jedná se například o firemní automobil, který může zaměstnanec využívat k soukromým účelům nebo o nadstandardní pracovní oděv (neberou se v potaz povinné ochranné pomůcky). Benefity mohou být taktéž ve formě dárkových poukazů a slev např. na sportovní zařízení, na rekreaci, kulturu a podobně.

Nehmotné povahy nelze je vyjádřit peněžně, jedná se například o prestiž zaměstnance v zaměstnání. Prestiž zaměstnavatele ve společnosti a oboru ve kterém figuruje. Velikost firemní kultury a zázemí ve kterém zaměstnanec vykonává práci a další.

Ze seznamu výše vyplývá, že plat a mzda nejsou jedinou formou odměňování zaměstnance, avšak jedná se o složku nejvýznamnější, proto je nutné správně stanovit celkové proporce vůči ostatním složkám odměňování (zejména k benefitům). Ostatní formy jsou pouze doplňkové a liší se v podniku podle úrovně jednotlivých zaměstnaneckých pozic. Pracovník v továrně nejspíš nebude mít jako benefit automobil (oproti obchodnímu zástupci), jelikož ho k výkonu práce nepotřebuje.

Obecněji lze za součást odměňování považovat cokoli, co v zaměstnání zaměstnance uspokojuje a zpříjemňuje mu pracovní výkon a je výsledkem či důsledkem činnosti zaměstnavatele.

Cílem odměňování a odměňováním za práci je vytvořit pozitivní vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a aktivně ho povzbuzovat k lepšímu výkonu a produktivitě v práci (k naplnění podnikových cílů).[20]

1.3.2 Mzda a plat

Jak již bylo psáno v předchozí podkapitole 1.3.1, mzda či plat je chápána jako odměna za vykonanou práci. Stanovuje se na základě složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, ty jsou posuzovány dle mnoha faktorů jako jsou: dovednosti potřebné pro výkon práce, podle složitosti práce, podle organizační a řídicí náročnosti, podle velikosti odpovědnosti (za zdraví, bezpečnost, škody), podle fyzické/psychické zátěže a podle působení škodlivých vlivů práce. Mzda či plat jsou upravené pracovní smlouvou, která musí mít písemnou formu.[16]

Ve většině firemních odvětví je mzda nejdůležitější nákladovou položkou, kterou vynakládá zaměstnavatel. Jedná se tedy o významnou ekonomickou kategorii. Dále je považována za nejúčinnější nástroj řízení pracovního procesu. Rozdělením mezd mezi jednotlivé zaměstnance, dle jejich odbornosti, kvalifikovanosti, výkonnosti, kvality a vykonávané práce je nazýváno **mzdovou diferenciací**.

Mzda se taktéž dá členit dle svojí funkce a to na následující:[20][15]

Stimulační (motivační) funkce - oceňuje pracovní výkon a motivuje k lepšímu a kvalitnějšímu výkonu zaměstnance. Výše mzdy by měla být stanovena dostatečně, tak aby zaměstnance motivovala k dosažení kvalitativních a kvantitativních ukazatelů (plnění firemních cílů).

Regulační (alokační) funkce - se projevuje na trhu práce. Výše mezd vytváří konkurenci na trhu práce a projevuje s alokováním zájemců o práci ke konkrétním zaměstnavatelům. Jinak řečeno, pokud se z jakýchkoliv důvodů zvýší potřeba odborníků určité profese, začne působit tržní mechanismus převažující poptávku před nabídkou. Zvýší se nabízená mzda jako cena této konkrétní práce.

Diferenciační funkce - zobrazuje fakt, že výše mzdy musí být sestavena podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce a podle výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků zaměstnance. Určení mzdy nepůsobí univerzálně a mezi podniky se liší. Tato funkce vyjadřuje, že mzda či plat je cenou práce.

Alimentační (sociální) funkce - určuje základní zdroj obživy zaměstnance (je potřebným činitelem při zajištění životních nákladů zaměstnance). Je důvodem, proč zaměstnanec chodí do práce a vykonává jí. Zaměstnanec si prostřednictvím mzdy zajišťuje životní úroveň.

Kompenzační funkce - má druhořadý význam. Mzda má taktéž funkci kompenzovat zaměstnanci určité nevýhody spojené s výkonem práce, jako například práci přes čas, v noci, ve svátek, práci ve stížených pracovních podmínkách nebo ve zdraví škodlivém nebo jinak rizikovém pracovním prostředí. Kompenzace je většinou realizovaná formou příplatků, zvláštních odměn nebo vyšších mzdových tarifů.

1.3.3 Formy a složky mzdy

Formu mzdy/platu můžeme chápat, jako vazbu mzdových sazeb na odpracovanou dobu a pracovní výkon. Jednotlivé formy mzdy (platu) jsou následující:[20][15]

Časová mzda měsíční - Jedná se o takovou mzdu, kdy její výše je zaměstnanci stanovena na jeden kalendářní měsíc, bez ohledu na to, jaký je skutečný počet pracovních hodin vyplývajících v daném měsíci. Je po administrativní stránce nejméně náročná. Tento druh mzdy mají například prodavači na pokladně.

Časová mzda hodinová - Je stanovena hodinová sazba (tarif), kterou je zaměstnanec odměňován na základě odpracovaných hodin. Tento druh mzdy mají například číšníci a servírky v pohostinství, které mají různý počet směn v měsíci.

Úkolová mzda - Je mzda za splnění předem definovaného pracovního výkonu (úkolů). Tento druh mzdy má například opravář, který má za opravu zařízení fixní částku.

Podílová (provizní) mzda - Je mzda, která je zaměstnanci určena podílem (procentem) z objemu tržeb nebo hodnoty jinak sjednaných obchodních příležitostí zaměstnance. Tento druh mzdy mají například pojišťovací agenti.

Smíšená mzda - Jedná se o mzdu kombinovanou z výše uvedených.

Zaměstnavatel, který vyplácí zaměstnanci **plat** využívá **časovou měsíční mzdu**, jiné formy jsou zákonem vyloučeny (§122 ZP). Naopak zaměstnavatel, který vyplácí **mzdu** může libovolně zvolit (kombinovat), jakou formu mzdy bude zaměstnanci vyplácet (tato forma mzdy se může lišit pro různé skupiny zaměstnanců).[20]

Složkou mzdy/platu se myslí jednotlivé části, z kterých jsou mzda či plat složeny. Mezi tyto složky patří např. tarifní mzda či platový tarif, různé příplatky, bonusy, odměny a prémie. Výjimku dle §110 ZP tvoří např. odměny při pracovních a životních výročí nebo odměny při odchodu do důchodu, tyto nejsou považovány za mzdové složky. ZP u platu vyjmenovává všechny existující složky platu a pravidla pro jejich poskytování. U mzdy ZP vymezuje pět povinných příplatků (složek), ty jsou tvořeny za práci přes čas, za práci o svátku, za práci v noci, za práci o sobotě či neděli nebo za práci ve stíženém pracovním prostředí. Tyto příplatky musejí být vždy vyhodnoceny zvlášť a nemohou být zahrnuty v rámci jiné mzdové složky.[20]

1.3.4 Mzdový systém

Při návrhu mzdového systému a výše jednotlivých složek mezd je potřeba brát v potaz, jakou funkci má takovýto systém plnit a určit si celou filozofii systému. Funkce stimulační, regulační a diferenciací především slouží k naplňování podnikových cílů, jsou to vlastně ekonomické funkce. Obdobně např. fixní měsíční mzda nemá stimulační funkci a tak se ve velké míře doplňuje o jinou mzdovou složku, která zaměstnance motivuje. Mzdový systém by proto měl být zvolen tak, aby využíval funkce mzdy k motivování zaměstnance a zajišťoval spravedlivé odměny za práci.[20]

Mzdový systém, by měl mít přesně definované podmínky, jak dosáhnout jednotlivých složek mzdy. Měli by být pro zaměstnance srozumitelné. Při stanovení výše mzdových složek a podmínek, by měl zaměstnavatel hodnotit složitost, odpovědnost a namáhavost práce,

obtížnost pracovních podmínek, pracovní výkonnost a výsledky práce zaměstnance. K ohodnocení těchto faktorů (vnitřních i vnějších) se poté volí většinou odlišně koncipované mzdové složky. Složitost, odpovědnost a namáhavost práce tak může být ohodnocena základní (tarifní) mzdou a pracovní výkonnost a výsledky práce jsou ohodnoceny pružnější mzdovou složkou, např. osobním ohodnocením, výkonnostními příplatky apod. Překombinovaný mzdový systém snižuje jeho přehlednost a často se stává, že je zaměstnanci nepochopen a poté ztrácí funkci stimulovat požadovaný pracovní výkon.[20]

Mzdový systém, také musí dbát dle zákona na dodržení principu ochrany minimální výše mzdy. **Ochrana minimální výše mzdy** je zjednodušeně nejnižší přípustná výše odměny za práci a její základní státní úprava je stanovena ZP⁵. Minimální mzda se vztahuje na všechny zaměstnance a „nárok na minimální mzdu vzniká v každém pracovním poměru nebo právním vztahu založeném dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr samostatně“. Výše hrubé minimální mzdy od 1.1.2016 je stanovena na 9 900 Kč za měsíc, při týdenní pracovní době 40 hodin nebo na 58,70 Kč za hodinu. Pro zaměstnance pobírající invalidní důchod činí 9 300 Kč za měsíc, při týdenní pracovní době 40 hodin nebo na 55,10 Kč za hodinu.[14]

1.4 Metody a nástroje hodnocení zaměstnanců

V následující kapitole se seznámíme se základními metodami a nástroji využívaných k hodnocení zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců, patří k základním úkolům řízení lidských zdrojů a má přímý vliv na pracovní výkonnost. Mělo by se provádět opakovaně po určitých časových intervalech z pravidla jednoho roku. Můžeme hodnotit celkový profil zaměstnance nebo pouze dílčí části (výsledky práce, pracovní chování a chování v kolektivu, jednotlivé schopnosti a potenciál rozvíjet se).

Pod **hodnocením výsledků práce** je myšleno do jaké míry se zaměstnanci povedlo splnit určené úkoly a cíle, které jsou definovány na začátku hodnotícího období. Tyto cíle by měli být splnitelné, jednoznačné, s možností zaměstnance jejich plnění ovlivnit. Úkoly lze rozlišit na základní a vyšší (motivační). Vyšší cíle vyžadují větší nasazení zaměstnance a bývají těžší, jejich splnění je poté většinou firmou oceněno.

Hodnocení pracovního chování a chování v kolektivu hodnotí sociální chování zaměstnance, jedná se například o to, jak je schopen motivovat ostatní, jakou má schopnost řídit vztah se zákazníkem, jak dokáže inspirovat a pomáhat zlepšovat výkon ostatních kolegů. Zda se jedná o týmového hráče nebo o „sólistu“ apod.

⁵Zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů

Hodnocení schopností a potenciálu slouží především jako podklad k plánování kariéry a nástupnictví. Hodnotí předpoklady k náročnějším činnostem a dalšímu rozvoji či povýšení. Pro podporu objektivitu hodnocení slouží tzv. *model schopností (kompetencí)*, který podrobně vymezuje vyžadované schopnosti pro jednotlivá pracovní místa. A *matice schopností (kompetencí)*, jež člení jednotlivé schopnosti do určitých stupňů. Tyto matice mohou být dále jednotné nebo diferencované podle kategorií zaměstnanců.

Z teoretického i z praktického hlediska je nejkompetentnější osobou, která provádí hodnocení zaměstnance jeho bezprostřední nadřízený. Ten také vyhodnocuje všechny podklady hodnocení, které byly předloženy zaměstnanci, vede hodnotící rozhovor a spolu se zaměstnancem určuje jednotlivé cíle pro další hodnotící období.[10]

1.4.1 Hodnocení na základě stanovených cílů

Metoda se používá především pro hodnocení vedoucích (manažerských) a specializovaných pracovních míst (v oblastech prodeje, nákupu, finančních atd.). V případě vedoucích pozic jsou většinou dále strukturované, např. v souladu s metodou *Balanced scorecard*.

Metoda hodnotí výsledky práce. Je vhodná tam, kde lze pro výsledky práce stanovit předem dané výkonové cíle a dosažení těchto cílů lze objektivně posoudit, popřípadě měřit. Hlavní osobní výkonové cíle zaměstnance (Key Performance Indicators, neboli KPI) vycházejí z jeho pracovního zařazení, současně však z priorit ročního plánu firmy.[23]

Po vyhodnocení splnění stanovených cílů (hodnotícím rozhovorem s nadřízeným) se určují nové cíle, na nové hodnotící období, většinou náročnější, ale pouze do takové míry, aby nedemotivovali zaměstnance.

Pro správné vytváření dílčích cílů a úkolů se můžeme řídit slovem **SMART** (z angličtiny přeloženo „chytrý“), jehož jednotlivá písmena vyjadřují (v angličtině) znaky dobře určeného cíle:[10]

Specific/Stretching - jednoznačný, srozumitelný, konkrétní

Measurable - měřitelný, lze vyhodnotit

Achievable - dosažitelný, podmětý

Relevant - relevantní, odpovídající cílům organizace a pozici pracovníka

Time-framed - časově určený, tak aby bylo jasné, kdy má být cíl/úkol splněn

1.4.2 Hodnocení na základě norem a standardů

Metoda se nejčastěji používá pro hodnocení výrobních dělníků. A porovnává výkon pracovníka se závaznými výkonovými normami a standardy kvality. Normy a standardy udávají stálou kvalitu a úroveň pracovních výsledků. Při stanovení norem se používá následující

tabulka (1.2). Hodnocený pracovník musí být s normami seznámen a musejí být pro něj spravedlivé a přiměřené, zaměstnanec a nadřízený by se měli na tvorbě těchto norem podílet společně. Výhodou této metody je, že výkon jednotlivých pracovníků je posuzován objektivními měřítky. Nevýhodou metody je, že s ní nelze porovnávat výkon na různých kategoriích pracovišť.[10][23]

Metoda	Použití metody
Průměrná výroba pracovní skupiny připadající na jednoho pracovníka	Jestliže úkol vykonávané všemi jednotlivými pracovníky jsou stejné nebo téměř stejné.
Výkon vybraných pracovníků	Jestliže úkoly vykonávané všemi jednotlivými pracovníky jsou v podstatě stejné a bylo by obtížné a časově náročné použít předchozí metody.
Časová studie	Jestliže práce obsahuje opakující se úkoly.
Výběrová metoda, vzorek práce	Jestliže jde o necyklické typy práce, při nichž se vykonává množství různých úkolů a není stanoven přesný postup nebo cyklus.
Názor experta	Jestliže není možné použít některou z předchozích metod.

Tabulka 1.2: Metody pro stanovení norem [10]

1.4.3 Hodnocení pomocí posuzovacích stupnic

Metoda využívána k hodnocení jednotlivých aspektů práce (množství práce, kvalita práce, přesnost, ochota atd.) pomocí stupnic (číselné, grafické, slovní). Tyto stupnice lze samozřejmě libovolně kombinovat. Tato metoda je v praxi dosti využívána, avšak nese spolu určité slabiny: ne vždy se nám podaří formulovat otázky a stupnici tak, aby si ji hodnocený vyložil nebo interpretoval stejným způsobem, jako bylo požadováno při tvorbě.

Detailnější vysvětlení jednotlivých stupnic:[10]

Číselná - každému kriteriu práce je přiřazeno bodové rozpětí s různými bodovými hodnotami. Můžeme si toto hodnocení představit na příkladu hodnocení žáka ve škole, kdy máme k dispozici rozpětí známek 1 - 5, kdy jednička značí nejlepší hodnocení a pětka

naopak nejhorší (obdobně jako ve škole). Z takovýchto stupnic poté můžeme počítat vážený aritmetický průměr bodů za všechny kritéria a získat tak souhrnné hodnocení.

Grafické - Hodnocení každého pracovníka se vyznačuje na úsečky. Souhrnné hodnocení získáme spojením všech bodů na jednotlivých úsečkách křivkou, ta také odráží silné a slabé stránky pracovního výkonu zaměstnance.

Slovní - Jedná se o stupnici, která je interpretovaná vhodně odstupňovanými slovním popisem. Stupnice může například nabývat hodnot - nesouhlasím, spíše nesouhlasím, spíše souhlasím, souhlasím. Zaměstnanec poté označí, tu hodnotu, která podle jeho mínění nejlépe odpovídá výkonu práce.

1.4.4 Kontrolní seznamy (checklist)

Jedná se o dotazník, ve kterém jsou vyjmenované jednotlivé činnosti prováděné pracovníkem při vykonávání pracovního úkolu (může se jednat až o desítky činností). Zpravidla se poté označují odpovědí buď ano, nebo ne (splňuje, nesplňuje). Tato metoda je velmi časově náročná a vyžaduje specifickou přípravu pro každou skupinu pracovních míst, nelze použít jeden univerzální checklist pro všechny. Vyhodnocení poté provádí specialista personálního oddělení.[10]

1.4.5 Hodnocení na základě kritických případů

Tato metoda vyžaduje neustálé sledování a písemnou evidenci významných případů (uspokojivých i neuspokojivých), které se stanou při výkonu práce hodnoceného zaměstnance. Tyto „poznámky“ poté slouží jako základna k vyhodnocení. Metoda má nevýhodu v tom, že je pro hodnotitele časově náročná. Dále se může stát, že se hodnotitel a zaměstnanec dostanou do konfliktu, jelikož každý si pojem „kritický případ“ interpretuje rozdílně.[10][23]

1.4.6 Assesment (development) centre

Metoda se používá zejména pro hodnocení manažerů a klíčových podnikových zaměstnanců (zejména kvůli své časové, finanční a personální náročnosti). Hodnoceným jednotlivcům, popřípadě týmu jsou vytvořeny umělé podmínky, ve kterých řídí, řeší a plní určitý předem stanovený cíl. Hodnocený je poté sledován a hodnocen, jak a jakým způsobem se posouvá ke splnění cíle. Nevýhodou této metody je, že pracovní výkon nemusí nutně korespondovat s výkonem v reálné situaci.[10][23]

1.4.7 Personální a manažerský audit

Tato metoda se využívá zejména při změnách ve firemní strategii nebo organizaci (v souvislosti se sloučením firmy, převzetí podniku jinou firmou apod.) Hodnoceným subjektem jsou nejčastěji manažéři a klíčoví podnikoví zaměstnanci. Hodnocení probíhá pod dohledem specializovaných poradců a hodnotí se schopnosti, zkušenosti, pracovní postoje a motivace subjektů. Jako výstupem z hodnocení, může být další rozvoj osob, popřípadě doplnění manažerského týmu.[10]

1.4.8 Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu

Jde o metody porovnávající pracovní výkon dvou nebo více zaměstnanců. Mezi nejčastěji používané patří:[10]

Střídavé porovnání spočívá ve střídavém vybírání nejdřív nejlepšího zaměstnance, který je umístěn na začátek seznamu, poté nejhoršího zaměstnance, který je umístěn na konec seznamu. Tento princip se opakuje do té doby, dokud nejsou zařazeny všichni hodnocení pracovníci. Seznam se tedy tvoří od začátku a konce ke středu.

Párové porovnání je založeno na porovnání zaměstnanců v páru. Na začátku je vytvořen seznam hodnocených (např. abecedně uspořádaný). Hodnotitel poté porovnává každého hodnoceného se všemi hodnocenými a vždy označí toho lepšího v páru (hodnotící kritérium se může brát např. množství práce, pracovní výkon atd.). Zaměstnanec, který získal nejvíce hodnocení je brán jako nejlepší, naopak zaměstnanec, který získal nejméně, je brán jako nejhorší. Metoda je však velmi neohrabaná, pokud porovnáváme velké množství zaměstnanců.

Povinné rozdělení jak již název metody napovídá, hodnotitel, je povinný rozdělit hodnocené zaměstnance do určitých úrovní pracovního výkonu tak, aby se křivka rozdělení četnosti pracovníků co nejvíce podobala křivce normálního rozdělení. Metoda také může mít různá omezení, např. povinné procento nejlepších respektive nejhorších zaměstnanců (např. 10%), zbytek tvoří „vyhovující“ zaměstnanci. Metodu nelze smysluplně použít v hodnocení malých skupin.

Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle pracovního výkonu, nejsou vhodné pro účely odměňování. Používají se zejména pro vytvoření soutěživého prostředí, popřípadě pro motivování pracovníků a zlepšení pracovního výkonu v hodnocené skupině. Hodnocené zaměstnance nelze porovnávat napříč hodnocenými skupinami, jelikož se jedná o relativní

metody (nejhorší zaměstnanec jedné skupiny může být klidně nejlepším zaměstnancem v jiné skupině).[10]

1.4.9 Volný popis

Nejčastěji se používá jako doplněk ostatních metod hodnocení, popřípadě při sebehodnocení. Hodnotící má za úkol písemně popsat hodnoceného a jeho výkon, většinou podle předem definovaných oblastí. Problém však nastává při porovnávání hodnocených, jelikož každý hodnotitel, má různé vyjadřovací schopnosti. Hodnocení může taktéž do určité míry ovlivnit osobní vztah z hodnoceným.[10]

1.4.10 Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)

Metoda neměří pracovní výkonnost, ale přístup k práci, dodržování postupů při práci a pracovního chování zaměstnance.

„Vychází se z toho, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce.“[10]

Chování se posuzuje dle hodnotící stupnice (připravují vedoucí pracovníci společně s osobami zařazenými na pracovní místa), z pravidla 5 až 7 stupňové, popis stupňů je charakteristikou chování, sloužící jako vodítko pro hodnotitele. Stupnice se zpracovává pro každý úkol pracoviště. Hodnotitel má za úkol označit nejvhodnější stupeň, pro všechny úkoly práce. Výsledek hodnocení, může být interpretován jako součet, průměr nebo kombinací obou výpočtů z dosažených bodů.

Výhodou metody je přijatelnost hodnocení pro zaměstnance, jelikož se podílejí na přípravné fázi. Výsledek metody taktéž poukazuje na možná zlepšení a potenciální budoucí rozvoj pracovníka. Metoda má též dostatečnou zpětnou vazbu na pracovní výkon zaměstnance.

Velkou nevýhodou této metody je časová náročnost v přípravné fázi, popřípadě náklady na externí firmu.[10][8]

1.4.11 Metody hodnocení z hlediska hodnotitele

Hodnocení může mít mnoho podob i v závislosti kdo jej provádí. Lze ho rozdělit do následujících kategorií:[10][23]

Hodnocení zaměstnanců jejich přímými nadřízenými jak již název napovídá provádí přímý nadřízený zaměstnanec. Opírá se o princip, že nadřízený zná nejlépe pracovní

náplň pozice zaměstnance, její výkonnostní kritéria a cíle a také zná skutečnou výkonnost svých podřízených. Nadřízený je taktéž odpovědný za odměňování a rozvoj podřízených, které navazují a plynou z hodnocení.

