

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZÁVĚREČNÁ PRÁCE



MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV ZÁVĚREČNÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků ve Škodě Auto a.s.

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Leden / 2019

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Petr Leichter, MBA 36

JMÉNO VEDOUCÍHO ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Doc. RNDr. Mirko Křivánek, CSc.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou závěrečnou práci na uvedené téma vypracoval samostatně a že jsem ke zpracování této závěrečné práce použil pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30. 12. 2018 ve Vrchlabí

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu závěrečné práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé závěrečné práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem práce je na základě zjištěných skutečností formulovat doporučení v řízení pracovního výkonu a na něj navazujících faktorů. Dílčími cíli jsou: a) formulovat základní principy spojené s řízením pracovního výkonu; b) identifikovat klíčové aktivity, které vedou ke zkvalitňování řízení pracovního výkonu; c) navrhnout opatření, která přispějí ke zkvalitnění řízení pracovního výkonu a ke změnám v odměňování zaměstnanců.

2. Výzkumné metody:

V kontextu s teoreticko-metodologickou částí byly vyhledány odborné sekundární zdroje, zaměřené na problematiku řízení pracovního výkonu a odměňování, zaměřit se následně na jejich syntézu. Součástí závěrečné práce je zorganizování a zpracování kvantitativního a kvalitativního šetření mezi zaměstnanci Škoda Auto a.s., provedení vyhodnocení, vypracování SWOT analýzy a návrhů zaměřených na řešení tématu závěrečné práce.

3. Výsledky výzkumu/práce:

V rámci kvantitativního šetření bylo mezi zaměstnance vybraných výrobních provozů rozdáno celkem 500 dotazníků, vyplněných se jich vrátilo 388 (77,6 %). Na základě výsledků kvantitativního a kvalitativního šetření byly vypracovány návrhy na zefektivnění úlohy zaměstnanců v pracovním procesu. Z průběhu obou šetření vyplynulo, že zaměstnanci Škoda Auto a.s. si uvědomují nutnost odvádět pracovní výkon pro svého zaměstnavatele v souladu s pracovní smlouvou a s odpovědností za plnění pracovních povinností.

4. Závěry a doporučení:

Společnost Škoda Auto a.s. patří mezi největší zaměstnavatele v České republice. Zaměření na automobilový průmysl sebou nese všechny znaky obrovské konkurence mezi výrobci z celého světa. Tomu také odpovídají nároky Škoda Auto a.s. kladené po celou dobu pracovního procesu na zaměstnance. Nároky jsou velmi vysoké, pro mnohé podniky v České republice určitě překvapivé. Z tohoto pohledu zaujímá významnou pozici odborová organizace ve společnosti. Je významným partnerem při projednávání mzdových požadavků na každoroční zvýšení mezd, která již roky výrazně zaostává za mzdou v dalších závodech koncernu Volkswagen, do kterého automobilka v Mladé Boleslavi také patří.

KLÍČOVÁ SLOVA

Pracovní výkon, řízení, hodnocení, odměňování, motivace

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main objective of the work is to formulate recommendations on the basis of the facts in the employment Subsequent events and factors. The partial objectives are: a) to define the basic principles related to the management of the employment; b) identify key activities to improve the management of the work; c) to propose measures to improve the management of work and changes in remuneration of employees.

2. Research methods:

In the context of the theoretical and methodological part, specialized secondary resources focused on the issue of work performance management and remuneration were sought and focused on their synthesis. Part of the work is the organization and processing of quantitative and qualitative investigations among Škoda Auto a.s. employees and SWOT analysis.

3. Result of research:

In the quantitative investigation, a total of 500 questionnaires were distributed among the employees of selected manufacturing sites, 388 (77.6%) returned. Based on the results of the quantitative and qualitative survey, proposals were made to streamline the role of employees in the work process. The course of investigations showed that Škoda Auto a.s. employees are aware of the necessity of carrying out work for their employer in accordance with the employment contract and responsibility for the performance of their duties.