Výsledkem hodnocení je poté vzájemné očekávání firmy a zaměstnance. Zpětná vazba pro hodnoceného a zároveň možnost vyjádřit svůj názor.

Sebehodnocení zaměstnanců dává možnost zaměstnanci zhodnotit splnění cílů a úkolů za předchozí definované období (na základě stanovených kritérií), své chování, umožní zaměstnanci určit další směr svého osobnostního, tak profesního rozvoje a svoje cíle pro následující období, což je velmi důležité, jak pro další hodnocení, tak pro budoucí motivaci.

Cílem tohoto druhu hodnocení je přinutit zaměstnance se sebe prezentovat (zamyslet se nad výsledky svojí práce), uvědomit si své slabé, ale především silné stránky a dále je rozvíjet.

Výsledkem je zpětná vazba pro nadřízeného, jak zaměstnanec vnímá vykonávanou práci, prostředí a kolektiv kolem sebe.

Hodnocení zaměstnanců navzájem se využívá především v týmech, pracujících na společných nebo podobných úkolech (projektech). Opírá se o fakt, že úzce spolupracující zaměstnanci mohou mít větší povědomí o vykonávané práci svých kolegů, tudíž hodnocení může být objektivnější a v mnoha případech i lépe a ochotněji přijímané ostatními.

Výsledkem hodnocení je zpětná vazba pro každého z hodnocených o tom jak ho vnímají kolegové, jak po profesní stránce, tak po stránce osobnostní (jak se jim z hodnoceným spolupracuje).

Hodnocení nadřízených „zdola“ vychází z předpokladu, že zaměstnanci jsou schopni objektivně zhodnotit sociální a řídicí dovednosti nadřízeného. Cílem tohoto druhu hodnocení je motivovat manažery ke zlepšení a rozvoji řídicích a sociálních dovedností a upozornit je na chyby, kterých se při řízení dopouštějí.

Důležitým předpokladem hodnocení je správné vysvětlení a zaměření pouze na manažerské aspekty práce, které mohou zaměstnanci pozorovat. Dalším důležitým předpokladem je zajistit anonymitu hodnotících a následnou podporu hodnoceným.

Hodnocení členů projektových týmů jejich vedoucími slouží k odměňování a jako podklad pro roční hodnocení, provádí ho vedoucí projektu (projektový manažer) a předává ho jako zpětnou vazbu stálým nadřízeným hodnocených. Toho hodnocení se provádí ve firmách, kde se velká část práce zaměstnanců odehrává převážně v projektech.

Hodnocení vedoucích projektových týmů jejich členy je podobné jako **Hodnocení nadřízených „zdola“**, až na to že je hodnocený projektový manažer a členové týmu podávají zpětnou vazbu, zda byli dostatečně informováni, zda vedoucí svůj tým dobře řídil apod.

Hodnocení zaměstnanců jejich „mentory“ hodnocení provádí „mentor“, nikoliv přímý nadřízený. Mentor je zkušený zaměstnanec, jež má na starosti dlouhodobou adaptaci zaměstnanců ve firmě.

Hodnocení mentorů ze strany jim „přidělených“ zaměstnanců jedná se o hodnocení obrácené než **Hodnocení zaměstnanců jejich „mentory“**. Svěřený zaměstnanec hodnotí, jak se mu mentor věnuje, jak často s ním komunikuje, jak připravuje rozvojový plán zaměstnance, a jak je ochotný pomáhat při řešení složitých úkolů.

Hodnocení zaměstnanců a manažerů jejich interními zákazníky spočívá v hodnocení (podání zpětné vazby) osobami nebo odděleními uvnitř firmy, kteří využívají výsledky práce hodnocených. Cílem hodnocení je lépe pochopit potřeby a požadavky vnitřních zákazníků.

Hodnocení externích zákazníků cílem hodnocení je získat zpětnou vazbu od externích zákazníků. A posílit zákaznickou orientaci zaměstnanců organizace.

360° zpětná vazba. *„Současné uplatnění několika metod uvedených výše, které může být prováděno pravidelně nebo pouze občasně, bývá označováno jako 360° zpětná vazba. Metoda předpokládá vypracování relevantních kritérií hodnocení a jejich vysvětlení zaměstnancům.*

Hodnocení na základě 360° zpětné vazby je efektivní zejména v situaci, kdy osoby, které působí jako hodnotitelé, znají odpovědnosti a cíle pracovníků, které hodnotí, a mají dostatečnou možnost pozorovat výkonnost těchto zaměstnanců.

Hodnocenému může být 360° zpětná vazba zprostředkována přímo nebo přes jeho nadřízeného; zejména v menších týmech může být efektivnost metody posílena, prezentují-li hodnocení pracovníci získané hodnocení (skupinovou zpětnou vazbu) vzájemně v rámci skupiny.“[23]

2 Firma a analýza podnikatelského prostředí

V následující kapitole představím firmu Medicton Group s.r.o. a podnikatelské prostředí, ve kterém působí. Veškeré použité materiály pramení z dokumentů firmy nebo z ústního dotazování, popřípadě z výstupu informačních systémů či webového portálu firmy.

2.1 Historie, současnost firmy

Firma Medicton Group s.r.o. vznikla roku 2003 jako sdružení dvou fyzických osob. Základní činnost sdružení byla spojena s oborem měření tlaku krve. V roce 2004 byl spuštěn prodej neinvazivních tonometrů a zároveň se začalo jednat o autorizaci pro povinné ověřování měřidel tlaku krve. V tomto roce byl také spuštěn e-shop a zaveden management kvality.

Do obchodního rejstříku byla firma jako společnost s ručením omezeným zapsána dne 16. listopadu 2005 se sídlem na adrese Polička, 1.máje 603, PSČ 57201. Měla tři společníky s obchodním podílem 45:45:10 procent. Statutárním orgánem byli dva jednatele, kteří měli samostatné rozhodovací právo v obchodních případech do částky jeden milion korun. Na trhu společnost působila především jako maloobchod se skladováním a prodejem zdravotnických prostředků, při tomto procesu zároveň vznikaly různé druhy servisních služeb, o kterých budu psát později v této podkapitole.

V roce 2014 se Medicton Group s.r.o. rozrostl a koupil konkurenční firmu TECHSAN spol. s.r.o. a udělal z ní dceřinou společnost. Došlo také k restrukturalizaci statutárního orgánu a to na jednoho jednatele. Změnili se také společníci z původních třech na dva s obchodním podílem 50:50 procent. Toto uspořádání se již v průběhu dvou let nezměnilo. Firma se stále rozrůstala a od počátku docházelo ke zlepšování stávajících služeb a ke vzniku nových, které plynuly z podnětu trhu a zákazníka.

Aktuální velikost firmy (v roce 2016) je 20 a více zaměstnanců. Firma značně rozšířila svůj předmět podnikání, kromě prodeje profesionální lékařské techniky, se také věnuje vývoji a výrobě vlastních lékařských přístrojů pro zdravotnická zařízení. Nadále poskytuje poradenské a auditorské služby pro lékařské zařízení a zajišťuje servis, kalibrace a ostatní opravné práce lékařských přístrojů renomovaných světových značek, které prodává. Mezi její zákazníky patří, jak malé soukromé ordinace, tak velké fakultní, krajské ale i oblastní nemocnice na území celé České republiky. Součástí firmy je také autorizované metrologické středisko K127, které slouží pro ověřování a kalibraci měřidel tlaku krve a elektronických lékařských teploměrů. Mezi přednosti firmy patří zkušení certifikovaní technici a inženýři a profesionální přístrojové vybavení. Firma se také pyšní certifikací a systémem managementu kvality, který je implementován dle norem ISO 9001, ISO 13485 a ISO 17025. Mezi další významné certifikáty patří osvědčení o metrologické, technické a personální způsobilosti k ověřování

stanovených měřidel č. 0319-OS-K 127-11 a oprávnění o provádění montáží, oprav, revizí a zkoušek vyhrazených elektrických zařízení ev.č.: 13976/05/07/EZ-M,O,R,Z-E2/A,E4/A.

Mezi hlavní služby firmy, které poskytuje zákazníkům patří následující:

- **Ověřování tonometrů** (rtuťové, deformační, elektronické) - Jedná se o povinné metrologické ověření měřidel tlaku krve. Ověření se provádí v autorizovaném středisku K127.
- **Metrologické kontroly a opravy lékařských vah** (ověřitelné, neověřitelné) - Povinné ověřování vah, které spadají do skupiny „ověřitelné“ se provádí ve spolupráci s Českým metrologickým institutem (tyto váhy podléhají zvláštnímu právnímu předpisu).
- **Ověřování lékařských teploměrů** (kompaktní elektronické, infračervené) - Firma je jediným soukromým subjektem v ČR, který je oprávněn provádět toto ověření.
- **Kalibrace teploměrů do lednic** (kapalinové, bimetalové, digitální) - Ověření nastavení a oprava teploměrů.
- **Audit a poradenství** - Zpracovává komplexní přehled o požadavcích kladených na zdravotnická zařízení. Kontroluje, že procesy a dokumentace v ordinaci jsou dle platných zákonů a nařízení.
- **Další služby** - Kalibrace jiných měřidel, revize elektrospotřebičů, sledování platnosti kalibrací, poradenství při nákupu nových produktů, záruční a pozáruční servis, portál Medicton (webový portál, kde má klient veškerou evidenci přístrojů, prohlídek a protokolů).

K vlastním výrobkům, které firma poskytuje patří následující produkty:

- **I4Control** - Je systém pro ovládání počítače okem, využití má především u motoricky handicapovaných uživatelů. Tento systém plně nahrazuje počítačovou myš a zajišťuje funkce běžné klávesnice.
- **I4Tracking** - Je systém pro sledování očních pohybů, využít se dá například v lékařské aplikaci, marketingu, výzkumech.
- **Modulární čekárna** - Je jednoduchý modulární pořadový systém pro ordinace.
- **Rebox-Physio Classic** - Jedná se o elektroterapeutický přístroj pro léčbu a diagnostiku poruch pohybového aparátu a neurologických onemocnění.

Mezi další kategorie prodávaných lékařských produktů firmy patří: Diagnostické ultrazvuky, EKG přístroje, lehátka a gynekologická křesla, kolposkopy, kardiotokeografie, sterilizátory, spinometry, fototerapie, ORL jednotky a mikroskopy, operační a vyšetřovací lampy, elektrokonvulzivní terapie, patientské monitory, defibrilátory, elektrokoaguátory, tlakoměry, tlakové holtery, teploměry lékařské, teploměry do lednice, vaginoskopy, osobní váhy a výškoměry, fonendoskopy, fetální dopplery, pulsní oxymetry, infuzní pumpy a ostatní doplňkový materiál.

Firma je na trhu již přes 10 let a za tuto dobu si vybudovala pevnou základnu stálých zákazníků, jak v prodeji, tak v poskytování služeb. Cílem firmy je zvyšování a stabilizace zisků, získávání nových zákazníků (příležitostí) a udržení stávajících. A nadále se rozrůstat (včetně zaměstnanců) a zdokonalovat poskytované služby zákazníkům.

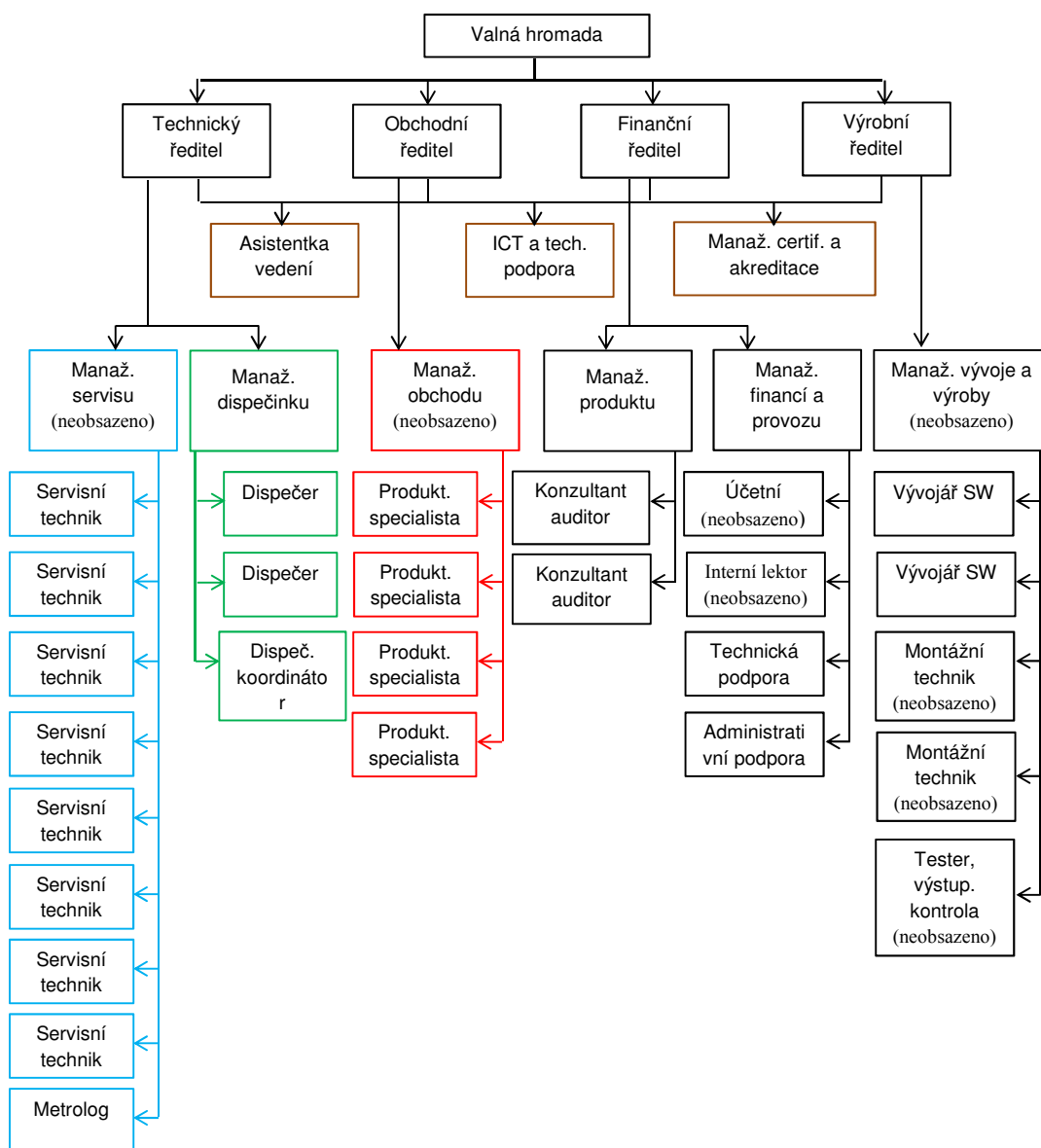
2.2 Organizační struktura firmy

Jelikož se jedná o firmu menšího charakteru, nemá nijak složitou organizační strukturu. Jak je vidět na obrázku (obr. 2.1) organizační struktura firmy je štábně-liniového charakteru, kde má každý pevně definovaného nadřízeného a podřízené (hierarchicky uspořádána). Až na výjimky (štáby - hnědě zvýrazněné), které jsou „k ruce“ více nadřízeným v našem případě pro vedení firmy, jedná se o asistentku vedení, ICT a technickou podporu a manažera certifikací a akreditací. Struktura je dělená do pomyslných celků, kde jednotlivé „větve“ grafu, jsou seskupovány dle oddělení ve firmě. Na obrázku můžeme vidět oddělení servisu, dispečinku, obchodu, výroby, auditu a podpůrných procesů (finance, technická podpora apod.). Na obrázku, můžeme taktéž spatřit neobsazené, avšak vytvořené pracovní pozice. Jelikož se jedná o novou organizační strukturu, která byla vytvořena v roce 2016, lze předpokládat, že se firma chce a bude rozrůstat. Pokud je některá pozice neobsazena a má pod sebou podřízené, tak její roli automaticky zajišťuje přímý nadřízený této pozice (přecházejí na něj všechny kompetence této pozice). Pro představu: Pozice manažer servisu není obsazena, tudíž jeho funkci zastupuje technický ředitel. Zjednodušeně tedy nadřízeným servisního technika je technický ředitel apod.

Takto zvolená organizační struktura ve firmě tohoto rozsahu je dostačující, problém by však mohl nastat, pokud by se přidal podřízený pod manažera servisu, jelikož aktuálně má osm podřízených, což je maximální možný počet (převzato z praxe), který se dá kvalitně uřídit. Nově by se tak musela větev servisu rozdělit na dvě a najmout dalšího manažera servisu.

Kvůli dosažení cílů diplomové práce se omezím na „větve“ pod technickým ředitelem, což jsou servisní technici (modře zvýrazněná), zajišťující servis a revize zařízení, zkráceně

servis a dispečeri (zeleně zvýrazněná), kteří plánují výjezdy pro servisní techniky, zkráceně **dispečink** a „větev“ pod obchodním ředitelem, což jsou obchodníci (červeně zvýrazněná), kteří zajišťují prodej produktů, zkráceně **obchod**.



Obrázek 2.1: Organizační struktura firmy Medicton Group s.r.o. (vlastní tvorba)

2.3 Regulace podnikatelského prostředí

Jak jsem psal v předchozí podkapitole (2.1), firma se zabývá specifickým podnikatelským odvětvím (prodej, servis zdravotnických prostředků atd.). Toto odvětví je v České republice

regulováno zákonem č. 268/2014 Sb.¹.

Tento zákon definuje zacházení a manipulaci se zdravotnickými prostředky, od výroby až po likvidaci, v konkrétních bodech: „výroba včetně posouzení shody, uvedení na trh, dovoz, distribuce, uvedení do provozu, výdej, prodej, používání při poskytování zdravotních služeb, servis a odstraňování.“. Pokud mluvíme o **zdravotnickém prostředku** rozumí se dle §2 odst. 1 „*nástroj, přístroj, zařízení, programové vybavení včetně programového vybavení určeného jeho výrobcem ke specifickému použití pro diagnostické nebo léčebné účely...*“ (dále jen „ZDP“).

Před uvedením ZDP na trh se musí dle zákona provádět tzv. klinické hodnocení, což je „*proces, jehož účelem je kritické vyhodnocení klinických údajů a prokázání bezpečnosti a účinnosti hodnoceného zdravotnického prostředku...*“. Hodnocení může být prováděno například klinickou zkouškou, což je zkráceně testování ZDP v reálných podmínkách (systematicky) na reálném subjektu za stálého dohledu. Při tomto procesu se průběh zaznamenává a vniká dokumentace, která je později přiložena k technické dokumentaci ZDP.

Zákon dále upravuje, povinnost ohlašovací (registrace). Pokud chce osoba pod svým vlastním jménem, nebo pod obchodní firmou uvádět na trh ZDP nebo hodlá v ČR zastupovat výrobce usazeného mimo území členských států nebo hodlá působit jako dovozce, distributor nebo je osobou provádějící servis, musí tuto činnost nahlásit Státnímu ústavu pro kontrolu léčiv. Pokud se jedná o servis ZDP, musí osoba při nahlášení uvést seznam výrobců, pro které provádí servis, dále musí dodat „*kopii dokladu o školení odborné údržby podle §65 odst. 4 písm. b) nebo §66 odst. 2 písm. b) od každého výrobce nebo jím autorizované osoby a kopii autorizace této osoby výrobcem,...*“. Tato registrace má platnost 5 let ode dne vydání potvrzení o splnění ohlašovací povinnosti. Tuto platnost jde opakovaně prodloužit a to vždy na dobu 5 let. Pokud se jedná o uvedení ZDP na trh je výrobce nebo zplnomocněný zástupce povinen podat tzv. notifikaci zdravotnického prostředku, po splnění všech bodů mu je poté vydán certifikát volného prodeje, což je „*veřejná listina osvědčující, že zdravotnický prostředek splnil podmínky pro uvedení na trh*“.

Při nedodržení zákona může hrozit pokuta až do výše dvou milionů korun.

2.3.1 Příslušné orgány státní správy

Mezi příslušné orgány patří Ministerstvo zdravotnictví, které „*vydává závazné stanovisko k žádosti osoby o autorizaci a ke změně, pozastavení či zrušení autorizace*“ a dále může rozhodnout o dočasném stažení ZDP z trhu. Stará se o spolupráci s Evropskou unií, Světovou

¹Zákona č. 268/2014 Sb. o zdravotnických prostředcích a o změně zákona č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů

zdravotnickou organizací a dalšími státními orgány odpovídající za bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Dále spravuje Registr zdravotnických prostředků.

Dalším orgánem je Státní ústav pro kontrolu léčiv, jedná se o kontrolní orgán podle tohoto zákona. Státní ústav pro kontrolu léčiv „*registruje výrobce, zplnomocněné zástupce, dovozce, distributory, osoby provádějící servis, zadavatele klinických zkoušek a notifikované osoby*“ a tyto informace zveřejňuje pomoci Registru zdravotnických prostředků. Zajišťuje předávání údajů do Evropské databanky ZDP. Rozhoduje o přerušení nebo zastavení klinické zkoušky. Může rozhodnout o stažení ZDP z trhu nebo z oběhu z technických nebo zdravotních důvodů. Vydává certifikáty volného prodeje. Je povinen komunikovat a spolupracovat s příslušnými orgány cizích států a Evropské unie.

2.3.2 Distribuce a dovoz

Distribuován a dovážen smí být pouze zdravotnický prostředek, u kterého bylo vydáno prohlášení o shodě a který byl opatřen označením CE. Dovoz a distribuci smí provádět pouze registrovaný dovozce/distributor. To znamená taková osoba, která provedla registraci u Státního ústavu pro kontrolu léčiv.

2.3.3 Prodej

S přihlédnutím k riziku v tomto oboru je při prodeji prodávající povinen zajistit vhodné skladování, provádět pravidelnou kontrolu ZDP a popřípadě ho odstranit. Smí prodávat pouze ZDP, u kterého bylo vydáno prohlášení o shodě a který byl opatřen označením CE. Nesmí prodávat prošlé a poškozené ZDP. Po prodeji je povinen archivovat veškerou dokumentaci spojenou s tímto prodejem po dobu 5 let.

2.3.4 Servis a revize

Provádění odborné údržby a servisních zásahů, myšleno „*provádění odborné údržby a oprav zdravotnického prostředku v souladu s pokyny výrobce, tímto zákonem a jinými právními předpisy...*“, může vykonávat pouze osoba registrovaná ústavem, jak již bylo zmíněno výše v této podkapitole. Pokud se však jedná o ZDP s měřicí funkcí, musí být jeho servis vykonáván v souladu s předpisy upravující oblast metrologie. Dále je firma povinna dle zákona zajistit školení, u všech pracovníků zajišťující odbornou údržbu, buď přímo výrobcem nebo výrobcem autorizovanou osobou. Pokud je ZDP zároveň elektrickým zařízením, musejí pracovníci splňovat právní předpis upravující odbornou způsobilost v elektrotechnice. Při opravě musejí být splněny všechny náležitosti jako u odborné údržby s rozšířením, tj. po opravě, která mohla ovlivnit konstrukční nebo funkční prvky ZDP, musí být provedena přezkoušení,

která jsou poté zanesena písemně do protokolu. U ZDP, které jsou připojené k elektrické energii nebo jejich součástí jsou plynové, či tlakové se při servisu provádí revize (elektrická, tlaková, plynová,...), což je BTK (bezpečnostně technická kontrola), kterou mohou provádět pouze pracovníci odborně způsobilí dle právního předpisu. Kontrola ZDP musí být prováděna opakovaně a to nejdéle po uplynutí 2 let od předchozí kontroly (pokud výrobce nestanoví jinak). Po provedení údržby je vyhotoven celkový protokol o provedení, který se musí zachovat minimálně jeden rok po vyřazení ZDP z provozu.

2.3.5 Shrnutí

Ze stručného výkladu zákona výše v této podkapitole, je vidět že firmy a osoby podnikající v prostředí s ZDP a především jejich zaměstnanci, musejí splňovat mnoho zákonných omezení. Tento zákon klade požadavky především na velkou odbornou způsobilost jednotlivých pracovníků a firmu celkově. Pro tyto regulace je samozřejmě důvod. Jakákoliv regulační omezení ze strany státu jsou zaváděna za účelem ochrany jednotlivých koncových subjektů konzumujících výsledný produkt s důležitostí zajištění co nejvyšší kvality a účinnosti ZDP. Dalším důvodem regulací je, že pokud se jedná o zdravotnické přístroje, může na nich být, ať přímo či nepřímo závislý lidský život, proto musí být vytvářen tlak na jednotlivé podnikatelské subjekty. Především je kladen důraz na značnou odbornou způsobilost jednotlivých pracovníků co zajišťují servis, ale taktéž na distributory apod. Náklady na zaškolení těchto zaměstnanců nejsou zanedbatelné (cena se pohybuje dle ZDP a jeho složitosti). V mnoha případech je také tvořena bariéra pro servisní činnost samotnými výrobci ZDP, kteří nechtějí provádět školení cizích techniků, kteří vykonávají práci pro firmy třetích stran.

Na druhou stranu, pokud firma splní a povede se jí vstoupit do tohoto podnikatelského prostředí, tak zákonná omezení vytváří tzv. „konkurenční bariéru“, což je zjednodušeně „výhoda“ firem, co jsou již na trhu. Zákonná omezení znesnadňuje vstup nových segmentů do tohoto prostředí, jak zákony, tak finančními náklady na povinná zaškolení zaměstnanců. Tyto náklady se však firmě do určité míry vrátí (jedná se spíše o investici), jelikož může očekávat vyšší zisky za poskytované služby, vzhledem k potřebné specializaci.

3 Analýza pracovních pozic a firemních procesů

V následující kapitole popíší jednotlivé procesy a náplň práce jednotlivých zaměstnanců (obchodníků, servisních techniků a dispečerů) ve firmě a jejich návaznosti. Veškeré použité materiály pramení z dokumentů firmy nebo z ústního dotazování, popřípadě z výstupu informačních systémů, o kterých budu psát později v této kapitole.

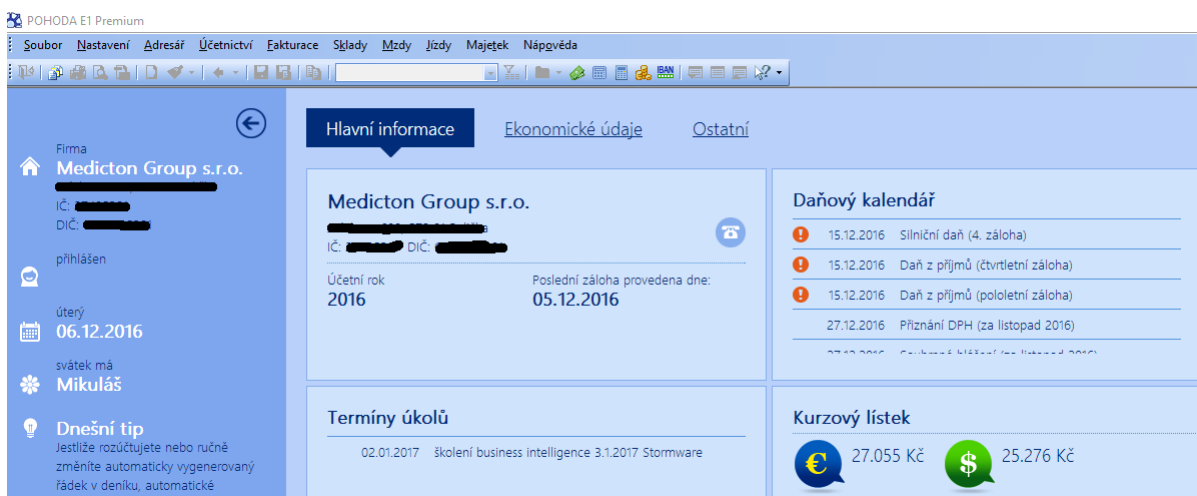
3.1 Informační systémy

Na úvod je potřeba zmínit informační systémy a infrastrukturu, která usnadňuje a automatizuje některé procesy, například při průchodu zakázky firmou. Firma využívá systémy M-Files, Intuo s nástavbou MIS a Pohoda.

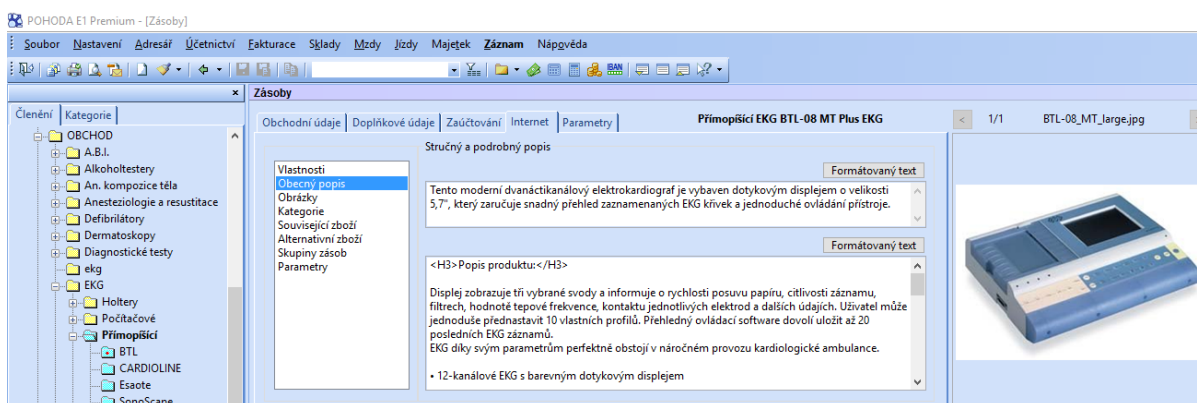
M-Files se využívá a slouží jako document management, zajišťuje správu souborů v síti na základě vlastností, které jsou souborům přiřazené při ukládání. Takto uložené soubory je poté možné lehce dohledat a filtrovat a není potřeba znát strukturu složek a hledat, kam se soubor uložil. Odstraňuje tak nedostatky složkového síťového ukládání. Celý systém je možné uživatelsky modifikovat a tak přizpůsobit zobrazované informace pro uživatele. Další výhodou je možnost integrovat M-Files se systémem Intuo.

Dalším systémem je účetní program Pohoda ve verzi E1 (viz obr. 3.1), usnadňuje práci převážně účetních operací, jako jsou například fakturace, daně, hlídá různé legislativy a potřebné termíny (e-podání pro plátce DPH, apod.). Důležitou funkcí je propojení s e-shopem. Propojení s e-shopem je vlastně můstek, kde v Pohodě je možné definovat položky, parametry, ceny, množství produktů, které se mají synchronizovat do e-shopu (viz obr. 3.2), takto zadané parametry se poté propíší a správně zařadí do určených kategorií v e-shopu. Synchronizace funguje i opačně a to při vytvoření objednávky v e-shopu, kde se informace o objednaném produktu a množství synchronizují do systému Pohoda a usnadňuje se tak řízení skladových zásob. Obdobně jako předchozí systém M-Files, taktéž Pohoda podporuje propojení s programem Intuo, do kterého dokáže synchronizovat data o provedených fakturacích.

Posledním a pro mojí práci nejdůležitějším programem je Intuo, což je CRM program. V tomto programu jsou zaznamenány veškeré aktivity zaměstnanců, ať se bavíme o jednotlivých úkolech, emailech, kontaktech, výjezdech, ale i marketingu a různých přehledech. Jednotlivé položky, které obsahuje Intuo jsou zobrazeny na obrázku 3.5.



Obrázek 3.1: Úvodní obrazovka systému Pohoda E1 (vlastní tvorba)



Obrázek 3.2: Rozhraní pro synchronizaci e-shopu v systému Pohoda (vlastní tvorba)

V programu jsou také vedeny obchodní příležitosti¹ u nich jsou zaznamenáni jednotliví zaměstnanci, kteří se na realizaci této příležitosti podíleli (viz obr. 3.3), další údaje, které jsou vedené u příležitosti jsou:

- Datum - kdy byla příležitost zadána do systému.
- Důležitost (nízká, středí, vysoká) - je ukazatelem pro obchodníka s jakou prioritou by se měl příležitosti věnovat.
- Předmět příležitosti - obsahuje ve zkratce k čemu se příležitost váže např. koupě váhy M 550 atd.
- Zadavatel - je zaměstnanec, který příležitost zadal do systému. (nejedná se nutně o zaměstnance, který tuto příležitost identifikoval).
- IČO, organizace - jsou údaje osoby/firmy, u které byla příležitost identifikována.

¹Obchodními příležitostmi se více budu zabývat v kapitole 3.4.1.

- Stav - v jakém stavu se příležitost nachází - identifikováno/ nabídka/ jednání o smlouvě/ realizace/ vyfakturováno/zrušeno/ dlouhodobá příležitost.
- Datum realizace - kdy byla příležitost realizována.
- Výnos - jaký měla příležitost výnos pro firmu (přes všechny prodané položky).
- Náklady - kolik bylo potřeba vynaložit nákladů na realizaci.
- Zdroj - jedná se o zaměstnance, který příležitost identifikoval. Může jednat buď od servisního technika nebo obchodníka popřípadě dispečera.
- Obchodník - jedná se o zaměstnance, který příležitost uskutečnil po obchodní stránce (komunikoval se zákazníkem, doporučil mu produkt, provedl objednávku apod.).
- Podpora - jedná se o zaměstnance, který komunikoval se zákazníkem dodávku, termín instalace atd. Může se jednat buď od servisního technika nebo obchodníka popřípadě dispečera.
- Realizace - jedná se o zaměstnance, který provedl již finální instalaci, popřípadě dovezl objednané zboží k zákazníkovi. Může se jednat buď od servisního technika nebo obchodníka.

Dalším zajímavým ukazatelem jsou údaje u jednotlivých výjezdů (analýze dat výjezdů je věnována podkapitola 3.1.1), v systému jsou evidované s těmito položkami a technik si může taktéž zobrazit detailní výpis jednotlivého výjezdu (viz obr. 3.4):

- Datum - kdy byl výjezd zadán do systému.
- Technik - kterému zaměstnanci (servisnímu technikovi) byl výjezd přidělen.
- Předmět - popis výjezdu, z pravidla se zde zadává oblast, popřípadě název zdravotnického zařízení, pokud je dostatečně velké.
- Poznámky - pokud je k výjezdu nutné připojit doplňující popis např.: informace pro technika.
- Stav - v jakém stavu je výjezd - rozpis/ v přípravě/naplánováno/ hotovo/ zrušen.
- Zadavatel - kdo do systému výjezd zadal.
- Plán km - očekávané množství ujetých kilometrů během výjezdu (zdroj z mapy.cz).
- Najeto km - skutečný počet najetých km při výjezdu (včetně přejezdů).
- Plán doprava - předpokládaná suma ceny výjezdu.
- Celkem doprava - kolik korun reálně stála doprava výjezdu.
- JC dopravy - jedná se o podíl ujetých kilometrů za výjezd a dopravného. Zjednodušeně, kolik vychází dopravné na jeden reálně ujetý kilometr korun (Kč/km).
- Plán služby - očekávaná cena, za kolik korun jsou plánované servisní činnosti u zákazníka.
- Celkem služby - reálná celková cena za provedené služby.
- Celkem bez DPH - celková cena výjezdu bez DPH včetně dopravného.

- Celkem s DPH - celková cena výjezdu s DPH včetně dopravného.

Nabídka na IR teploměry Osoba: David

Organizace: ██████████ Vytvořeno: JVO 14.11.2016 13:37 Poř. ██████████

Detail **Aktivity** Produkty Nabídky Úkoly Organizace Osoby Pro

Příležitost

Předmět: Nabídka na IR teploměry

Popis: Nabídnout 4x IR HubDic FS-700, koupili ještě další tři. Zamítnuty při ověření.

Datum: 14.11.2016 13:33

Zadal: ██████████

Důležitost: Střední

Organizace: ██████████ C

Adresa: ██████████ C

Osoba: David C

Projekt: ██████████ C

Zdroj: ██████████

Obchodník: ██████████

Podpora: ██████████

Realizace: ██████████

Produkt: Teploměr lékařský

Typ produktu: ██████████

Realizace: 14.11.2016

Pravděp.: 90%

Stav přílež.: 5 - Vyfakturováno

Důvod: -----

Výnosy: 0,00

Náklady: 0,00

Pracnost [h]: 0,00

Datum	Výnosy	Náklady	Pracnost [h]

Obrázek 3.3: Detail příležitosti v programu Intuo (vlastní tvorba)

Výjezdy - výjezd - Praha (10.10.2016) - Michálek

Upravit Zavřít Obnovit Reporty Šablony Zprávy Navázat... Vytvořit v M-Files... Přidat do M-Files...

10.10.2016 výjezd - Praha Plán služeb: 8 570,00 Fakturace služeb: 8 993,19

LMA 14.09.2016 09:54

Detail **Zákazníci (Pobočky)** Zaměstnanci Příprava **Aktivity** Servisní zakázky Přístup

Servisní kontrola

Předmět: výjezd - Praha

Datum: 10.10.2016 08:00

Zadal: ██████████

Důležitost: Střední

Stav výjezdu: hotovo

Technik: ██████████ C

ORP: -----

Od: 10.10.2016 08:00 Plán. km: 40,00

Do: 10.10.2016 16:00 Najeto km: 53,00

Popis: vybavení na ██████████
pokud bys to stihal, tak zákazníka č. 6 může jet i jako třetí... (█████████ se musí stihnout ;)

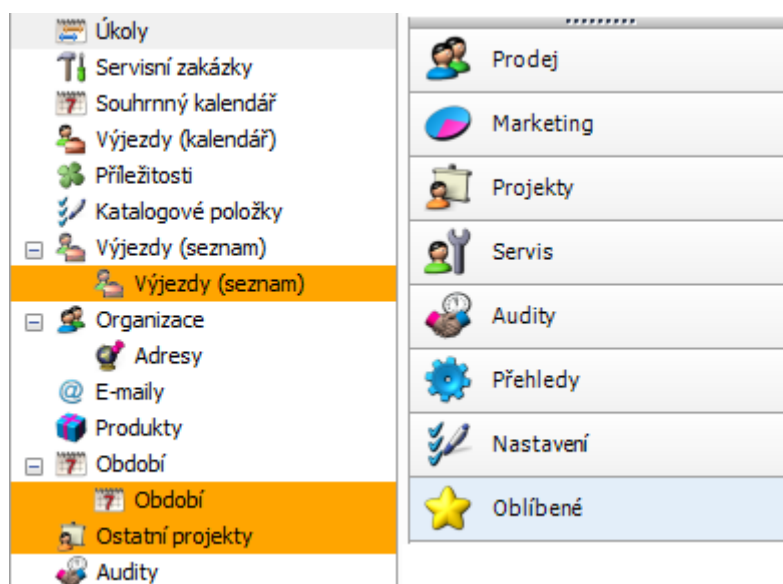
Po	Servis na firmě	Číslo	Propagační materiál	Organizace
1	<input type="checkbox"/>	2016-03736	<input type="checkbox"/>	█████████
2	<input type="checkbox"/>	2016-03728	<input type="checkbox"/>	█████████
3	<input type="checkbox"/>	2016-03834	<input type="checkbox"/>	█████████
4	<input type="checkbox"/>	2016-03691	<input type="checkbox"/>	█████████
5	<input type="checkbox"/>	2016-03766	<input type="checkbox"/>	█████████

Obrázek 3.4: Detail výjezdu v programu Intuo (vlastní tvorba)

Posledním důležitým ukazatelem jsou prodané položky firmy, tyto položky mají různé vazby, mohou to být položky, které se prodaly skrz e-shop nebo pomocí příležitosti apod. U těchto položek jsou v systému údaje např.: datum prodeje, množství, cena, marže, DPH apod.

Systém je do jisté míry možné modifikovat a vytvářet takové workflow, které nejlépe vyhovuje firemním procesům, lze potom definovat takové kontrolní procesy a upozornění, například na další servisní prohlídku u zákazníka nebo zda bylo vše řádně včas zapláceno atd.

Celý tento systém má programovou nastavbu MIS, jedná se o nástroj, který generuje reporty za jednotlivá období. Jedná se o agregovaná data, jejichž nejmenší časová jednotka je jeden měsíc. V tomto nástroji si manažér může nadefinovat přesná data, která chce hlídat a sledovat, popřípadě složitější matematické a programové úkony nad „surovými“ daty z Intuo. Tato nastavba je vhodným kandidátem na tvoření reportů pro hodnocení zaměstnanců.

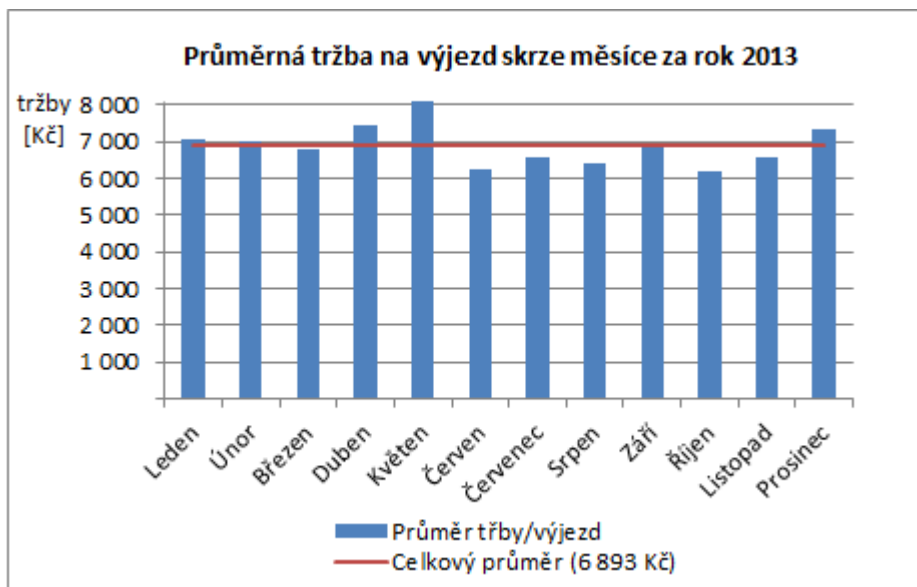


Obrázek 3.5: Položky menu v systému Intuo (vlastní tvorba)

3.1.1 Analýza dat výjezdů

Veškerá data, která v této části analyzuji jsou ze systému Intuo a jsou agregovaná. Rozsah dat je od roku 2013 až po rok 2016 kromě posledních dvou měsíců (listopad, prosinec) v roce 2016. Pro tyto měsíce nebyla zatím data při tvorbě analýzy k dispozici. Celá tabulka s daty z kterých jsem vycházel je v příloze C v tabulce C.1.

V této podkapitole představím firmu v číslech a to konkrétně tržby za servisní činnosti² formou výjezdů, jelikož tato čísla se mi budou později hodit. Analýza dat začíná od roku 2013, jelikož starší data v systému nejsou a také by starší data neměla potřebnou vypovídající hodnotu, proto nám postačí vzorek za necelé čtyři roky. Pokud začneme prvním rokem 2013 jsou na histogramu (obr. 3.6) vidět průměrné tržby na jeden výjezd skrz všechny měsíce v roce (modré sloupce) a také celkový roční průměr 6893 Kč (červená úsečka).



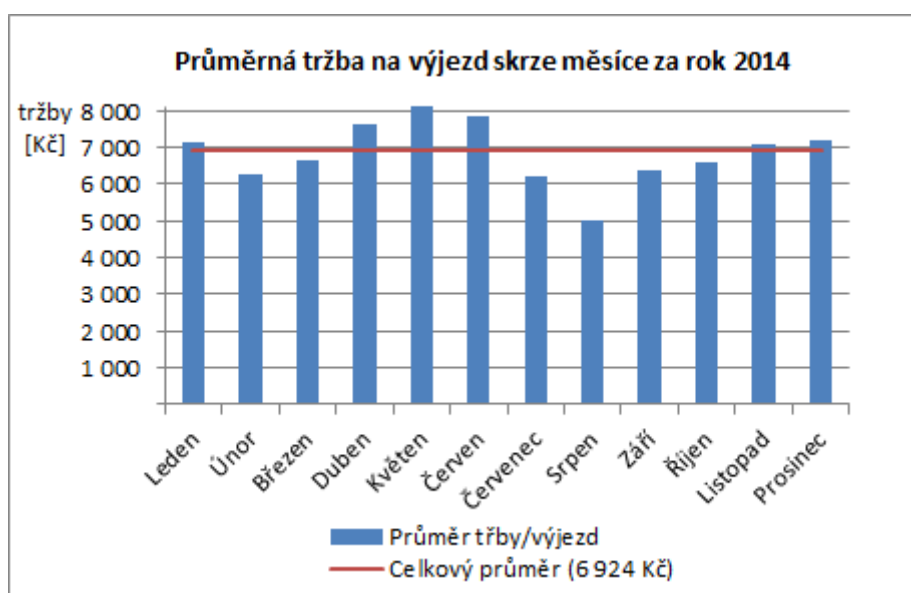
Obrázek 3.6: Průměrná tržba na výjezd skrze měsíce, rok 2013 (vlastní tvorba)

Oproti roku 2013 je rok 2014 v průměru lehce lepší a to zejména díky měsícům duben, květen a červen, které vysoce převyšují roční průměr 6924 Kč, který je o zhruba 1% vyšší než v roce předchozím.