4. Conclusions and recommendation:

Škoda Auto a.s. is one of the largest employers in the Czech Republic. Focus on the automotive industry carries all the signs of huge competition among manufacturers worldwide. This also corresponds to Škoda Auto's a.s. demands on employees during the whole working process. Claims are very high, for many companies in the Czech Republic are definitely surprising. From this point of view, the trade union is a major player in the company. It is an important partner in discussing wage demands for wage increases every year that have lagged behind wages in other Volkswagen plants for years to which the automaker in Mladá Boleslav also belongs.

KEYWORDS

Work performance, management, evaluation, remuneration, motivation

JEL CLASSIFICATION

M5

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Petr Leichter
Studijní program:	Master of Business Administration (MBA)
Studijní obor:	MBA Education
Studijní skupina:	MBA 36
Název závěrečné práce:	Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků v ŠA a.s.
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko-metodologická část - Literární rešerše, metodika, pracovní výkon, metody řízení a vedení, motivace, způsoby hodnocení a odměňování3. Praktická část - Aktuální podmínky a systém odměňování ve ŠA a.s., složky odměňování, práce s osobním ohodnocením, kvantitativní šetření, výběr respondentů a realizace polo-strukturovaných rozhovorů a stanovení hypotéz, SWOT analýza, závěr, shrnutí provedených výzkumů vedoucí ke stanovení nových cílů a k další distribuci v rámci výroby komponent ŠA a.s.4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy</i>. 13. vyd. Přeložil M. ŠIKYŘ. Praha : Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.• DVOŘÁKOVÁ, Z. <i>Řízení lidských zdrojů</i>. Praha : C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.• PILAŘOVÁ, I. <i>Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost</i>. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.• PLAMÍNEK, J. <i>Tajemství motivace</i>. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-3447-7.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 10. 11. 2018• Zpracování teoretické části a sběr dat do 16. 11. 2018• Zpracování výsledků do 26. 11. 2018• Finální verze do 30. 11. 2018
Vedoucí práce:	doc. RNDr. Mirko Křivánek, CSc.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 7. 11. 2018

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola
ekonomie a
managementu, a.s.,
givenName=Milan,
sn=Žák, serialNumber=CA
- 10393535

Vysoká škola ekonomie a managementu
info@vsem.cz / www.vsem.cz

Obsah

1 Úvod.....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce.....	3
2.1 Základy a východiska pracovního výkonu	3
2.1.1 Definice řízení pracovního výkonu.....	3
2.1.2 Úloha týmu při zvyšování pracovního výkonu.....	4
2.2 Hodnocení a zvyšování pracovního výkonu zaměstnanců	6
2.2.1 Úloha manažera při řízení pracovního výkonu.....	6
2.2.2 Postupy hodnocení pracovního výkonu a odměňování.....	7
2.3 Úloha motivace při řízení pracovního výkonu.....	8
2.3.1 Motivační priority organizace	8
2.3.2 Základní nástroje pracovní motivace	9
2.4 Metodika práce	10
3 Analytická část práce.....	13
3.1 Charakteristika Škody Auto a.s.....	13
3.1.1 Stručné představení společnosti a organizační struktura.....	13
3.2 Současná situace ve společnosti.....	14
3.2.1 Stručně k ekonomickým výsledkům	15
3.3 Zaměstnanci a Škoda Auto a.s.	16
3.3.1 Vývoj zaměstnanosti.....	16
3.3.2 Odměňování zaměstnanců.....	17
3.4 Interpretace výsledků kvantitativního šetření	22
3.5 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření.....	26
3.6 Interpretace výsledků kvalitativního šetření	27
3.7 Shrnutí výsledků kvalitativního a kvantitativního šetření	28
Shrnutí výsledků a souhrn doporučení.....	29
3.8 SWOT analýza	32
4 Závěr	33
Literatura.....	35
Přílohy.....	I
1.1 Příloha č. 1: Růst reálného HDP od roku 2008.....	I
1.2 Příloha č. 2: Dotazník.....	II
1.3 Příloha č. 3: Obrázky - grafy	V
1.4 Příloha č. 4: Přepis rozhovorů	IX

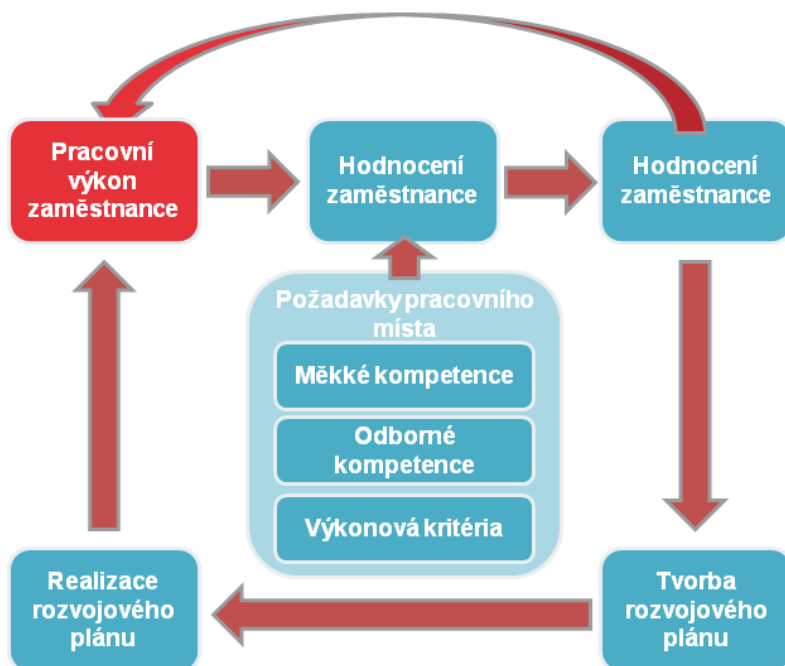
Seznam tabulek a obrázků

Tabulka 1: Výroba vozů ve společnosti Škoda auto a.s.	15
Tabulka 2: Aktuální tarifní třídy ve Škodě Auto a.s.	19
Tabulka 3: Věkové složení respondentů.....	23
Tabulka 4: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	23
Tabulka 5: Zařazení do ekonomické skupiny	24
Tabulka 6: Délka zaměstnání ve firmě	24
Tabulka 7: SWOT analýza.....	32
Obrázek 1: Možné schéma procesu řízení pracovního výkonu	1
Obrázek 2: Tabulka stupňů a kritérií osobního hodnocení	21
Obrázek 3: Graf 1 - Kvalita informací o cílech a poslání zaměstnavatele	V
Obrázek 4: Graf 2 - Kvalita informací o principech odměňování	V
Obrázek 5: Graf 3 - Znalost zaměstnance o očekávání zaměstnavatele.....	VI
Obrázek 6: Graf 4 - Faktory ovlivňující kvalitu pracovního výkonu.....	VI
Obrázek 7: Graf 5 - Četnost hodnocení pracovního výkonu zaměstnance.....	VI
Obrázek 8: Graf 6 - Vliv pracovních vztahů na pracovní výkon	VII
Obrázek 9: Graf 7 - Plnění cílů uložených zaměstnavatelem	VII
Obrázek 10: Graf 8 - Názor na náročnost vlastního pracovního výkonu	VII
Obrázek 11: Graf 9 - Schopnost objektivně sebe zhodnotit pracovní výkon	VIII
Obrázek 12: Graf 10 - Nejdůležitější motivátory pro zaměstnance	VIII
Obrázek 13: Graf 11 - Příčina ztráty motivace u zaměstnanců.....	VIII