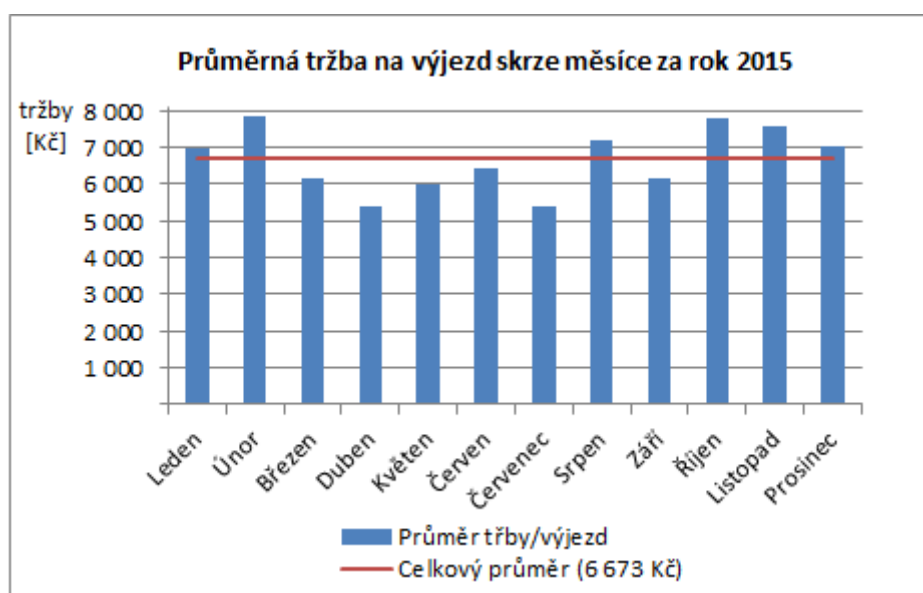
V roce 2014 konkrétněji na konci října, přichází nová legislativa formou zákona, kterou jsem popisoval v podkapitole 2.3. Tento zákon nově povinně nařizuje firmám školit svůj personál (servisní techniky), aby mohl provádět servisní činnost. A to mělo neblahý dopad na rok 2015, kde roční průměr na jeden výjezd spadl na 6673 Kč, jak je vidět na obr. 3.8, jedná se o zhoršení 3,6% oproti předchozímu roku.

Oproti předchozímu roku 2015 se firma vzpamatovala a dokonce svůj roční průměr tržby na výjezd zvedla na 7924 Kč (zlepšení o 15,8%), jak je vidět na obr. 3.9, zde ale musím podotknout, že data za měsíc říjen nejsou ještě plně propsaná v systému, jelikož některé výjezdy ještě nejsou zaplacené. A pro měsíce listopad a prosinec chybí data úplně.

²Tržby za zboží ve výjezdu jsou nyní zanedbány, jelikož se jedná o doplňkový prodej.

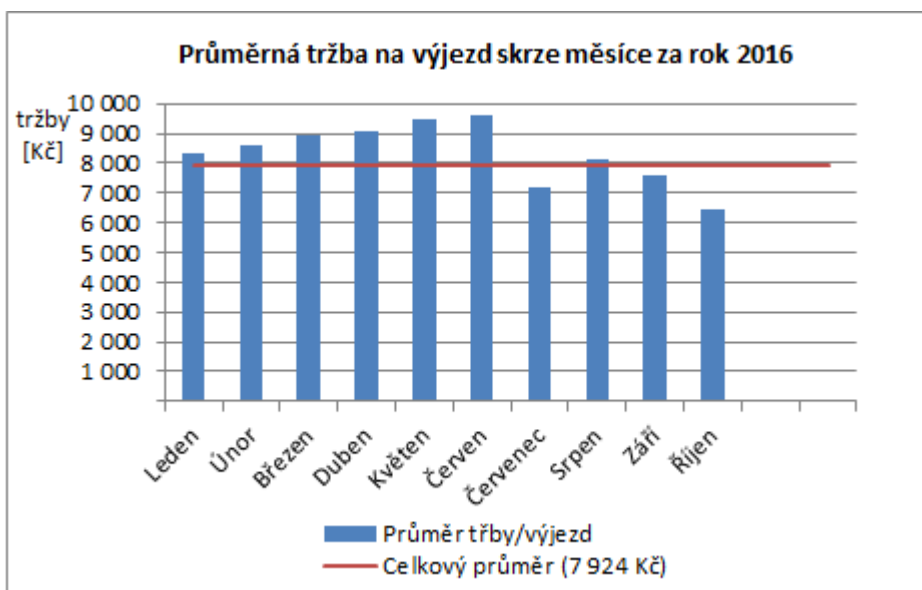


Obrázek 3.7: Průměrná tržba na výjezd skrze měsíce, rok 2014 (vlastní tvorba)

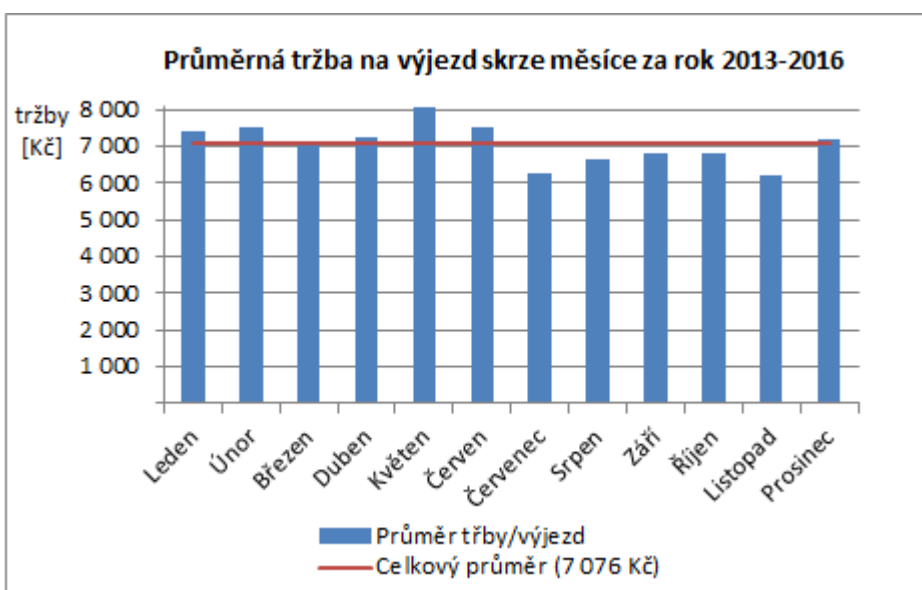


Obrázek 3.8: Průměrná tržba na výjezd skrze měsíce, rok 2015 (vlastní tvorba)

Pokud všechny tyto tržby zprůměrujeme skrze měsíce za jednotlivé roky, vyjde souhrnný průměr 7076 Kč, který je zobrazen na grafu 3.10. Tento průměr značí, že za čtyři roky dat se průměrná hodnota tržeb na jeden výjezd rovna právě částce 7076 Kč. Ono není divu, pokud se zpětně podíváme na předchozí grafy za jednotlivé roky, tak celkový průměr vždy osciloval kolem této hranice.

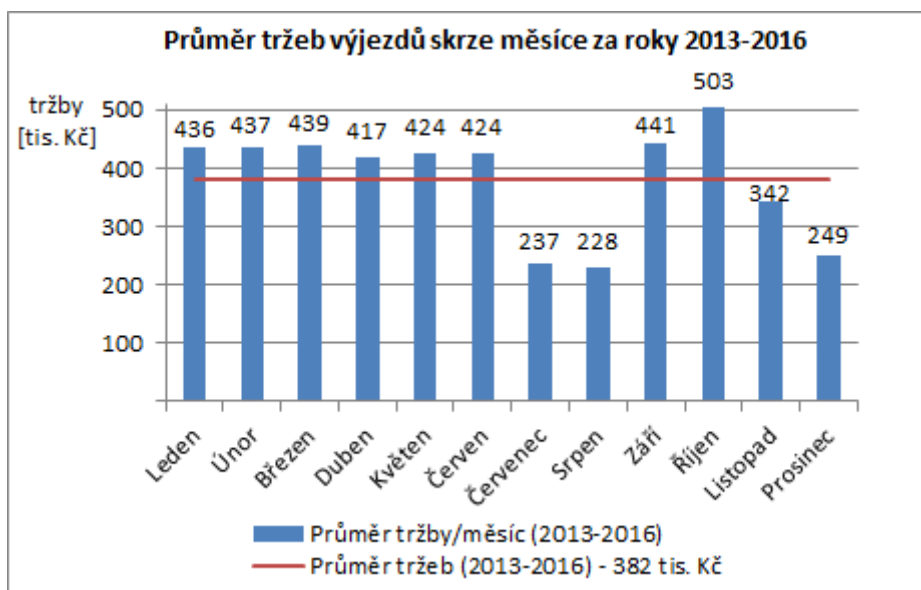


Obrázek 3.9: Průměrná tržba na výjezd skrze měsíce, rok 2016 (vlastní tvorba)

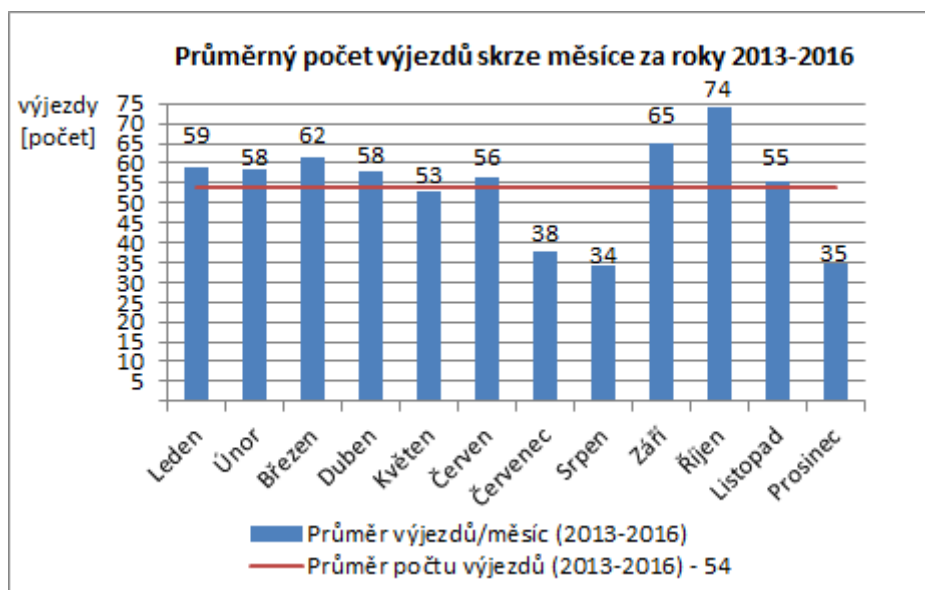


Obrázek 3.10: Průměrná tržba na výjezd skrze měsíce, roky 2013-2016 (vlastní tvorba)

Z jednotlivých grafů za rok 2013 až 2016 je patrné, že „sezóna“ výjezdů je v měsících duben, květen, červen. A naopak horší výsledky jsou v měsících červenec, srpen a prosinec, kdy si lidé berou nejvíce dovolených. Tento trend je velice pěkně vidět na grafu 3.11, který průměruje celkové tržby výjezdů za celý náš vzorek od roku 2013 do roku 2016. A též na grafu, který zobrazuje průměrné počty výjezdů za měsíc za roky 2013 až 2016, který je na obr. 3.12.

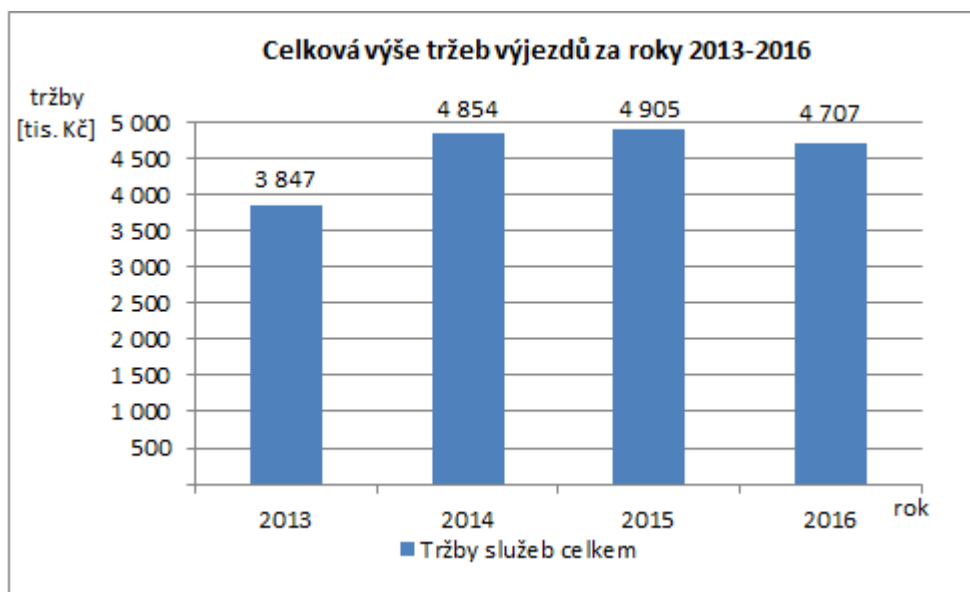


Obrázek 3.11: Průměr tržeb výjezdů skrze měsíce za roky 2013-2016 (vlastní tvorba)



Obrázek 3.12: Průměr počtu výjezdů skrze měsíce za roky 2013-2016 (vlastní tvorba)

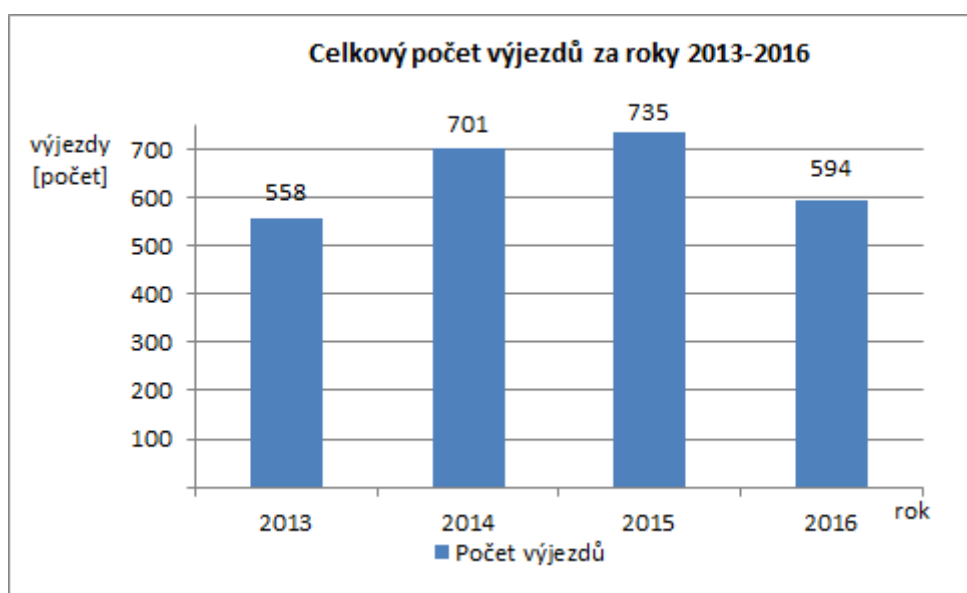
Pokud se podíváme na data souhrnně za všechny roky (obr. 3.13), troufám si tvrdit, že bude rok 2016 nejlepším rokem pro výjezdy z tohoto vzorku, jelikož podle grafu 3.11 jsou průměrné tržby za měsíce listopad 342 tis. Kč a za prosinec 249 tis. Kč a tyto tržby ještě nejsou v celkovém souhrnu pro rok 2016 započítané. A rok 2016 je oproti předchozímu horší pouze o 198 tis. Kč.



Obrázek 3.13: Celková výše tržeb výjezdů za roky 2013-2016 (vlastní tvorba)

Z dat a především z grafu 3.14, je také vidět tendence firmy, zvyšovat počet výjezdů a tím se rozrůstat na trhu. Kdy firma za rok 2013 uskutečnila 558 výjezdů a za rok 2014 jich je 701. Jak jsem již psal pro rok 2016 ještě nejsou data kompletní, a tak můžu pouze hádat, zda bude hranice 735 výjezdů za předchozí rok pokořena. Zajímavý je již zmiňovaný rok 2015, kdy bylo uskutečněno nejvíce výjezdů a to 735. Avšak dle grafu 3.8, který zobrazuje průměrnou hodnotu tržeb jednoho výjezdu si rok 2015 vedl nejhůře. Toto může být způsobeno špatným plánováním výjezdů a to zejména kvůli již zmiňovanému zákonu. Který tak nutil dispečery dělat kompromisy a plánovat výjezdy tak, aby byla splněna legislativa. Jelikož jak budu psát dále, ne každý technik ve firmě má všechny kvalifikace a nemůže dělat servis všech zařízení. A tak se mohlo stávat, že dispečer na jedno místo musel poslat technika vícekrát. Nebo nemohl zákazníka uspokojit vůbec.

Z výše analyzovaných dat mě plyne a jako nejpřínosnější informace se mi jeví především celkový průměr tržby na výjezd (7076 Kč), kterou budu moci využít při stanovení normy pro osobní ohodnocení. A dále údaj tendence růstu tržeb výjezdů ročně, jelikož pokud tento růst chceme zachovat, musí firma získávat nové zákazníky. A také motivovat stávající zaměstnance převážně dispečery a servisní techniky k lepším výsledkům.



Obrázek 3.14: Celkový počet výjezdů za roky 2013-2016 (vlastní tvorba)

3.2 Dispečer

Dispečer má dle organizační struktury (obr. 2.1) nadřízeného manažera dispečerů, kterému se plně zodpovídá a který mu může zadávat pracovní úkoly. Hlavním úkolem dispečera je správná příprava a plánování výjezdů³ pro servisní techniky, jedná se o takovou podpůrnou činnost pro správný chod oddělení servisu.

Mezi další úkoly dispečera patří realizace zadaných telemarketingových a marketingových akcí (nabízení nových produktů a služeb). Realizace může probíhat telefonem, pomocí emailu nebo dokonce osobně. Tyto akce zpravidla zadává manažer dispečinku, popřípadě technický ředitel.

Taktéž pomáhá s plněním pokynů pro tzv. back-office⁴. Mezi tyto pokyny patří například příprava obchodních balíků spolu s obchodním oddělením nebo vyřizování korespondence, kontrola fakturace zákazníkům a ostatní podobné administrativní činnosti.

Veškeré prováděné činnosti zaznamenává do systému Intuo. Dále je povinen účastnit se pravidelných schůzek týmu a obchodních školení. Také má povinnost být k dispozici (telefonicky) servisním technikům, pokud vznikne nějaká nesrovnalost v plánu výjezdu.

³Výjezd je plán servisních činností pro servisního technika na jeden den. Více viz kap. 3.2.1.

⁴Jedná se o činnost, která se děje uvnitř firmy a není viditelná pro koncového zákazníka.

3.2.1 Proces plánování výjezdů

Jak jsem již psal výše v kapitole 3.2, hlavním úkolem dispečera je plánování výjezdů. Což je plán práce pro servisního technika zpravidla na jeden pracovní den (jeden výjezd může obsahovat více koncových zákazníků). Tento plán (výjezd) obsahuje různé servisní zakázky, které jsou následující:

Servisní činnost - činnosti, kdy technik přímo u zákazníka provádí údržbu, kalibraci, ověření určitého ZDP.

Instalace produktu - činnosti, kdy technik přiveze a zároveň zprovozní ZDP, který si zákazník objednal. Může se jednat např. o propojení s jiným přístrojem, popřípadě jeho nastavení.

Reklamacie - činnost, kdy zákazník požádá o reklamacii, technik poté provede na ZDP měření a ostatní ověření a na základě zjištěných dat rozhodne další postupy. Může rozhodnou například o výměně, popřípadě opravě. Pokud se jedná o složitější opravu, kterou nemůže technik provést u zákazníka, tak tento ZDP odváží a oprava probíhá v laboratořích firmy.

Zaškolení obsluhy - činnost, kdy servisní technik je buď požádán nebo povinen dle výrobce ZDP provést zaškolení obsluhy tohoto prostředku.

Předání/vyzvednutí přístroje - činnost, kdy technik pouze přiveze a přidá nebo odveze přístroj (např. kvůli reklamaci).

Tyto servisní zakázky poté mohou být placené a neplacené s výjimkou první kategorie (Servisní činnost), ta je vždy placená. Servisní zakázky se mohou a zpravidla se kombinují, neznamená to, že pokud technik provedl servisní činnost, nemůže provést instalaci. Kdyby tomu tak bylo, práce techniků by byla značně neefektivní. V praxi se častokrát stane, že při jednom výjezdu u jednoho zákazníka dochází k několika servisním zakázkám (v některých případech může dojít i ke všem).

Modelový příklad je, když zákazník provede objednávku ZDP (a ten vyžaduje zaškolení obsluhy) a následně potřebuje provést servisní činnost ZDP, které již vlastní. V tomto případě dojde k třem servisním zakázkám: servisní činnost, předání přístroje, zaškolení obsluhy. V tomto případě je poslední kategorie (zaškolení obsluhy) provedena bezplatně, jelikož je vyžadována výrobcem ZDP a takové zaškolení poskytuje firma zdarma, je v ceně produktu.

Při plánování výjezdu je stanovená norma částkou 8000 Kč bez DPH na jeden výjezd, což je součet plánovaných servisních zakázek krát počet přístrojů u zákazníka:

$$Z = \sum_{i=1}^n \text{cena} \times \text{počet} \quad (3.1)$$

, kde i je i -tá činnost u jednoho zákazníka, $cena$ je cena servisní činnosti a $počet$ je počet přístrojů. Z je poté celková cena všech servisních činností u jednoho zákazníka.

Po sečtení přes všechny zákazníky, musí být tato výsledná hodnota větší než plánovaná norma 8000 Kč:

$$\sum_{j=1}^n Z_j \geq 8000 \quad (3.2)$$

, kde j je j -tý zákazník ve výjezdu.