1 Úvod

Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků ve společnosti Škoda auto je v popředí pozornosti především zaměstnanců, kteří pracují ve velmi náročných podmínkách, zejména ve výrobních provozech se stíženými pracovními podmínkami, nebo s jinými riziky například úrazu elektrickým proudem při montáži bateriových systému pro elektromobily, což je jedním z nejaktuálnějších témat, kterými se automobilka velmi intenzivně zabývá. Neznamená to ale, že ostatní zaměstnanci toto téma zajímá významně méně, nebo vůbec. Hodnocení zaměstnanců se promítá ve výsledku v jejich finančním ocenění a většina z nich si je tohoto velmi dobře vědoma. Z velké části jsou sice výrobní postupy automatizované nebo velmi zjednodušené ergonomicky. Neznamená to ale, že může být pozornost a aktivita zaměstnanců menší. Náročnost na řízení pracovního výkonu je skutečně enormní. Společnost patří mezi největší zaměstnavatele v České republice. Důležitost pro automobilový trh v Evropě a postupně stále víc také ve světě, se odráží v náročných požadavcích na odvádění pracovního výkonu zaměstnanců. Škoda Auto se velmi rychle rozvíjí, v důsledku toho je ve společnosti stále nedostatek pracovních sil, které doplňují agenturní zaměstnanci ze zahraničí. O to větší nároky jsou kladeny na personální práci. Ve Škodě auto funguje velmi silná odborová organizace, která je významným protipólem, ale současně i partnerem vedení celého koncernu VOLSKWAGEN. Nároky na plnou pracovní vytíženost, často až extrémní, se projevují každoročně v nespokojenosti s výší mezd, které jsou, i přes postupně přijímaná opatření, stále několikanásobně nižší než v německé části koncernu. Na poměry českého pracovního prostředí jsou ale více než komfortní a tedy v souladu s růstovou strategií firmy, což právě v souvislosti s potřebou získávání nových pracovních sil značně napomáhá. U takto přilákaných nových pracovníků, je ale rovněž nutností, stejně jako u těch dlouholetých, pracovní výkon efektivně řídit a všechny pracovníky také spravedlivě a motivačně hodnotit, tak aby bylo snáze dosahováno stanovovaných cílů.

Obrázek 1: Možné schéma procesu řízení pracovního výkonu



Zdroj: Hrabáčová (2014)

Umění objektivně, efektivně a motivačně hodnotit zaměstnance, by mělo být jednou z klíčových kompetencí každého z manažerů na všech řídicích úrovních od liniových, až po ty nejvyšší „TOP“ manažery, tedy vedoucí pracovníky v nejvyšších kruzích vedení firmy. Řídit pracovní výkon svých svěřených zaměstnanců může totiž vézt nejen ke spokojenosti jich samotných, ale i k lepší pracovní výkonnosti celých pracovních týmů, což může ve výsledku přinášet podstatně rychlejší a kvalitnější vedení celých projektů a přinášet tak úspěch jak těmto vedoucím manažerům, tak ale i celým organizačním jednotkám a především pak celé firmě. Motivovaný zaměstnanec, který je za své výkony adekvátně hodnocen totiž zpravidla i aktivně podporuje fungování celého pracovního týmu a je podstatně angažovanější a leckdy stimuluje i celý tým k vyšším výkonům.

Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků ve Škodě auto a.s. je tématem závěrečné práce. Hlavním cílem práce je na základě zjištěných skutečností formulovat doporučení v řízení pracovního výkonu a na něj navazujících faktorů.

Díličními cíli jsou:

- formulovat základní principy spojené s řízením pracovního výkonu;
- identifikovat klíčové aktivity, které vedoucí ke zkvalitňování řízení pracovního výkonu;
- navrhnout opatření, která přispějí ke zkvalitnění řízení pracovního výkonu a ke změnám v odměňování zaměstnanců.

První podkapitola je zaměřena na základy a východiska řízení pracovního výkonu. V úvodu seznamuje s nejdůležitějšími odbornými pojmy, se kterými je pracováno, dále s pracovním výkonem a vším, co s ním souvisí. Je nutné si uvědomit, že kvalita řízení pracovního výkonu velmi úzce souvisí s kvalitou manažerského řízení, manažerů, bez ohledu na to, zda se jedná o manažery liniové, střední management nebo top management.

Druhá podkapitola se zabývá hodnocením a zvyšováním pracovního výkonu zaměstnanců. Důraz klade na objasnění úlohy manažera při řízení tohoto výkonu, na postupy hodnocení pracovního výkonu a odměňování, na zavádění řízení pracovního výkonu.

Třetí podkapitola je zaměřena na úlohu motivace při řízení pracovního výkonu. V úvodu se zaměřila na vysvětlení motivačních priorit organizace, poté na základní nástroje pracovní motivace a na výkonovou motivaci.

Analytická část se skládá ze tří částí. První představuje Škodu auto jako subjekt, který patří k největším zaměstnavatelům v České republice. Se svou výrobou různých typů a značek osobních automobilů je znám po celém světě. V úvodní části byla pozornost zaměřena na její charakteristiku, stručně byly prezentovány ekonomické výsledky za rok 2017. Další část se zabývala problematikou řízení zaměstnanců v kontextu s řízením jejich pracovního výkonu, hodnocení a dalšímu rozvoji zaměstnanců.

Zvýšená pozornost byla věnována odměňování zaměstnanců. Silná odborová organizace již několik let každoročně velmi intenzivně jedná za zaměstnance s vedením společnosti o pravidelné změně kolektivní smlouvy včetně zvýšení mezd zaměstnanců. Další část je rozdělena na dvě samostatné části. První je kvantitativní šetření založené na dotazníkovém šetření. Jeho cílem je na základě zjištěných výsledků formulovat návrhy na opatření pro další zkvalitnění řízení pracovního výkonu a odměňování ve Škodě Auto a.s.. Druhou částí je kvalitativní šetření zajištěné formou polostrukturovaných rozhovorů s vybranými zaměstnanci, kteří souhlasili zhostit se úlohy respondentů.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodologická část je poměrně obsáhlá, ale byla adekvátně zredukována na ty nejklíčovější pojmy tohoto tématu tak, aby bylo zaručeno dostatečné vtažení čtenáře do tématiky zpracovávané v praktické části práce. V podkapitole 2.1 se zabývá základy a východisky řízení pracovního výkonu, kam byly zařazeny další podkapitoly. V první řadě bude vysvětlena otázka, proč je řízení pracovního výkonu věnována značná pozornost a proč je tak klíčovou kompetencí, následně je provedena krátká rešerše pojmů, v návaznosti na to je zohledněna problematika zavádění pracovního výkonu do praxe a úloha týmu ve zvyšování pracovního výkonu. Obsahem podkapitoly 2.2 je prezentace názorů na hodnocení a zvyšování pracovního výkonu zaměstnanců, zejména vyzdvižení úlohy manažera při řízení pracovního výkonu jako jedna z nejdůležitějších kvalit manažera a dále postupy hodnocení pracovního výkonu a v kontextu s tolik zásadním odměňování. Podkapitola 2.3 se zabývá úlohou motivace při řízení pracovního výkonu, tj. motivačními prioritami, základními nástroji pracovní motivace včetně motivace výkonné. Podkapitolu 2.4 tvoří metodika.