Pokud tato norma splněna není, je nutné přidat do výjezdu dalšího zákazníka. Pokud je splněna, není nutné přidávat dalšího zákazníka do procesu, avšak pro úsporu času a prostředků je občas nutné provést o schůzku více na stejné adrese a ušetřit tak budoucí cestu.

Jestliže jsou mezi činnostmi výjezdu neplacené zakázky, je norma úměrně ponížena v tomto rozsahu, při neplacené činnosti se poté odhaduje časová náročnost v hodinách a ta je zohledněna. Předpokládaný časový fond na jeden výjezd je 8 hodin.

Další omezující normou pro výjezd je cena dopravného, která musí být minimálně 8,4 Kč bez DPH na skutečně ujetý kilometr. Při stanovení plánovaných kilometrů využívá dispečer stránku mapy.cz a počítá s rezervou 10%-15%. Do plánu nesmí dispečer zapomenout zahrnout přejezdy mezi jednotlivými zákazníky. Dopravné se poté rozpočítá mezi zákazníky podle počtu přístrojů (cena dopravného musí být minimálně 200 Kč), popřípadě rovným poměrem, jak je vidět na následujícím modelovém příkladě:

Modelový výjezd: Počet zákazníků ve výjezdu - 3

Přístroje zákazníka:

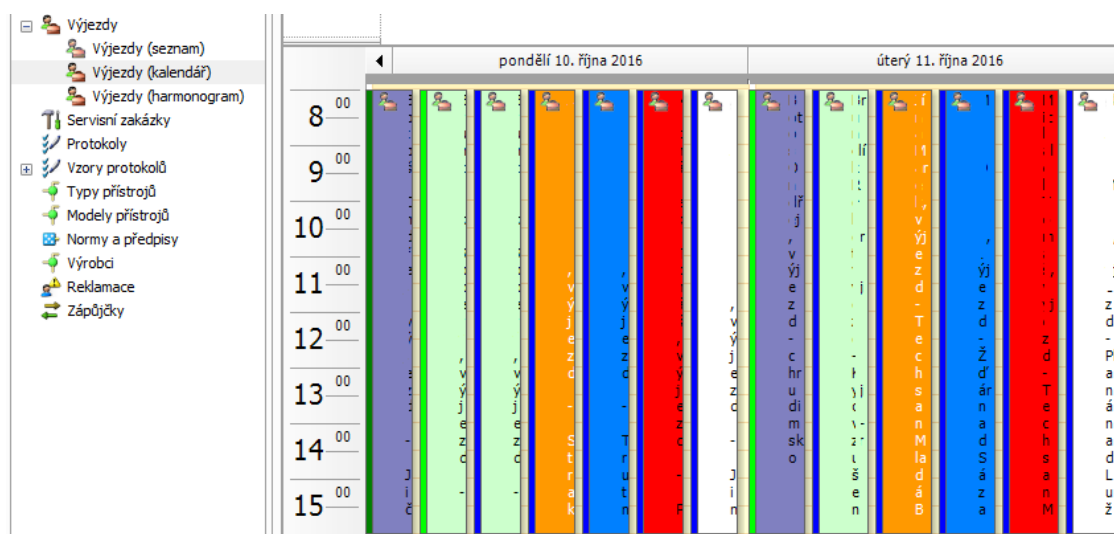
1. Zákazník - 45 x servis tonometrů ($45 \times 180 = 8100$ Kč)
2. Zákazník - 1 x servis EKG, 2 x servis tonometrů ($990 + 2 \times 260 = 1510$ Kč)
3. Zákazník - 1 x servis tonometru ($1 \times 260 = 260$ Kč)

Cena služeb výjezdu je celkem $8100 + 1510 + 260 = 9870$ Kč (norma je tedy splněna a není potřeba přidávat nového zákazníka).

Dopravné je plánované na $355 + 20$ km včetně přejezdů a rezervy. Celkové dopravné je tedy $375 \times 8,4 = 3150$ Kč. Doprava se rozdělí následně:

1. Zákazník - 45 přístrojů - Váha dopravy $45/(45 + 3 + 1) = 0,9184$ celková cena je $0,9184 \times 3150 = 2893$ Kč.
2. Zákazník - 3 přístroje - Váha dopravy (malý zákazník - rovným dílem) celková cena je $(3150 - 2893)/2 = 129$ Kč - cena dopravy musí být minimálně 200 Kč - Tudíž cena za dopravu je pro zákazníka v tomto případě 200 Kč.
3. Zákazník - 1 přístroj - - Váha dopravy (malý zákazník - rovným dílem) celková cena je $(3150 - 2893)/2 = 129$ Kč - cena dopravy musí být minimálně 200 Kč - Tudíž cena za dopravu je pro zákazníka v tomto případě 200 Kč.

Aby takový výjezd bylo možné naplánovat, musí být zanesen do systému Intuo a do kalendáře tzv. „rozpis“, což jsou výjezdy ve stavu - Rozpis, bez uvedených lokalit a zákazníků, avšak již je ve výjezdu zanesen dispečer, který ho bude plánovat a technik, který ho bude realizovat. Za plán rozpisu je zodpovědný manažer dispečerů a konzultuje ho spolu s manažerem techniků. Jeden dispečer většinou plánuje pro dva techniky a to na týden dopředu (5 pracovních dní). Ukázka plánu na dva dny (pondělí, úterý) v kalendáři je na obr. 3.15, kde každý technik má přiřazenou vlastní barvu, aby byl plán přehlednější. Kompletní plán na týden je poté v příloze B na obrázku B.4.



Obrázek 3.15: Plán výjezdů pro techniky na dva dny v programu Intuo (vlastní tvorba)

Po vytvoření rozpisu plánu již dispečer plánuje konkrétní výjezdy tak zvaným „navoláním“ zákazníka, výjezd se přesouvá do stavu - V přípravě. Před navoláváním si dispečer zvolí lokalitu dle informací z Intuu (pravidelné kontroly přístrojů, emailové/telefonické objednávky zákazníků, předešlé výjezdy, apod.) a poté kontaktuje zákazníky v této lokalitě a nabízí jim termín výjezdu a služby, pokud bude zákazník souhlasit, přidá ho do výjezdu a vše aktualizuje v systému. Tuto činnost opakuje do té doby, dokud není splněna norma výjezdu. Při této činnosti neustále sleduje mapu a snaží se plánovat co nejméně přejezdů technika, aby tak využil jeho čas v největší možné míře. Nutné je také sledovat, jaké má zákazník přístroje, jelikož dle zákona o regulacích (kap. 2.3), musí být na provádění servisní činnosti technik odborně školen.

Po úspěšném „navolání“, by měl vzniknout výjezd ve stavu - Naplánováno, který bude obsahovat datum realizace, časový harmonogram prací (seznam zákazníků s pořadím, hodina a místo sjednané schůzky, seznam přístrojů ke kontrole, případně jiný sjednaný rozsah služeb).

Výjezd ve stavu - Naplánováno, je poté vstupem pro technika, který je zodpovědný za jeho uskutečnění. Po realizaci výjezdu a po zaplacení všech zakázek (zakázek ve stavu - vyfakturováno), systém automaticky mění stav výjezdu na - Hotovo. Může však nastat ještě opačný scénář a to, že se výjezd nepovede uskutečnit, například kvůli poruše automobilu. V takovém případě je výjezd přesunut do stavu - Zrušen. Tento stav je však ojedinělý, jelikož se dispečer s technikem snaží zákazníkovi vždy vyhovět a snaží se výjezd uskutečnit.

Výjezdy tedy mohou být v následujících stavech:

1. Rozpis - Záznam plánu výjezdu. Záznam má vyplněného technika a dispečera. Neobsahuje lokalitu a zákazníky.
2. V přípravě - Probíhá „navolávání“ zákazníků a kompletace výjezdu.
3. Naplánováno - Výjezd je připraven pro realizaci technikem (Výstup od dispečera).
4. Hotovo - Výjezd je uskutečněn technikem a všechny zakázky jsou ve stavu „vyfakturováno“. Jedná se o automatický stav, který provádí systém Intuo.
5. Zrušeno - Je stavem, pokud se nepovede výjezd uskutečnit.

3.3 Servisní technik

Servisní technik má dle organizační struktury (obr. 2.1) nadřízeného manažera servisu, kterému se plně zodpovídá a který mu může zadávat pracovní úkoly. Hlavním dělením práce technika je, zda vykonává servisní činnosti v sídle firmy (office) nebo přímo u zákazníka (výjezd). Servisními činnostmi se myslí především ověřování, kalibrace, údržba a oprava ZDP. Při tomto procesu vzniká dokumentace (zakázkový list, protokol o měření/kalibraci, evidence přístrojů, atd.) a technik je povinen ji správně a pravdivě vyplnit (k jednotlivým úkonům) a poté tyto informace zavést do systému Intuo, aby byly k dispozici pro budoucí využití. Po dokončení činností vytváří a předává oddělení dispečinku dokumentaci o servisních zakázkách.

Modelové dělení rozpisu práce technika u zákazníka a ve firmě by pro dva techniky, pro sudý a lichý týden mohla vypadat například následovně viz tabulka 3.1. V lichém týdnu mají technici více výjezdů než v týdnu sudém, kde v pátek jsou všichni technici v sídle firmy na office, kvůli případným školením a poradám. Na modelu je také vidět, že technik 1 bude mít v lichém týdnu v úterý volno (bude nedostupný pro jakoukoliv činnost). Plán by měl zajistit to aby v každý den v týdnu byl alespoň jeden technik na office, tato podmínka však není v modelovém příkladě splněna. V tabulce se také objevuje hodnota OF/V a V/OF, což je neurčitý stav, kdy technikovi je preferované naplánovat office respektive výjezd, ale pokud bude potřeba je k dispozici pro výjezd respektive office. Plán servisních techniků nemusí být striktně dodržen, jeho změna však musí být konzultována s techniky a s technickým

ředitelem, popřípadě manažerem. Důležité je uspokojit potřeby zákazníků a dodržet termíny (jak prací ve firmě, tak u zákazníků).

Technik/Dny	Po	Út	St	Čt	Pá	V	OF
lichý týden							
Technik 1	V	x	V	V	OF/V	3	1
Technik 2	V	V/OF	OF	V	V	4	3
sudý týden							
Technik 1	V	OF	V	V	OF	3	2
Technik 2	V	V	OF	V	OF	3	2

Vysvětlivky: V - výjezd, OF - office, V/OF - preference výjezd, ale je možné office, OF/V - preference office, ale je možné výjezd, X - není dostupný pro servis.

Tabulka 3.1: Dělení práce pro dva techniky - období 2 týdny (vlastní tvorba)

Podle takto vedeného plánu, je jeden technik schopný udělat průměrně 14 výjezdů za měsíc v rámci jednoho roku (získáno z dat z Intuo).

Pokud se technikovi z nějakého důvodu změní plán výjezdu, oproti plánu, který je zavedený v systému (vztahuje se i na indispozice technika) nebo potřebuje doplňující informace, operativně komunikuje s oddělením dispečinku, konkrétně s dispečerem, který výjezd plánoval.

Při provádění servisních činností u zákazníka (na výjezdu) se může technikovi naskytnout obchodní příležitost. Tzn. pokud je například nějaký ZDP poškozený, či vyžaduje vyměnit součásti a technik je má ve svém cestovním skladu⁵ k dispozici, může je zákazníkovi nabídnout a prodat. Ve velké míře se jedná o materiál potřebný k opravě (síťová šňůra, apod.), ale může se jednat i o produkty a služby firmy. Pokud technik uskuteční takovýto prodej, je povinen tyto informace (co, komu a v jaké míře) zanést do systému Intuo a informovat o tom obchodní oddělení.

Pokud se technikovi naskytnou obchodní příležitost, ale aktuálně ve svém cestovním skladu požadovaný produkt nemá nebo nemá dostatečnou kvalifikaci obchod provést a doporučit tak nejvhodnější produkt, vytváří se tzv. „příležitost“, kterou je technik povinen zanést do systému Intuo (je veden jako zdroj příležitosti) a informovat o tom obchodní oddělení. Zkráceně se jedná o identifikovanou budoucí příležitost k obchodu.

Pro vykonávání servisních činností je technikovi přiděleno potřebné příslušenství a nástroje a ostatní spotřební materiál, jakou jsou servisní a ověřovací štítky, testery atd. Pokud

⁵Cestovní sklad je označení pro vybavení, které si technik vozí s sebou na výjezdy, zpravidla v kufru automobilu.

technik zaznamená na přiděleném příslušenství neodstranitelnou závadu nebo pokud spotřebuje některé ze spotřebního materiálu a potřebuje doplnit nový, informuje svého nadřízeného a s jeho pomocí provádí nezbytné kroky k odstranění této překážky ve vykonávání práce. Může se např. jednat o výměnu/doplnění z hlavního skladu nebo samotnou reklamaci přístroje.

Mimo již zmíněnou pracovní náplň musí servisní technik taktéž udržovat a zajišťovat provoz přiděleného automobilu (a vést o tom řádně vyplněnou dokumentaci) a ostatních nástrojů a přístrojů, které mu byly přiděleny pro servisní činnost. Dále je povinen se účastnit odborného školení (jak servisního charakteru, tak obchodního) a pravidelných týmových schůzek. Jednou měsíčně je povinen provést inventuru zboží a materiálu ve svém přiděleném cestovním skladu, kterou poté předává účetní.

3.4 Obchodník

Obchodník má dle organizační struktury (obr. 2.1) nadřízeného manažera obchodu, kterému se plně zodpovídá a který mu může zadávat pracovní úkoly. Jeho hlavní pracovní náplní je uskutečňovat veškeré obchodní činnosti související s prodejem a podporou prodeje produktů, mezi tyto činnosti patří:

- Komunikace se zákazníkem - Aktivně a pravidelně komunikuje se zákazníkem (osobně, emailem, telefonicky) a v plném rozsahu prodejní aktivity, získává od něj doplňující informace, potvrzuje termíny, zjišťuje zda zákazník něco nepotřebuje, apod.
- Komunikace s dodavatelem - Pokud zákazník požaduje ZDP, které aktuálně nemá firma na hlavním skladě, je nutné zhotovit objednávku a zajistit dodání v nejbližším možném termínu.
- Zpracování nabídky - Pokud zákazník vznesl požadavek na vypracování nabídky (telefonicky, emailem), obchodník je za její zhotovení zodpovědný. Jeho cílem je nabídku správně analyzovat a doporučit nejvhodnější ZDP, popřípadě služby⁶.
- Příjem objednávek - Zpracovává a kontroluje průběh objednávek, včetně objednávek uskutečněných přes e-shop.
- Výdej objednávky dodavatelům - Pokud je pro dodání objednávky zvolena externí firma, je zodpovědný za jejich předání.
- Příjem zboží od dodavatelů - Pokud provedl objednávku na chybějící zboží od dodavatelů, tak ve spolupráci s účetním oddělením provádí přejímky na sklad a kontroluje kvalitu a dodací list.

⁶Více je proces zpracování nabídky popsán v kap. 3.4.2.

- Vydání zboží ze skladu - Jestliže vydává zboží z hlavního firemního skladu (kvůli kompletaci dodávky) je povinen vyfakturovat toto zboží a předat ho účetnímu oddělení.
- Zodpovědnost za produkty - Obchodníkovi mohou být v rámci firmy přiděleny produkty vyráběné firmou např. I4Control, Rebox, apod. Obchodník má v takovém případě specializaci na prodej těchto produktů a má za ně zodpovědnost.
- Zodpovědnost za VIP - Obchodník může mít v rámci firmy přidělené VIP klientelu (jedná se o klienty, kteří pravidelně nakupují produkty u firmy). V takovém případě je zodpovědný za jejich spokojenost a komunikaci s nimi.
- Obch. příležitosti - Aktivně vyhledává a zpracovává obchodní příležitosti, to jsou takové příležitosti, které v budoucnu přinesou zisk firmě. Mohou vzniknout z marketingové/ telemarketingové akce nebo z výjezdu technika.
- Kontrola před odesláním objednávky - Před odesláním objednávky zákazníkovi, kontroluje zda bylo dodrženo všech zákonných požadavků na zboží.

Mezi jeho vedlejší a společné aktivity s ostatními zaměstnanci patří hlídání ceny produktů (sledováním nabídek ostatních firem a dodavatelů), tak aby bylo možné reagovat na trh změnou ceny, popřípadě zavedením akce. Hlídá akční nabídky dodavatelů a informuje o nich obchodního ředitele. Aktivně se zajímá o nové produkty na trhu. Vyhodnocuje spolupráci s dodavateli (vstřícnost, dodržení termínu, apod.), tyto údaje poté podle stanoveného klíče vkládá do systému. Navrhuje, připravuje a realizuje marketingové a telemarketingové projekty (po dohodě s obchodním koordinátorem) zejména u přidělených produktů. Provádí školení a informační schůzky pro techniky o nových firemních nabídkách a akcích, které je nutné sdělit zákazníkovi. Vypomáhá účetnímu oddělení organizovat a řídit skladové hospodářství.

Spolu s těmito činnostmi komunikuje napříč odděleními dispečinku, servisu a s kolegy obchodu, tak aby bylo vyhověno zákazníkovi v plné míře a v rozsahu, který požaduje. Aktivně se radí s nadřízeným (včetně technického/obchodního ředitele) o nabídkách a obchodních činnostech, které vykonává. Veškeré činnosti zadává do systému Intuo a Pohoda, důraz je kladen zejména na datum kontroly u prodaných ZDP, které se evidují přímo k zákazníkovi. Dále je povinen se účastnit pravidelných obchodních školení a firemních porad.

3.4.1 Proces zpracování příležitosti

V této podkapitole se zaměřím na zpracování a identifikaci obchodní příležitosti. Příležitost může vzniknout různými způsoby. Může ji identifikovat servisní technik přímo u zákazníka. Případně může být identifikována v rámci telemarketingové/ marketingové kampaně dispečerem, či obchodníkem. Jak již bylo řečeno (v kap. 3.1) příležitost značí budoucí obchod, může se vztahovat na prodej ZDP nebo služeb. Na příležitosti je možné vyplnit parametry

zdroj, obchodník, realizace, podpora. Které značí, kdo se v jaké fázi podílel na finalizaci identifikované příležitosti. Nyní se na příležitosti může podílet v parametru:

1. **Zdroj** - Dispečer, obchodník, servisní technik, podle toho kdo příležitost identifikoval.
2. **Obchodník** - Jak napovídá název parametru, tak pouze obchodník, jelikož je odpovědný za veškeré obchodní činnosti.
3. **Podpora** - Obchodník, popřípadě technik, pokud je potřeba ke kompletaci objednávky technický zásah.
4. **Realizace** - Obchodník, technik, záleží jak bude uskutečněn finální prodej.

Zjednodušená modelová situace může vypadat například následovně: Technik provádí servisní činnost u zákazníka a mezi řečí zmíní, že firma nabízí nové služby Y a nyní má v akci výrobek X. Zákazník se zamyslí a rozhodne se, že by výrobek X využil a chtěl koupit a sdělí to technikovi. Jelikož technik nemá výrobek ve svém pojízdném skladu, nemůže tak uskutečnit prodej na místě a tak zadá do systému Intuo **příležitost** (parametr - zdroj). Příležitost v sobě nese informace o zákazníkovi (kontakty, adresu, apod.) a seznam produktů o které by zákazník měl zájem (v našem případě výrobek X). Této příležitosti si v systému při své denní činnosti všimne obchodník a začíná ji zpracovávat a kontaktovat zákazníka, kvůli doplňujícím informacím a ověření, zda o obchod stále stojí (parametr - obchodník). Po potvrzení a nutných úkonech, obchodník zjistil u zákazníka, že by výrobek X chtěl mít již nastavený a připravený k použití. Obchodník proto kontaktuje technika, aby výrobek nastavil a připravil k použití (parametr - podpora). Po nastavení obchodník přebírá výrobek X a kompletuje objednávku, kontroluje zda je k výrobku dodáno dle zákona vše co má být a připravuje balík pro odeslání a následně odesílá výrobek zákazníkovi (parametr - realizace). Při tomto procesu obchodník zaznamenává každý krok do systému Intuo.

Grafický průběh obchodní příležitosti je znázorněn v příloze B na obrázku B.1.

Aktuálně není nikdo za vyplnění těchto parametrů zodpovědný (nepoužívají se) a tak se v systému objevují „neúplné“ záznamy. Osobně vidím v těchto ukazatelích a ve vyhledávání a zaznamenávání nových příležitostí potenciál, který by sloužil k ohodnocení zaměstnanců, jelikož se jedná o zaměstnancem samostatně vyvíjenou činnost a firmě tato činnost přinese zisk. Problém by mohl nastat, pokud by se v jedné fázi realizace např. u „podpory“ podíleli dva zaměstnanci, v takovém případě by bylo nutné, aby se mezi sebou domluvili, jak příležitost vyplní. Poté by bylo možné ukazatele sledovat a správně nad nimi tvořit reporty a následně ohodnocovat za vyřízené příležitosti.

3.4.2 Proces zpracování poptávky

Proces poptávky je odlišný od procesu příležitosti, jelikož poptávku zasílá sám zákazník, vzniká tedy bez iniciativy zaměstnance (obchodníka). Na obchodníkovi je poté, aby jí

správě analyzoval a zjistil zda má možnost firma takové poptávce vyhovět. Pokud firma není schopná, zasílá zákazníkovi odmítnutí. Pokud je firma schopná poptávce vyhovět, vypracovává obchodník nabídku, kterou předává ke schválení nadřízenému. Ten provede kontrolu, zda obchodník správně analyzoval poptávku a doporučil vhodné produkty, popřípadě vrací poptávku k přepracování. Jestliže je nabídka schválena je následně odeslána zákazníkovi a obchodník nadále komunikuje se zákazníkem, s cílem uskutečnit obchod. Při tomto procesu obchodník zaznamenává každý krok do systému Intuo.

Grafický průběh zpracování nabídky je znázorněn v příloze B na obrázku B.2.

3.4.3 Proces zpracování závazné objednávky

Tento proces může navazovat na proces předchozí (kap. 3.4.2), potom co zákazník přijme nabídku a učiní tak objednávku nebo může být samostatně.

Jedná se o proces, kdy obchodník realizuje již závaznou objednávku zákazníkem. Na začátku procesu obchodník přijme objednávku a rozhodne, zda je potřeba zásahu technika, pokud ano předává požadavky na technika aktuálně působícího ve firmě. Jestliže zásah technika není potřeba, tak se tento krok přeskakuje. Poté následuje realizace a kompletace zakázky, kdy obchodník kontroluje zda je v objednávce vše požadované (včetně příslušenství, apod.), vytváří fakturu a připravuje zásilku na odeslání. Poté objednávku zasílá zákazníkovi, který provádí přijmutí a následně uhrazení faktury. Pokud by se z nějakého důvodu v systému platba s fakturou nespárovala, je o tom obchodník upozorněn systémem a musí provést kontrolu, a odhalit příčinu, kde se chyba stala. Při tomto procesu obchodník zaznamenává každý krok do systému Intuo.