2.1 Základy a východiska pracovního výkonu

Slovní spojení „řízení pracovního výkonu“ patří mezi často používané pojmy nejen v ekonomice, ale především v různých oblastech managementu. Jako velmi užívané se toto spojení vidí například při vedení jakéhokoliv pracovního týmů. Jednotlivé pracovníky je třeba vždy nějakým způsobem motivovat tak, abych bylo dosahováno kýžených pracovních výkonů. Při této souvislosti každého logicky napadne otázka – proč. Na otázku odpovídá např. Armstrong (2011, s. 19-40), který obsáhle a do hloubky celou problematiku osvětlil. Z ní jednoznačně vyplynulo, že pojem řízení pracovního výkonu a vše, co lze pod něj zařadit, má historii starou několik desetiletí.

2.1.1 Definice řízení pracovního výkonu

Armstrong (2011, s. 31) vyzdvihl zejména konec 80. let 20. století. Byla to jeho reakce na tehdejší snahy poukazovat na negativní stránky hodnocení zásluh a řízení podle cílů. Armstrong připomněl několik autorů, kteří se problematiku cílů při řízení pracovního výkonu snažili rozvinout a uvést do praxe. K tomu Armstrong (2011, s. 31) doplnil, že k zániku cílů došlo zejména z důvodů přesystemizovaného řízení, na kterém se podílelo mnoho poradenských firem, jejichž činnost byla zaměřena na co největší objem práce. Další negativum Armstrong (2011, s. 31) viděl v tom, že řízení podle cílů se stalo zejména záležitostí neustálého nařizování shora, což vedlo k tomu, že se postupně z řízení vytrácel dialog, konzultace, interpretace sděleného a jednotliví manažeři se zaměřovali na své vlastní cíle, aniž je porovnávali se strategickými, podnikovými nebo týmovými cíli. Dalším důvodem byl fakt, že systém se zaměřoval pouze jen a jen na manažery, ostatní, velmi důležité až klíčové lidi, v systému řízení pracovního výkonu pak zůstávali naneštěstí úplně stranou. Byli vystaveni zastaralému systému hodnocení podle zásluh, se kterým se většinou i velmi neefektivně pracuje. Každodenní praxe postupně stále více potvrzovala, že hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, které probíhá až několik měsíců po splnění všech uložených úkolů, je jednoznačně neefektivní až chybné. Urban (2012, s. 24) uvedl, že takovýto vývoj situace je důsledkem nedostatečného řízení pracovního výkonu.

Armstrong (2011, s. 76) definoval řízení pracovního výkonu jako konkrétní systematický proces, který musí vést ke zlepšování výkonu organizace tím, že se na něm budou podílet

zaměstnanci a celé pracovní týmy. Zdůraznil, že řízení pracovního výkonu je efektivním nástrojem k dosahování lepších výsledků na základě dohodnutých plánovaných cílů. Cíle dle Armstronga mají být vždy takzvané „SMART“, tedy konkrétní, měřitelné, akceptovatelné, reálné a terminované, což potvrzuje jakákoliv manažerská praxe. V roce 2015 vyšla v České republice kniha Armstronga a Taylora zabývající se řízením lidských zdrojů. Při té příležitosti se autoři nevyhnuli problematice účelu řízení pracovního výkonu, což u takto považovaného autora vypovídá o významné důležitosti tohoto tématu. Celkově jejich shrnutí vyřešili odkazem na Schielda (2007, s. 24, in Armstrong a Taylor, 2015, s. 392-393), který vymezil čtyři základní oblasti. Za prvé uvedl, že je důležitá kvalitní strategická komunikace a proč tomu tak je, což předně obnáší, aby zaměstnanci dobře znali své úkoly, nejlépe aby jim i rozuměli a byly s nimi v osobním souladu a zodpovědně je plnily. Za druhé je nutné věnovat pozornost budování dobrých vztahů, aby byly upevňovány aktivní spolupráci manažerů a zaměstnanců v pracovním kolektivu nejlépe napříč nejen různými útvary firmy, ale i napříč firmou jako celkem. Za třetí je nutné stále rozvíjet další vzdělávání zaměstnanců včetně poskytování zpětné vazby, která se týká výkonu zaměstnanců, aby bylo možné analyzovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Zpětná vazba je klíčová pro možnost dalšího sebezdokonalování a rozvoje osobnosti manažera, ale i člověka jako takového. Za čtvrté je důležité průběžně provádět hodnocení zaměstnanců tak, aby tím bylo vždy adekvátní a objektivní. Kocianová (2010, s. 140) je autorkou knihy na téma personální práce. Také ona se nevyhnula při řešení řízení pracovního výkonu citaci Armstronga z roku 2007. Je to pochopitelné, protože v těchto letech zatím mnoho knih na uvedené téma v České republice nevycházelo, základem byl pro všechny Armstrong a jeho Řízení lidských zdrojů z roku 2007. Kocianová pod pojem řízení lidských zdrojů zahrnuje výčet toho, co vše je nutné pod pojem zařadit. V praktické rovině se týká zaměstnanců, jejich přijímání do pracovního poměru, související agendy až po ukončení pracovního poměru zaměstnance, což je velmi obsahově komplexní, ale zahrnuje vlastně vše důležité.