Grafický průběh zpracování objednávky je znázorněn v příloze B na obrázku B.3.

3.5 Zhodnocení procesů

Pro všechny výše popsané pracovní pozice (dispečer, servisní technik a obchodník) je kladen firmou důraz na správnou evidenci úkonů, jak v papírové podobě, tak hlavně v elektronické (pomocí Intuo), toto nařízení plyne také částečně ze zákona viz kap. 2.3. Slouží také k poskytování komplexnějších služeb, jako je hlídání a evidence kontrol přístrojů pomocí portálů Medicton, který byl zmíněn v kapitole 2.1. Dále je vyžadováno předávání informací jednotlivými zaměstnanci mezi odděleními, tak aby se informace dostala ke kompetentní osobě, čehož lze v takovéto malé firmě dosáhnout a není to kontraproduktivní. Takto nastavené procesy jsou poté odrazovým můstkem pro nově příchozí zaměstnance, jelikož je vše přesně definované a nový zaměstnanec si tak může po pár dnech zaučení představit výkon práce

v celém jeho rozsahu. Správně definované a dokumentované procesy také napomáhají k udržení dosavadní kvality nabízených služeb. Norma managementu kvality ISO 9001 dokonce vyžaduje mít procesy řádně dokumentované.

Problém bych viděl v budoucnu, pokud se firma bude dále rozrůstat a bude se zvyšovat počet zaměstnanců, bude však tyto procesy nutné mírně změnit. Budou muset být přidělené kompetentní osoby (koordinátoři), které budou zajišťovat koordinaci a správný tok informací ve firmě, převážně mezi odděleními. Pokud by takovéto „články“ ve firmě nevznikly, informace by se mohly začít ztrácet nebo by doputovaly k nesprávným koncovým uživatelům. Ti by byli zbytečně zahlceni nápravou předat tuto informaci dále správnému zaměstnanci. V tomto procesu však ve velké míře pomůže IS Intuo.

Z podkapitoly 3.2.1 se dále dočteme, že na dispečery jsou při plánování výjezdu kladeny velké nároky, co se týče správnosti plánu a úspory času technikovi. Správný plán by tudíž měl vypadat tak, aby technik musel minimálně přejíždět od zákazníka k zákazníkovi a tím ztrácet čas. A zároveň, aby uspokojil ideálně všechny zákazníky v dané lokalitě, aby tak ušetřil na dopravném a nemusel do dané lokality jezdit znovu např. následující den. Tyto optimalizace dělá dispečer sám podle nejlepšího vědomí a svědomí, zde by se stálo zamyslet nad tím, zda by v budoucnu nebylo možné využít nějaký logistický nástroj, který by plánoval optimální trasu pro technika a tím by se mu usnadnila práce.

V podkapitole o obchodnících (kap. 3.4) a v definovaných procesech je kladen velký důraz na komunikaci a uspokojení všech potřeb zákazníka. Což je v pořádku, jelikož správný obchodník by si zákazníka měl hýčkat a udržovat s ním kontakt, jelikož bude v budoucnu generovat zisky firmě. Správně by tedy obchodník měl mít svůj „seznam“, který by si spravoval, jednalo by se o seznam, který by mu měl být přidělen nebo, který si sám obchodník vybudoval. Ve výše popsaných firemních procesech však má přidělené pouze VIP klienty a zodpovědnost za ostatní klienty mu tak trošku odpadá. V budoucnu by se stálo nad touto problematikou zamyslet. Sice je to nová zodpovědnost, avšak za tuto zodpovědnost může být ohodnocen. Druhým problémem by mohla být negativní reklama, pokud by si jednotliví zákazníci tyto výhody mezi sebou sdělili.

Z procesů je také vidět velmi silná vazba servisního technika a dispečera, kde technik je přímo závislý na tom, jak dispečer připraví plán výjezdu. V tomto případě bude obtížné správně definovat takové ukazatele, aby byl motivován jak technik, tak dispečer a jeden druhému „nekažili“ výsledky a tím nedocházelo k opačnému procesu, tedy demotivaci vykonávat svojí práci správně. Řešením by mohlo být zavést tuto vazbu i obráceně. Nebo tyto dvě pozice více provázat, tak aby technik měl možnost plánovat, popřípadě dělat změny v plánu výjezdu přímo.

Další vazbou je servisní technik - obchodník, kde obchodník je do určité míry závislý

na přinesených příležitostech technika, jelikož ten je u zákazníka a je s ním ve fyzickém kontaktu a může tak v jeden čas provést servisní činnost, tak vytvořit příležitost. Takto získané příležitosti jsou pro zákazníka přirozenější, jelikož v jeden čas získá servis a zároveň může získat nové vybavení pro svoje zařízení. Psal jsem „do určité míry“, jelikož obchodník samozřejmě je schopný tyto příležitosti taktéž získat úplně sám a to buď osobní schůzkou a nebo telefonicky, popřípadě emailem. Další spíše obrácenou vazbou obchodník - servisní technik, je při samotné realizaci této příležitosti, kdy je potřeba prodaný produkt dovést zákazníkovi a pro tyto služby se může využít právě cesta servisního technika, pokud tato cesta vyhovuje metodice plánování výjezdu. Problematika a optimalizace prodejního procesu je však velké samostatné téma a v této práci nebude řešen.

Ve zpracování a identifikaci příležitosti (kap. 3.4.1) osobně vidím velký potenciál pro navýšení zisků firmy a zároveň by se dala sledovat a dle ní výkonově ohodnocovat zaměstnance, jelikož jak jsem v podkapitole 3.4.1 psal, při identifikaci se jedná především o samostatnou činnost zaměstnance.

4 Mzdový systém ve firmě

Aktuální mzdový systém ve firmě je velice jednoduchý a přímočarý. Takto zvolený systém však přestal být dostačující z dlouhodobého hlediska. Firma se rozhodla, že chce zaměstnance motivovat k lepšímu pracovnímu výkonu a tím zvyšovat své zisky. Firma se chce dále rozrůstat a rozšiřovat svoje pole působnosti, tím že osloví nové zákazníky a nabídne jim svoje produkty. V této kapitole zhodnotím aktuální mzdový systém pro jednotlivé zaměstnance (obchodník, technik, dispečer), vypíchnu klady a zápory. Dále navrhu úpravy systému, pomocí kterých by se dalo uskutečnit cílů firmy a motivovat tak zaměstnance. Navrhované úpravy taktéž zhodnotím.

4.1 Aktuální mzdový systém ve firmě

4.1.1 Servisní technik

Mzdový systém je pro servisního technika aktuálně nastaven jako fixní část (dle zkušeností a odbornosti), tak výkonově dle norem. Počítá se s čísly, kdy technik může za rok udělat 168 výjezdů u zákazníka a 72 dnů práce ve firmě viz tabulka 4.1.

Aktivita	Rok	Čtvrtletí	Měsíc	Týden
Počet dnů (výjezdů)	168	42	14	3,5 (4 lichý, 3 sudý)
Počet dnů práce (firma)	72	18	6	1,5 (1 lichý, 2 sudý)

Tabulka 4.1: Pracovní činnosti servisního technika (zdroj Intuo)

Normy pro technika jsou poté dle těchto čísel nastavené na 90 tis. Kč pro servisní činnosti a 25 tis. Kč na prodej zboží a spotřebního materiálu za měsíc (viz tabulka 4.2). Pokud technik tyto normy v rámci měsíce přesáhne je za ně ohodnocen osobním ohodnocením (variabilní část mzdy).

Aktivita	Rok	Čtvrtletí	Měsíc	Týden
Servisní činnost	1080	270	90	22,5
Prodej zboží a materiálu	300	75	25	6,5

Tabulka 4.2: Normy pro činnosti servisního technika [v tis. Kč] (zdroj firemní dokumentace)

Osobní ohodnocení probíhá vždy jednou měsíčně, dle sledovaných ukazatelů. První je počet úspěšně provedených výjezdů za měsíc, to jsou takové výjezdy, které mají všechny

položky (servisní činnosti) vyfakturované. Z tohoto ukazatele se poté bere celková cena výjezdu a počítá se do **normy servisních činností** (90 tis. Kč). Druhý je, kolik v rámci výjezdů servisní technik prodal výrobků, popřípadě spotřebního materiálů za hodnocený měsíc. Součet této ceny se počítá do **normy prodejní činnosti** (25 tis. Kč). Pokud se povede technikovi tyto normy přesáhnout (nemusí obě zároveň), je osobně ohodnocen a to 20% z fakturace provedených servisních činností nad rámec měsíční normy a 10% ze zisku z prodeje zboží převyšující stanovenou prodejní normu.

Vyplácení mzdy je 15. až 20. den v měsíci, vždy za měsíc předchozí (zpětně). Osobní ohodnocení je stanoveno na základě údajů ze systému Intuo. Data se sbírají vždy 10. (ve 12:00 hodin) dne v měsíci, za měsíc předcházejícímu měsíci zdanitelného plnění (např. v červnu dostanu osobní ohodnocení za duben). Toto řešení je z důvodu, aby se stihli všechny vyfakturované položky zaplatit a přesunout do správného stavu a bylo je možné technikovi započítat.

Servisní technik může být dále ohodnocen na základě schůzky čtvrtletního hodnocení, která trvá zhruba 30 min. s přímým nadřízeným. Ohodnocen je za plnění úkolů nad rámec své pracovní náplně a za úkoly nevyhodnocené v rámci osobního ohodnocení.

Mimo jiné má technik ještě ostatní benefity, jako je služební mobilní telefon a firemní automobil, stravenky a týden dovolené navíc.

4.1.2 Dispečer

Dispečer je ohodnocovaný na základě fixní mzdy, dle svého vzdělání a praxe. Pokud dosáhne dobrých výsledků, může být ohodnocen dodatečným bonusem od vedoucího. Bohužel co jsou „dobré“ výsledky není specifikováno, tudíž dispečer neví, jak toho úspěchu dosáhnout.

Dispečer může být dále obdobně jako servisní technik ohodnocen na základě čtvrtletního ústního hodnocení, které trvá zhruba 30 min. s přímým nadřízeným. A to za plnění nad rámec své pracovní náplně.

Mimo jiné má dispečer ještě ostatní benefity, jako je služební mobilní telefon, stravenky a týden dovolené navíc.

4.1.3 Obchodník

Obchodník má mzdový systém nastaven obdobně jako dispečer a to fixní mzdou na základě vzdělání, praxe, apod., taktéž může být ohodnocen na základě dobrých výsledků mimořádným bonusem (podobně jako dispečer).

Obchodník může být dále ohodnocen, jako u dvou předchozích pozic na základě osobního čtvrtletního hodnocení, které trvá zhruba 30 min. s přímým nadřazeným, pokud splnil úkoly nad rámec své pracovní náplně.

Mimo jiné má obchodník ještě ostatní benefity, jako je služební mobilní telefon, notebook a firemní automobil, stravenky a týden dovolené navíc.

4.1.4 Shrnutí

Jedině výkonově orientovaný mzdový systém ve firmě je pro servisní techniky, kteří si mohou svoje osobní ohodnocení nepřímo ovlivnit, tím že přesáhnou měsíčně stanovenou normu ať servisních činností nebo prodejem. Napsal jsem nepřímo, jelikož jsou přímo závislí na tom jaký bude plán výjezdů a jak jim výjezdy naplánuje dispečer. Dispečer však není odměňován za dobré plánování a tak tento systém ohodnocování a motivování techniků lehce ztrácí význam. Technik se tak může snažit sebevíc, ale pokud dostane špatný plán, může tak být ochuzen o osobní ohodnocení na základě provedené servisní činnosti. Proto je nutné v budoucím návrhu změn počítat s touto vazbou a snažit se ji buď udělat oboustrannou, tak aby byl dispečer motivován a chtěl provádět dobré plány a byl za to patřičně odměněn nebo tuto vazbu úplně odstranit, což by v tomto případě stálo mnoho úsilí a změn ve firemních procesech a v celkovém pojetí dispečer-technik.

Technik taktéž není nijak ohodnocen za nově přinášející obchodní příležitosti a tak není nijak motivován, aby takové příležitosti do firmy přinášel i když k tomu má velmi velký předpoklad, jelikož je v osobním kontaktu se zákazníkem.

Ostatní zmiňované mzdové systémy (pro obchodníky a dispečery) jsou opravdu jednoduché a přímočaré, výhodou těchto systémů je, že je s nimi lehká administrativa a zaměstnanec si dokáže jednoduše spočítat, kolik mu „přistane“ na účet peněz. Značnou nevýhodou je poté, že nijak nemotivují zaměstnance k tomu aby pracoval více a snažil se. Také proč, když za to dostane pořád stejně zapláceno.

Podle mého názoru by mzdový systém obchodníka měl být nastaven tak, aby dostával osobní ohodnocení na základě obchodních příležitostí, které do firmy přinesl. Obchodník bude mít svoje kontakty a měl by budovat „vztah“ se zákazníkem a nejlépe si ho získat tak, aby při dalším prodeji kontaktoval právě tohoto obchodníka a vytvořil mu tak další obchodní příležitost. Dále by se mělo přirozeně využít donášených příležitostí od ostatních zaměstnanců (dispečer, technik).

Mzdový systém dispečera by měl být postaven na synergii s technikem, aby oba byli stejně motivováni. Dispečer by byl ohodnocen za dobře naplánovaný výjezd. Oproti ostatním popisovaným pozicím mezi jeho benefity nepatří notebook a automobil, což je ale pochopitelné, jelikož je nepotřebuje k přímému výkonu práce.

Zmiňované profese jsou taktéž ohodnocované a to čtvrtletně na základě 30 minutové schůzky. Délka tohoto hodnocení je však dle mého nedostačující a zaměstnanec a nadřízený jsou tak tlačeni do časové tísně a může se na mnoho úspěchů zapomenout. Navíc 30 min hodnocení svádí spíše k tomu, že ve firmě se pospíchá a není čas na to se věnovat svým zaměstnancům, avšak právě zaměstnanci dělají firmu firmou a ta by si jich měla vážit. Navíc z praxe můžu říci, že za 30 minut se při hodnocení stihne probrat opravdu málo.

Dále musím zmínit, že v dnešní době nejde jen o finanční ohodnocení, ale také o to vážit si zaměstnanců a projevovat k nim respekt. Pochvala, popřípadě menší dárek za výborně vykonanou práci například na firemní poradě oddělení (před ostatními) podpoří zdravou soutěživost a motivuje k lepším výkonům nejen chváleného, ale i ostatní. Zcela jistě to přispěje k tomu, aby ho překonali a příště byli chválenými oni. Onou odměnou může být například školení, které zároveň zvětší kvalifikaci zaměstnance.

4.2 Návrh úprav mzdového systému

Na základě shrnutí aktuálního mzdového systému v podkapitole 4.1.4 se v následujícím textu pokusím navrhnout změny a zhodnotím jejich přínos, popřípadě nevýhody. Snažil jsem se, aby můj systém byl jednoduchý a přehledný, jak pro zaměstnance, tak pro všechny zainteresované osoby. A osobní ohodnocení bylo možné lehce sledovat. Na tvorbu návrhu jsem se snažil využít dostupných informací vedených v informačním systému a navázat na stávající firemní procesy, tak aby je nebylo nutné příliš upravovat. Vycházel jsem z cíle motivovat a ohodnocovat zaměstnance na základě mimořádných výkonů.

4.2.1 Obchodník

Jelikož mzdový systém pro obchodníka postrádal jakoukoliv snahu motivovat obchodníka. Dle analyzovaných firemních procesů se mi jako nejsnazší a zároveň nejlepší možnost jevílo ohodnocovat ho na základě přinesených a realizovaných zakázek a nově přivedených zákazníků. Zvolil jsem tedy tuto cestu. Bude mít možnost realizovat a řídit si vlastní výši osobního ohodnocení a to bude obchodníka podněcovat aktivně příležitosti vyhledávat.

Otázkou nastalo, jak tyto příležitosti ohodnotit. Po konzultaci s finančním ředitelem a s přihlédnutím k budoucím investičním záměrům firmy jsem zvolil, že ideální hranicí je vracet 10% ze zisku (z příležitosti) zpět zaměstnancům formou ohodnocení (tuto hranici je v budoucnu možné libovolně změnit).

Nyní se naskytla otázka jak dále těchto 10% rozdělit mezi zaměstnance co jí realizovali, jelikož takových zaměstnanců může být více, viz popis procesu příležitosti (viz kap. 3.4.1).

První variantou mě vznikl poměr 35% pro zaměstnance co příležitost identifikoval a 65% pro obchodníka (jelikož na příležitosti odvede většinu práce), který obchod dotáhl do konce. Tím by byl systém jednoduchý a využíval by pouze dva parametry příležitosti (zdroj, obchodník). Tato varianta by mohla působit problém co se týče „spravedlivosti“ rozdělení a dále nepodporuje týmovost.

Proto jsem se uchýlil k **druhé variantě**, a to využít všech parametrů příležitosti (zdroj, obchodník, podpora, realizace), jelikož mě dává větší smysl a lépe zapadá do již existujících procesů firmy. Tyto parametry jsem dále ohodnotil, na základě odvedené práce (z firemních procesů). V poměru 30:40:15:15% s přihlédnutím, k prvnímu parametru (zdroj), jelikož bez zdroje by žádná příležitost nebyla. A druhému parametru, jelikož nejvíce práce odvede obchodník. Další dva parametry jsem zvolil tak, aby bylo možné příležitost granulovat a zapojit technika do její realizace vícekrát (parametry podpora, realizace), proto jsou tyto parametry nastaveny ve stejném poměru. Výhodou je, že druhá varianta podporuje týmovou spolupráci. Menší nevýhodou zůstává, že pokud obchodník spolupracuje s technikem, tak se musejí domluvit, jak parametry příležitosti vyplnit.

Modelová příležitost takového rozdělení je znázorněna v tabulce 4.3, tabulka je modelována pro tři příležitosti, v rámci každé příležitosti se prodal jeden produkt. Z tabulky je vidět, že technikovi (zelená čísla) náleží osobní ohodnocení za dvě příležitosti (na jedné se nepodílel vůbec) ve výši 537 Kč. Obchodníkovi (modrá čísla) náleží za tři příležitosti odměna ve výši 20753 Kč.

Parametr	Podíl	Přílež. 1	Přílež. 2	Přílež. 3
Zdroj	30%	87	300	6000
Obchodník	40%	116	400	8000
Podpora	15%	43,5	150	3000
Realizace	15%	43,5	150	3000
Celkem	100%	290	1000	20000

Vysvětlivky: Zelená - v parametru vystupuje technik; Modrá - v parametru vystupuje obchodník

Tabulka 4.3: Modelový příklad rozdělení zisku obch. příležitosti (vlastní tvorba)

Jelikož se firma chce rozrůstat a budovat tak větší zákaznické portfolio, nebylo by od věci, motivovat obchodníky i v tomto směru. Podporovat je, aby aktivně vyhledávali a uskutečňovali obchody s novými zákazníky. Jelikož takový zákazník firmě přinese budoucí zisky (např. ve formě servisní činnosti). Problémem je, že aktuálně na toto hodnocení není systém Intuo připraven a ověřování, zda je zákazník novým kontaktem, by bylo časově náročné,

a tak je tato forma hodnocení spíše doporučením do budoucna.

Nový mzdový systém po rekapitulaci vypadá následně (mimo čtvrtletní ohodnocení):

1. **Fixní část mzdy** - Dle vzdělání a praxe.
2. **Příležitost** (variabilní část mzdy) - Pokud obchodník přinese/ realizuje obchodní příležitost a ta bude uskutečněna a úspěšně realizována. Tak se zisk 10% z této příležitosti rozděluje dle vyplněných parametrů v poměru 30:40:15:15% (zdroj, obchodník, podpora, realizace) a započítává se do osobního ohodnocení (viz tab. 4.3).
3. **Ostatní bonusy** (variabilní část mzdy) - Jednorázové bonusy za mimořádné výsledky. Uděluje nařízený.
4. **Nový zákazník** (variabilní část mzdy) - V budoucnu by bylo vhodné odměňovat obchodníky za nově nalezené zákazníky. Např. pokud nový zákazník provede obchod nad 2 000 Kč, obchodník získá jednorázovou odměnu 150 Kč.

4.2.2 Servisní technik

Mzdový systém pro techniky je ze tří popisovaných systémů nejlépe propracovaný a již dokáže motivovat technika. Dle dat ze systému Intuo jsou **normy pro servisní činnost 90 tis. Kč a 25 tis. Kč norma pro prodejní činnost** nastaveny reálně a již nyní se některým technikům povedlo normu překročit a získat tak bonus do mzdy.

Tento systém bych ponechal (zdá se být dostačující) a pouze bych změnil výpočet normy pro servisní činnost, tak aby byla závislá na počtu uskutečněných výjezdů. A to z toho důvodu, pokud má dispečer min. normu na výjezd 8000 Kč a technik je schopný provést průměrně 14 výjezdů, tak norma 90 tis. Kč by byla splněna již při 12 výjezdech a zbylé by se tak počítaly plným počtem do ohodnocení. V tomto případě by firma při 14 výjezdech dávala technikovi zpět 4400 Kč v osobním ohodnocení.

Dle analýzy dat v podkapitole 3.1.1 jsem zjistil, že dlouhodobý průměr na jeden výjezd je 7076 Kč. Na základě těchto dat, bych po zaokrouhlení na celé tisíce zvolil normu na **jeden výjezd 7000 Kč**. A norma by se postupně navyšovala dle počtu výjezdů. Pro **1 - 11 výjezdů by norma byla nastavena na 77 tis. Kč**. Zvolil jsem počáteční normu na 11 výjezdů, aby byla zaručena určitá flexibilita, práce na výjezdu a offisu technika. Jelikož dle předešlých dat má sice technik průměrně 14 výjezdů měsíčně, avšak můžou mu být vyměněny za office. Norma by se poté dále upravovala dle počtu výjezdů. Za každý **další výjezd by se připočetlo 7000 Kč**. Takže pro např. 14 výjezdů je norma $14 \times 7000 = 98000$ Kč. Přece jen systém má motivovat techniky k nadprůměrné práci. Následný postup výpočtu ohodnocení bych ponechal stejný a to 20% z částky přesahující normu.

Když poté normu aplikuji na data za rok 2016 a zanedbám fakt, že výjezdy jsou rozděleny mezi několik servisních techniků. Vyjde mi, že firma by při této normě rozdělila 157 tis. Kč

za 10 měsíců (viz obr. 4.1 - poslední řádek, modře vyznačeno). Což si myslím je dostačující, jelikož se jedná o historická data. Tudíž zde chyběla motivace zejména dispečerů, aby plánovali výjezdy lépe.

Rok	2016										Celkem
Hodnoty	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	
Tržby služby	541 005	558 324	562 173	463 736	510 153	537 591	201 042	309 442	540 401	479 629	4 706 957
Počet výjezdů	65	65	63	51	54	56	28	38	71	74	594
Norma služby	455 000	455 000	441 000	357 000	378 000	392 000	196 000	266 000	497 000	518 000	4 158 000
Rozdíl norma služby	86 005	103 324	121 173	106 736	132 153	145 591	5 042	43 442	43 401	-38 371	548 957
Ohodnocení služby	17 201	20 665	24 235	21 347	26 431	29 118	1 008	8 688	8 680		157 373

Obrázek 4.1: Modelová situace pro hodnocení výjezdů pro rok 2016 (vlastní tvorba)

Systém bych dále rozšířil o ohodnocení za přinesené (úspěšně uskutečněné) příležitosti do firmy. Musí se jednat o úspěšně uskutečněné, jelikož až takové přinášejí firmě zisk. Technik tak bude motivován a bude aktivně získávat takovéto příležitosti a bude náležitě ohodnocen.

Přemýšlel jsem zda podíl ze zisku (jak popisuji v kap. 4.2.1), započítávat do prodejní normy (25 tis. Kč) nebo přímo do osobního hodnocení technika. A přiklonil jsem se k druhé variantě, z toho důvodu, že na realizaci příležitosti se podílí více zaměstnanců (je závislý na obchodníkovi, zda obchod uskuteční). A tudíž by zisk z příležitosti nebylo vhodné míchat s prodejními činnostmi technika, jelikož na nich se podílí sám a sám je může ovlivňovat. Vznikne tak další možnost, jak může být technik ohodnocený. Podmínky pro provize z obchodní příležitosti by zůstali stejně nastavené, jako popisuji v podkapitole obchodníka 4.2.1. Nový mzdový systém po rekapitulaci vypadá následně (mimo čtvrtletní ohodnocení):

1. **Fixní část mzdy** - Dle vzdělání a odborností.
2. **Os. ohod. za výjezdy** (variabilní část mzdy) - Pokud technik přesáhne normu za servisní činnost za měsíc je mu z přesažené částky počítaných 20% osobní ohodnocení do mzdy.
3. **Os. ohod. za prodej** (variabilní část mzdy) - Pokud technik přesáhne 25 tis. Kč za prodejní činnost za měsíc je mu z přesažené částky (ze zisku) počítaných 10% osobní ohodnocení do mzdy.
4. **Příležitost** (variabilní část mzdy) - Pokud technik přinese do firmy obchodní příležitost (nebo se podílí na realizaci) a ta bude uskutečněna a úspěšně realizovaná. Tak se zisk 10% z této příležitosti rozděluje dle vyplněných parametrů v poměru 30:40:15:15% (zdroj, obchodník, podpora, realizace) a započítává se do celkového osobního ohodnocení (viz kap. 4.2.1 tab. 4.3).
5. **Ostatní bonusy** (variabilní část mzdy) - Jednorázové bonusy za mimořádné výsledky. Uděluje nadřízený.

4.2.3 Dispečer

Při tvorbě mzdového systému pro dispečery, jsem se inspiroval u servisních techniků. Chtěl jsem udělat takový systém, aby byl adekvátním a srovnatelným se systémem servisních techniků. Přece jen tyto dvojice tvoří malé týmy a úspěšnost výjezdů závisí na obou. Měli by tedy mít stejné podmínky, aby se jedna z rolí necítila znevýhodněná.

Mzdový systém dispečerů jsem postavil na stejné normě, kterou jsem stanovil v rámci analýzy (kap. 3.1.1) a použil jí již u servisních techniků, jedná se o normu 7000 Kč. S úpravou této normy by bylo vhodné upravit také normu plánu výjezdu, která se používá při rozhodování o tom, zda má být, či nemá být do výjezdu zařazen další zákazník. Norma výjezdu činí 8 tis. Kč (viz kap. 3.2.1).

Norma pro osobní hodnocení by se počítala obdobně, jako pro servisního technika. Pro **1 - 11 výjezdů by činila 77 tis. Kč.** a pro další nad rámec splněný výjezd by se **přičítalo 7 tis. Kč** (podrobný výpočet v kapitole 4.2.2). Dispečer bude poté odměněn 20% z částky nad rámec normy (obdobně jako technik), tímto jsem zajistil stejné podmínky pro oba. Systém myslí také na to, že jeden dispečer plánuje pro dva techniky, tudíž naplánuje více výjezdů, tím se mu ale příslušně přepočítá norma a firma tak nebude škodná.

Jelikož dispečer, může provádět telemarketingové akce a je tak v kontaktu se zákazníkem a může tedy identifikovat obchodní příležitost, popřípadě získat nového zákazníka. Je nutné ho obdobně jako ostatní za tuto činnost ohodnotit. Zase bych zvolil stejné podmínky, jako již má servisní technik a obchodník.

Nový mzdový systém po rekapitulaci vypadá následně (mimo čtvrtletní ohodnocení):

1. **Fixní část mzdy** - Dle vzdělání a odborností a praxe.
2. **Os. ohod. za výjezdy** (variabilní část mzdy) - Pokud dispečer přesáhne normu za servisní činnost za měsíc je mu z přesažené částky počítaných 20% osobní ohodnocení do mzdy.
3. **Příležitost** (variabilní část mzdy) - Pokud dispečer přinese do firmy obchodní příležitost v rámci telemarketingové akce a ta bude uskutečněna a úspěšně realizovaná. Tak se 30% z desetiprocentního zisku této příležitosti započítá do osobního hodnocení.
4. **Ostatní bonusy** (variabilní část mzdy) - Jednorázové bonusy za mimořádné výsledky. Uděluje nadřízený.
5. **Nový zákazník** (variabilní část mzdy) - V budoucnu by bylo vhodné odměňovat dispečery za nově nalezené zákazníky. Např. pokud nový zákazník provede obchod nad 2 000 Kč, dispečer získá jednorázovou odměnu 150 Kč.

4.2.4 Reporty

Pro správné sledování a počítání osobního hodnocení je ideálním nástrojem nástavba Intuo MIS, která přesně takovéto úkony podporuje. Manažer, ale také zaměstnanci by poté měli zpřístupněný osobní report a viděli tak kdykoliv, kolik korun a jaké položky se jim počítají do osobního hodnocení a ostatní zajímavé údaje. Jelikož jsem mzdový systém navrhoval, tak aby veškeré informace v systému byly již obsaženy (s výjimkou nových zákazníků), neměl by být problém takovýto report sestavit. V následující podkapitole navrhuji, jaké položky by report měl mít, nebude se jednat pouze o položky pro osobní hodnocení, ale o celkový pohled na zaměstnance, tak aby tento report mohl sloužit také například pro čtvrtletní hodnocení. A odrážel zaměstnancem vykonanou práci. Jednotlivá popisovaná data níže, jsou počítána vždy za měsíc.

4.2.4.1 Servisní technik

Report pro servisního technika (první je název položky a poté vysvětlení co obsahuje):

Ohodnocení za výjezdy:

1. **Tržby služby**[Kč] - Kolik bylo vyfakturováno za servisní činnosti (včetně nákladů).
2. **Náklady služby**[Kč] - Kolik byly náklady na vykonané servisní činnosti.
3. **Marže služby**[Kč] - Rozdíl 1. a 2. položky.
4. **Počet výjezdů** - Kolik úspěšných výjezdů technik uskutečnil.
5. **Plán služeb**[Kč] - Norma pro servisní činnosti (výjezdy).
6. **Rozdíl plán služeb**[Kč] - Rozdíl 3. a 5. - jedná se o částku ze které se bude počítat osobní ohodnocení. Číslo je kladné, pokud byla norma překročena.
7. **Ohodnocení služby**[Kč] - Pokud je položka 6. kladná, tak 20% „rozdílu plán služeb“, jedná se o výpočet osobního ohodnocení za výjezdy.

Ohodnocení za prodejní činnost:

1. **Tržby zboží**[Kč] - Celkové tržby za zboží (včetně nákladů).
2. **Náklady zboží**[Kč] - Náklady z tržeb za zboží.
3. **Marže zboží**[Kč] - Rozdíl dvou předchozích položek.
4. **Plán zboží**[Kč] - Norma pro prodej zboží (25 tis. Kč)
5. **Rozdíl plán zboží**[Kč] - Rozdíl předchozích dvou položek, pokud je toto číslo kladné, znamená to že byla norma pro prodej zboží překročena.
6. **Ohodnocení zboží**[Kč] - Jedná se o osobní ohodnocení, za prodej zboží 10% (za předpokladu, že je předchozí položka kladná).

Ohodnocení za příležitosti:

1. **Přinesené příležitosti (zdroj)** - Kolik příležitostí zaměstnanec identifikoval (parametr zdroj).
2. **Přinesené příležitosti (zdroj)[Kč]** - Osobní ohodnocení za všechny příležitosti v nichž technik vystupuje v parametru zdroj a byly úspěšně dokončené. 10% ze zisku a z nich 30%.
3. **Podpora příležitosti (podpora)** - Kolik příležitostí zaměstnanec podporoval (parametr podpora).
4. **Podpora příležitosti (podpora)[Kč]** - Osobní ohodnocení za všechny příležitosti v nichž technik vystupuje v parametru podpora a byly úspěšně dokončené. 10% ze zisku a z nich 15%.
5. **Realizace příležitosti (realizace)** - Kolik příležitostí zaměstnanec realizoval (parametr realizace).
6. **Realizace příležitosti (realizace)[Kč]** - Osobní ohodnocení za všechny příležitosti v nichž technik vystupuje v parametru realizace a byly úspěšně dokončené. 10% ze zisku a z nich 15%.
7. **Ohodnocení příležitosti[Kč]** - Součet všech ohodnocení z příležitostí (položky 2, 4, 6).

Ostatní položky:

1. **Unikátní počet příležitostí** - Počtem unikátních příležitostí. Pokud zaměstnanec vystupuje ve více než v jednom parametru (zdroj, obchodník, podpora, realizace), je příležitost počítána pouze jednou.
2. **Počet nezapočítaných příležitostí** - Unikátním počtem příležitostí, které nebyly v daný měsíc dokončeny a zaměstnanec vystupuje, alespoň v jednom z parametrů (zdroj, obchodník, podpora, realizace).
3. **Aktivita** - Tabulka aktivit (email, úkol, schůzka, apod) a jejich počet.
4. **Jednorázové bonusy[Kč]** - Jedná se osobní ohodnocení za mimořádnou práci. Uděluje nadřízený pracovník, jednorázově.

4.2.4.2 Obchodník

Report pro obchodníka (první je název položky a poté vysvětlení co obsahuje):

Ohodnocení za příležitosti:

1. **Přinesené příležitosti (zdroj)** - Kolik příležitostí zaměstnanec identifikoval (parametr zdroj).
2. **Přinesené příležitosti (zdroj)[Kč]** - Osobní ohodnocení za všechny příležitosti v nichž obchodník vystupuje v parametru zdroj a byly úspěšně dokončené. 10% ze zisku a z nich 30%.

3. **Obchod příležitosti (obchodník)** - Kolik příležitostí zaměstnanec podporoval (parametr obchodník).
4. **Obchod příležitosti (obchodník)[Kč]** - Osobní ohodnocení za všechny příležitosti v nichž obchodník vystupuje (v parametru obchodník) a byly úspěšně dokončeny. 10% ze zisku a z nich 40%.
5. **Podpora příležitosti (podpora)** - Kolik příležitostí zaměstnanec podporoval (parametr podpora).
6. **Podpora příležitosti (podpora)[Kč]** - Osobní ohodnocení za všechny příležitosti v nichž obchodník vystupuje v parametru podpora a byly úspěšně dokončeny. 10% ze zisku a z nich 15%.
7. **Realizace příležitosti (realizace)** - Kolik příležitostí zaměstnanec realizoval (parametr realizace).
8. **Realizace příležitosti (realizace)[Kč]** - Osobní ohodnocení za všechny příležitosti v nichž obchodník vystupuje v parametru realizace a byly úspěšně dokončeny. 10% ze zisku a z nich 15%.
9. **Ohodnocení příležitosti[Kč]** - Součet všech ohodnocení z příležitostí (položky 2, 4, 6).

Ohodnocení za nového zákazníka (systém zatím neumožňuje):

1. **Nový zákazník počet** - Kolik nových zákazníků obchodník přivedl do firmy a uskutečnili nákup nad 2000 Kč.
2. **Ohodnocení nový zákazník[Kč]** - Osobní ohodnocení za přivedené zákazníky.

Ostatní položky:

1. **Unikátní počet příležitostí** - Počet unikátních příležitostí. Pokud zaměstnanec vystupuje ve více než v jednom parametru (zdroj, obchodník, podpora, realizace), je příležitost počítána pouze jednou.
2. **Počet nezapočítaných příležitostí** - Unikátním počtem příležitostí, které nebyly v daný měsíc dokončeny a zaměstnanec vystupuje, alespoň v jednom z parametrů (zdroj, obchodník, podpora, realizace).
3. **Aktivita** - Tabulka aktivit (email, úkol, schůzka, apod) a jejich počet.
4. **Jednorázové bonusy[Kč]** - Jedná se o osobní ohodnocení za mimořádnou práci. Uděluje nařízený, jednorázově.

4.2.4.3 Dispečer

Report pro dispečery (první je název položky a poté vysvětlení co obsahuje):

Ohodnocení za výjezdy:

1. **Tržby služby**[Kč] - Kolik bylo vyfakturováno za servisní činnosti - výjezdy (včetně nákladů).
2. **Náklady služby**[Kč] - Kolik byly náklady na vykonané servisní činnosti - výjezdy.
3. **Marže služby**[Kč] - Rozdíl 1. a 2. položky.
4. **Počet výjezdů** - Kolik úspěšných výjezdů dispečer naplánoval.
5. **Plán služeb**[Kč] - Norma pro výjezdy dispečera.
6. **Rozdíl plán služeb**[Kč] - Rozdíl 3. a 5. - jedná se o částku ze které se bude počítat osobní ohodnocení. Číslo je kladné, pokud byla norma překročena.
7. **Ohodnocení výjezdy**[Kč] - Pokud je položka 6. kladná, tak 20% „rozdílu plánu služeb“, jedná se o výpočet osobního ohodnocení za naplánované výjezdy.

Ohodnocení za nového zákazníka (systém zatím neumožňuje):

1. **Nový zákazník počet** - Kolik nových zákazníků dispečer přivedl do firmy a uskutečnili nákup nad 2000 Kč.
2. **Ohodnocení nový zákazník**[Kč] - Osobní ohodnocení za přivedené zákazníky.

Ostatní položky:

1. **Počet nezapočítaných příležitostí** - Unikátním počtem příležitostí, které nebyly v daný měsíc dokončeny a zaměstnanec vystupuje v parametru zdroj.
2. **Aktivita** - Tabulka aktivit (email, úkol, schůzka, apod) a jejich počet.
3. **Jednorázové bonusy**[Kč] - Jedná se osobní ohodnocení za mimořádnou práci. Uděluje nařízený, jednorázově.

4.2.5 Shrnutí

Dle mého názoru se mi povedlo navrhnout takové změny v mzdovém systému, které přidaly prvky motivace pro zaměstnance. Jsou transparentní a jednoduché pro porozumění. Jelikož jsem se snažil systém postavit na datech a procesech, které aktuálně ve firmě již jsou. Převedení do reálného provozu by v tomto směru neměl být problém. Důležité je pouze zainteresované zaměstnance (včetně nadřízených) se systémem dobře seznámit a vysvětlit jim ho.

Musel jsem lehce změnit počítání normy pro techniky, avšak bylo to z důvodu sjednotit a vyrovnat vazbu mezi technikem a dispečerem. Nedokázal jsem tak vyhovět všem zúčastněným a jsem si vědom, že jsem technikům v určitém směru zhoršil ohodnocení. Naopak

v druhém směru jsem stejnými podmínkami motivoval dispečery, aby plánovali výjezdy nad rámec normy (tím získají obě strany). Navíc jsem technikům přidal ohodnocení za identifikované příležitosti.

Pro snadné sledování osobního ohodnocení jsem navrhl jednoduché reporty, které budou sloužit, jak pro zaměstnance, tak pro jejich nadřízené. Vnášejí tak do systému prvek důvěry a propracovanosti.

Nasazení do reálného chodu potom spolu nese pouze lehké úpravy a to je především nová povinnost obchodníka správně a pravdivě vyplňovat parametry obchodních příležitostí (má za ně zodpovědnost). A v budoucnu nová implementace, aby systém Intuo dokázal sledovat nové zákazníky.

Navrhované úpravy se mohou ze začátku potýkat s neochotou a nespoluprací zaměstnanců, avšak to by se v budoucnu mělo změnit, jelikož systém byl navržen tak, aby z něho profitovala jak firma, tak zaměstnanci.

Životnost takovýchto systémů je zpravidla okolo tří let, poté již zaměstnanci zjistí, jak si práci ulehčovat a začnou tento systém zneužívat. Proto je nutné ho stále inovovat a hlídat, zda plní účel, ke kterému byl navrhnut. Inovace se týkají především variabilní složky mzdy.

5 Doporučení do budoucna

V následující kapitole popíšu odhalené nedostatky především ve firemních procesech. A pouze nastřelím jejich řešení, jelikož jejich vyřešení nebylo obsahem této diplomové práce.

Do budoucna bych doporučil, aby firma propracovala a zařadila do motivačního programu taktéž nefinanční odměny. Program by mohl být spojen zároveň se vzděláváním zaměstnanců. Zaměstnanec by tak mohl za mimořádné výsledky prohlubovat svojí odbornost formou hrazených školení, které zvyšují jeho reálnou hodnotu na trhu práce.

Dále bych doporučil plánovat čtvrtletní hodnocení zaměstnanců na déle než 30 min. Schůzku bych poté pojal jako sebehodnocení zaměstnance s prvky volného popisu. Zaměstnanec tak získá pocit, že na něm ve firmě záleží a že je firma otevřena novým nápadům. Manažer by se naopak dozvěděl co zaměstnanci nevyhovuje a mohl by tak učinit nápravné kroky, popřípadě se domluvit na nějakém kompromisu. Poslední čtvrtletní hodnocení (čtvrté), bych upravil, jako komplexní hodnocení za celý předchozí rok.

Z analýzy procesů plánování výjezdu (kap. 3.2.1), který jsem popisoval, plyne že je na dispečery kladen velký nárok na optimalizaci, při plánování výjezdů. Plánování by do jisté míry mohlo být automatizované pomocí plánovacího nástroje. Veškerá data servisů, kontaktů a adres, apod. jsou již nyní v systému. Program by tak mohl tyto informace hlídat a automaticky generovat předvyplněné zákazníky do výjezdu (nejsem si jist, zda by toto zvládlo Intuo). Na dispečerovi by poté bylo jen tyto výjezdy „navolat“. Tím by se ulehčilo dispečerům a v části procesu by odstranil lidský faktor.

Jak jsem již psal při návrhu mzdového systému. Firma se chce rozrůstat a rozšiřovat portfolio zákazníků. K tomuto cíli jsem navrhl mzdový motivační systém, avšak ten nyní nelze implementovat, kvůli omezením informačního systému Intuo. V budoucnu by proto bylo dobré upravit flow programu a umožnit tak kontrolovat nové zákazníky a udělovat za ně odměny zaměstnancům.

Závěr

Jako hlavním cílem této diplomové práce jsem měl navrhnout výkonově orientovaný mzdový systém pro obchodníky, dispečery a servisní techniky. Abych dosáhl cíle, musel jsem si nejprve nastudovat teoretické věci ohledně hodnocení, odměňování, pracovní výkonnosti a tvoření mzdového systému. Touto problematikou se zabývá řízení lidských zdrojů, jak jsem psal v první kapitole této práce.

Dalším krokem, abych dosáhl hlavního cíle, bylo poznat strukturu a politiku samotné firmy a také specifické prostředí, ve kterém podniká. Do této doby jsem neměl tušení, jak je tento podnikatelský segment regulován státem a Evropskou unií a jaké jsou kladené nároky na firmy a jejich zaměstnance.

Předposledním krokem byla analýza již zavedených firemních procesů a dat v informačních systémech. Dozvěděl jsem se jakou metodiku používají dispečeri při plánování optimálního výjezdu. Jak servisní technici tyto výjezdy plní. Nebo jak obchodníci zpracovávají příležitosti, poptávky a objednávky. A jakou další náplň práce tyto pozice vykonávají. To mě napomohlo pochopit fungování firmy a již v této fázi jsem odhalil a vypíchl některé problematické části, o kterých píšu v práci. Nedílnou součástí také byla analýza firemních dat, převážně dat o výjezdech, která ve velké míře napomohla k úpravě a stanovení normy pro servisní techniky a dispečery.

Posledním a nejtěžším krokem bylo vymyslet a navrhnout takové změny mzdového systému, aby příliš neměnil stávající procesy firmy a efektivně sloužil tomu, k čemu byl navrhován a to k motivaci zaměstnanců. Před tímto návrhem jsem se musel seznámit se stávajícím mzdovým systémem, který byl pro určité pracovní pozice velice jednoduchý a neplnil motivační funkčnost vůbec. Při této činnosti, jsem také odhalil určité nedostatky, ale také klady, které jsem musel později v návrhu zohlednit.

Jak píše výše, povedlo se mi odhalit jisté nedostatky, avšak ne všem jsem se mohl věnovat v rámci této práce. A proto jsem jejich doporučení na opravu, či zamyšlení sepsal do poslední kapitoly této práce. Jedná se o moje poznatky a návrhy.

Osobně shledávám cíle své práce za splněné. Povedlo se mi navrhnout nový výkonový mzdový systém pro dispečery a tím je motivovat. Upravil jsem stávající systém a normu pro servisní techniky. A tím jsem vyrovnal propojení mezi servisním technikem a dispečerem a dostal je na pomyslnou stejnou úroveň, jelikož jsou odměňováni stejně. Tento systém jsem poté otestoval na historických datech. Pro pozici obchodníků jsem také vytvořil výkonově orientovaný mzdový systém, aby byli odměňováni za vyhledávání a realizaci obchodních příležitostí. Všechny tyto návrhy byly provedeny za účelem motivování zaměstnance a zvýšení zisku firmy.

Tyto návrhy jsem v rámci práce nepodložil daty z reálného prostředí, jelikož ještě nejsou implementované ve firmě. A tak jsem se nemohl ujistit, zda by mzdový systém fungoval a přinesl by firmě očekávané výsledky. Avšak jsem si jist, že po určitých malých změnách, které by odhalila až implementace ve firmě, by systém byl funkční.

Na závěr bych chtěl napsat, že si cením vysoké profesionality ze strany sledované firmy. A těším se, že moje návrhy budou přínosem a budou implementovány do reálného provozu firmy. Při zpracovávání této práce jsem si odnesl mnoho nových poznatků.

Literatura

- [1] Alderferova teorie motivačních potřeb ERG [online]. [cit. 5.8.2016]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/alderferova-teorie-motivacnich-potreb>>.
- [2] BAŤA, T. *Řízení procesů (Process Management)* [online]. [cit. 12.8.2016]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/rizeni-procesu>>.
- [3] BARTÁK, M. *Produktivita práce: jak ji sledovat?* [online]. [cit. 4.8.2016]. Dostupné z: <<http://byznys.ihned.cz/c1-15043740-produktivita-prace-jak-ji-sledovat>>.
- [4] *Definice a příklady podnikových procesů* [online]. [cit. 9.8.2016]. Dostupné z: <https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=18353>.
- [5] *Denní výkonnost* [online]. [cit. 6.8.2016]. Dostupné z: <<http://www1.szu.cz/poradna/uspesnystudent/dennivykon/denvykon.htm>>.
- [6] *Faktory ovlivňující pracovní výkonnost vašich zaměstnanců* [online]. [cit. 6.8.2016]. Dostupné z: <<http://www.vkancelari.cz/2012/faktory-ovlivnujici-pracovni-vykonnost-vasich-zamestnancu/>>.
- [7] FRANĚK, P. *Maslowova pyramida lidských potřeb* [online]. [cit. 4.8.2016]. Dostupné z: <<http://www.filosofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/>>.
- [8] *Hodnotící metoda BARS* [online]. [cit. 2.4.2016]. Dostupné z: <<http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rady-pro-manazery/n:17496/Hodnotici-metoda-BARS>>.
- [9] KILIANOVÁ, V. *Základní principy standardizace* [online]. [cit. 19.12.2016]. Dostupné z: <<http://blog.zarohem.cz/clanek.asp?cislo=1210>>.
- [10] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [11] KRIŠŤÁK, J. *Časové studie* [online]. [cit. 19.12.2016]. Dostupné z: <<http://www.ipaczech.cz/cz/ipa-slovník/casove-studie>>.
- [12] KRIŠŤÁK, J. *MTM - Methods Time Measurement* [online]. [cit. 19.12.2016]. Dostupné z: <<http://www.ipaczech.cz/cz/ipa-slovník/mtm-methods-time-measurement>>.
- [13] *LIDSKÝ PRACOVNÍ VÝKON A ČINITELÉ JEJ OVLIVŇUJÍCÍ* [online]. [cit. 6.8.2016]. Dostupné z: <<http://managment-marketing.studentske.eu/2010/03/lidsky-pracovni-vykon-cinitele-jej.html>>.

- [14] *Minimální mzda od 1. 1. 2016* [online]. [cit. 17. 11. 2016]. Dostupné z: <<http://www.mpsv.cz/cs/22117>>.
- [15] *Odměňování práce* [online]. [cit. 2. 4. 2016]. Dostupné z: <<http://www.rect.muni.cz/Pravo/kapitola10.htm>>.
- [16] *Plat a mzda* [online]. [cit. 2. 4. 2016]. Dostupné z: <<http://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/vse-o-mzdach/plat-a-mzda/>>.
- [17] *Podnikové procesy* [online]. [cit. 12. 8. 2016]. Dostupné z: <<http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:16449/Podnikove-procesy>>.
- [18] *Práce a produktivita práce* [online]. [cit. 4. 8. 2016]. Dostupné z: <<http://ekonomika.fle.sweb.cz/4x.doc>>.
- [19] ROMAN. *Výkon a výkonnost pracovníka, pracovní režim* [online]. [cit. 6. 8. 2016]. Dostupné z: <<http://www.univerzita-online.cz/mng/psychologie-v-ekonomicke-praxi/vykon-vykonnost-pracovnika-pracovni-rezim/>>.
- [20] ŠUBRT, B. *Obsluha mzdy a platu*. 1. vyd. Olomouc: ANAG, 2014. ISBN 978-80-7263-887-1.
- [21] *Technickohospodářské normy* [online]. [cit. 19. 12. 2016]. Dostupné z: <<https://www.spoluzaci.cz/dokumenty/detail/1059808>>.
- [22] URBAN, J. *Jak úspěšně motivovat* [online]. [cit. 5. 8. 2016]. Dostupné z: <<http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3781v5121-jak-uspesne-motivovat/>>.
- [23] URBAN, J. *Metody a nástroje hodnocení* [online]. 2010. [cit. 2. 4. 2016]. Dostupné z: <<http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d28617v35768-metody-a-nastroje-hodnoceni/>>.
- [24] WIKIPEDIE, P. *Maslowova pyramida* [online]. Wikipedie: Otevřená encyklopedie. [cit. 4. 8. 2016]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Maslowova_pyramida&oldid=12961702>.
- [25] WIKIPEDIE, P. *Vývojový diagram* [online]. Wikipedie: Otevřená encyklopedie. [cit. 4. 8. 2016]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Vývojový_diagram&oldid=14348737>.

- [26] WIKIPEDIE, P. *Motivace v pracovní činnosti* [online]. Wikipedie: Otevřená encyklopedie. [cit. 4. 8. 2016]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Motivace_v_pracovni_cinnosti&oldid=12961702>.
- [27] *Zkušenosti z inovačních projektů v nevýrobní sféře* [online]. [cit. 2. 4. 2016]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zkusenosti-inovacni-projekty-nevyrobni-2850.html>>.

A Seznam použitých zkratk

BPMN Business Process Modelling Notation

BTK Bezpečnostně technická kontrola

CE Označení CE dokládá, že výrobek byl posouzen před uvedením na trh Evropského hospodářského prostoru a splňuje legislativní požadavky EU

CRM Customer Relationship Management - řízení vztahů se zákazníky

ČR Česká republika

EKG Elektrokardiogram

IS Informační systém

MTM Methods Time Measurement

ORL Otorhinolaryngologie

THN Technickohospodářské normy

TMU Time Measurement Unit

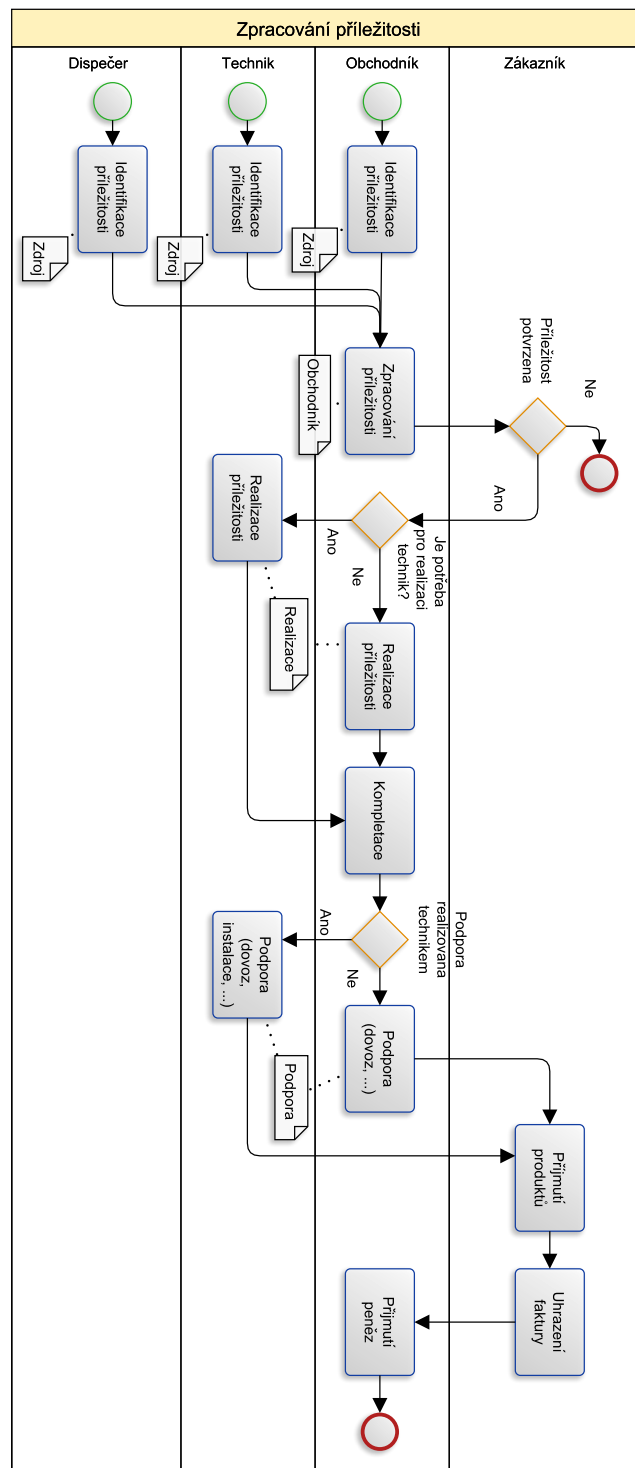
UML Unified Modeling Language

VIP Very Important Person - „velmi důležitá osoba“

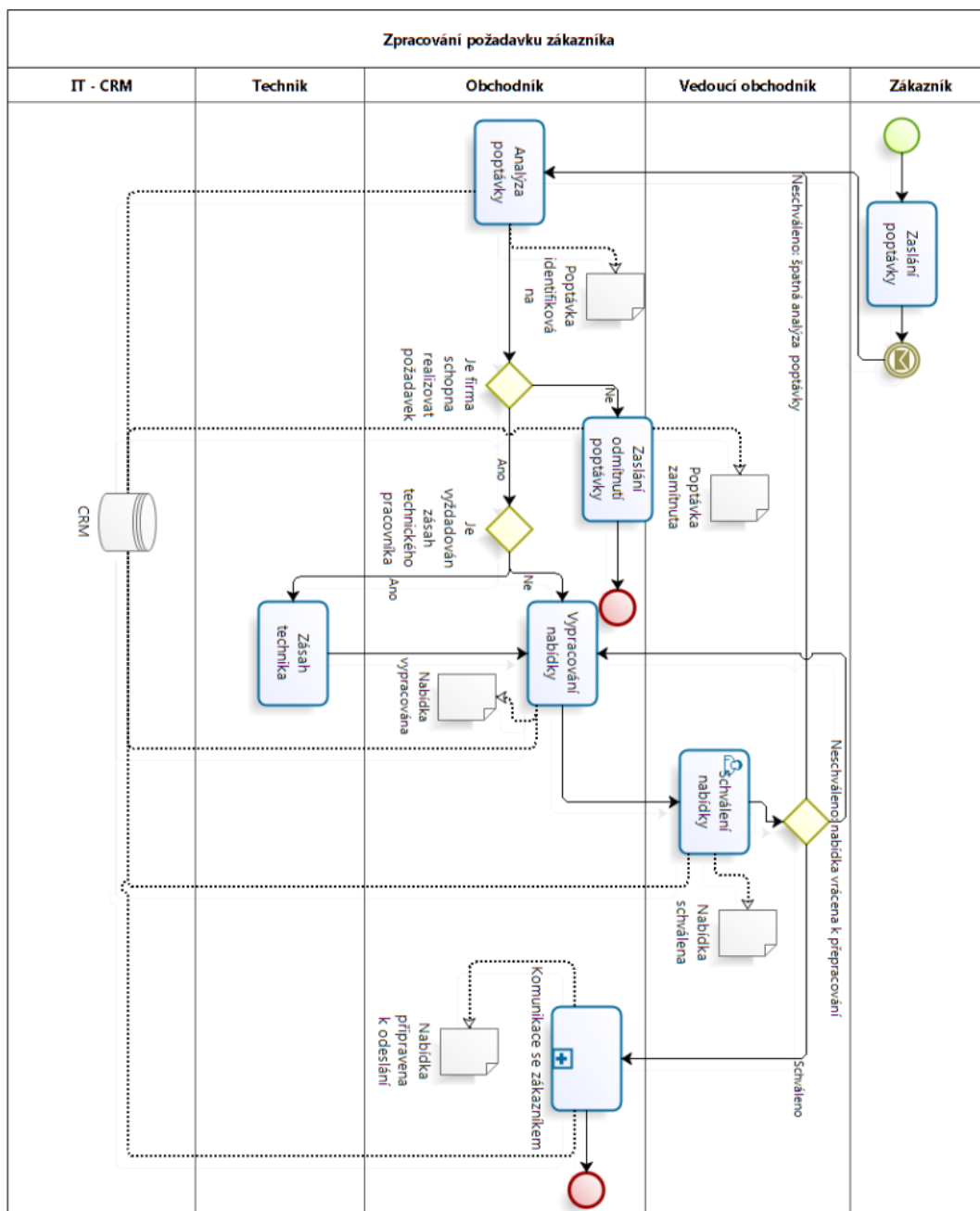
ZDP Zdravotnické prostředky

ZP Zákoník práce

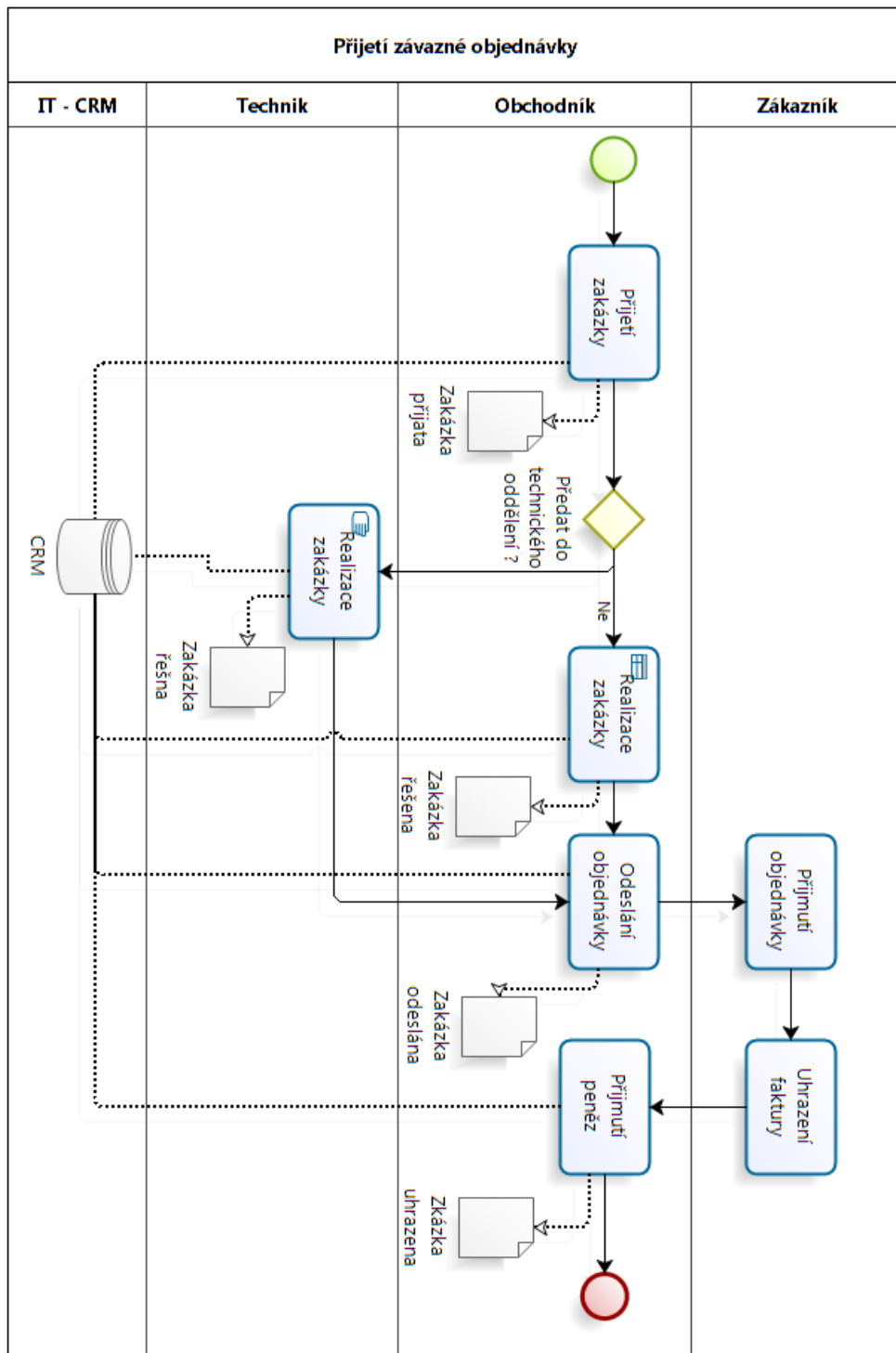
B Ostatní obrázky



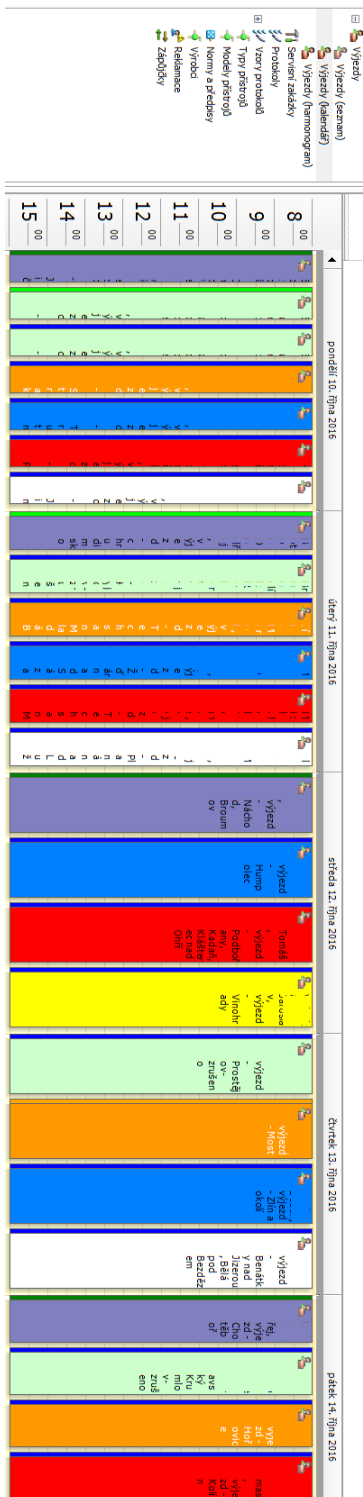
Obrázek B.1: Průběh zpracování obchodní příležitosti (vlastní tvorba)



Obrázek B.2: Průběh zpracování obchodní nabídky (zdroj firemní dokumentace)



Obrázek B.3: Průběh zpracování obchodní objednávky (zdroj firemní dokumentace)



Obrázek B.4: Kompletní týdenní plán pro techniky v programu Intuo (vlastní tvorba)

C Data Intuo

Výjezdy	Rok	Měsíc												
	2013													
Hodnoty	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Celkem	
Tržby služby	361 878	323 360	347 316	351 266	328 359	282 252	237 016	147 794	397 367	415 696	381 650	272 572	3 846 524	
Počet výjezdů	51	46	51	47	40	45	36	23	57	67	58	37	558	
Tržby zboží	91 691	111 299	109 686	109 813	87 004	84 458	132 700	69 117	245 170	258 209	102 463	177 339	1 578 950	
Průměr tržby/výjezd	7 096	7 030	6 810	7 474	8 209	6 272	6 584	6 426	6 971	6 204	6 580	7 367	6 893	
Průměr zboží/výjezd	1 798	2 420	2 151	2 336	2 175	1 877	3 686	3 005	4 301	3 854	1 767	4 793	2 830	
	2014												Celkem	
Tržby služby	341 213	356 094	430 062	458 334	501 447	448 058	273 587	204 338	469 905	515 651	488 144	367 107	4 853 939	
Počet výjezdů	48	57	65	60	57	57	44	41	74	78	69	51	701	
Tržby zboží	102 085	136 158	142 925	135 165	175 102	651 233	250 836	77 219	154 772	153 884	134 247	142 904	2 256 531	
Průměr tržby/výjezd	7 109	6 247	6 616	7 639	8 797	7 861	6 218	4 984	6 350	6 611	7 075	7 198	6 924	
Průměr zboží/výjezd	2 127	2 389	2 199	2 253	3 072	11 425	5 701	1 883	2 092	1 973	1 946	2 802	3 219	
	2015												Celkem	
Tržby služby	500 770	508 645	418 418	393 845	357 704	428 912	237 472	251 853	355 615	600 889	493 035	357 563	4 904 720	
Počet výjezdů	72	65	68	73	60	67	44	35	58	77	65	51	735	
Tržby zboží	144 459	155 693	89 807	152 191	174 509	139 078	50 789	62 719	123 937	417 859	150 779	808 075	2 469 896	
Průměr tržby/výjezd	6 955	7 825	6 153	5 395	5 962	6 402	5 397	7 196	6 131	7 804	7 585	7 011	6 673	
Průměr zboží/výjezd	2 006	2 395	1 321	2 085	2 908	2 076	1 154	1 792	2 137	5 427	2 320	15 845	3 360	
	2016												Celkem	
Tržby služby	541 005	558 324	562 173	463 736	510 153	537 591	201 042	309 442	540 401	479 629			4 706 957	
Počet výjezdů	65	65	63	51	54	56	28	38	71	74			594	
Tržby zboží	220 377	238 227	189 242	110 559	134 028	197 713	94 715	72 631	150 235	80 667			1 493 572	
Průměr tržby/výjezd	8 323	8 590	8 923	9 093	9 447	9 600	7 180	8 143	7 611	6 481			7 924	
Průměr zboží/výjezd	3 390	3 665	3 004	2 168	2 482	3 531	3 383	1 911	2 116	1 090			2 514	

Prumerne hodnoty skrz mesice	2013-2016												
Hodnoty	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Celkem
Tržby služby	436 217	436 606	439 492	416 795	424 415	424 203	237 279	228 356	440 822	502 966	341 572	249 311	4 578 035
Počet výjezdů	59	58	62	58	53	56	38	34	65	74	55	35	647
Průměr tržby/výjezd	7 394	7 495	7 117	7 217	8 046	7 541	6 244	6 667	6 782	6 797	6 182	7 174	7 076

Obrázek C.1: Agregovaná data výjezdů z programu Intuo (vlastní tvorba)