Naproti tomu Koubek (2011, s. 21) uvedl, že zkoumání pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců je efektivním nástrojem řízení. Je velmi důležité vědět, jak pracovníci pracují, jak se znají, jaký mají přehled. Latham, Sulsky a Macdonald in Armstrong (2011, s. 40) ale konstatovali, že je nezbytné, aby hodnocení pracovního výkonu zaměstnance bylo vždycky objektivní reakcí na změny řízení, což se také podle autorů nějakým způsobem děje. Proces není hodnocen kompletně jako celek, nýbrž je rozložený do dílčích etap, každá je hodnocena individuálně, což zajišťuje detailnější tvořenou zpětnou vazbu. Zajímavé tedy je, že zatímco dříve byl proces dáván do souvislosti s řízením lidských zdrojů, nyní je samotnou nezbytnou funkcí řízení. Blažek (2014, s. 14-15) zdůraznil významnou úlohu manažerů na všech stupních řízení. Na nejnižším uvedl liniové manažery (mistr v dílnách, vedoucí obchodu atd.). Střední manažeři, podle jeho popisu, stále ještě náleží k poměrně početné skupině osob, která se pohybuje mezi manažery první linie a manažery třetí linie. Třetí linii tvoří vrcholoví manažeři, tj. top management, který organizaci řídí jako celek a reprezentuje navenek. Kvalita řízení pracovního výkonu se jednoznačně dotýká kvality personální strategie. Podle Koubka (2015, s. 23) je velmi důležitá personální strategie organizace. Ta musí vycházet z dlouhodobých, obecně a komplexně pojatých cílů týkající se potřeby pracovních sil, jejich využívání a hospodaření s nimi. Koubek pak doplnil, že nedílnou součástí jsou představy organizace o cestách a metodách, které musí pomoci k dosažení cílů.

2.1.2 Úloha týmu při zvyšování pracovního výkonu

Práce v týmu byla odborníky vždy považována za efektivní a racionální. Bylo prokázáno, že v týmu se upevňují vzájemné pracovní vazby. Týmové plnění úkolů je v porovnání s prací jednotlivců několikanásobně efektivnější a cíle jsou dosahovány mnohem rychleji. Vedoucím týmu je jedinec mající ze strany firmy vždy důvěru, splňuje veškeré požadavky na potřebnou

odbornost, na schopnost vést lidi, stmelovat, řídit. Vedoucí týmu může být jak volen samotnými členy týmu, tak může být například nominován ze strany vyššího vedení, což bývá zpravidla limitováno nějakou kratší časovou lhůtou. Vochozka a Mulač (2012, s. 325) uvedli, že vedoucí týmu je v podstatě vyjednávač, který má schopnost za každé situace posunovat tým dopředu tak, aby ten získával výhodnější pozici a mohl lépe, rychleji a kvalitněji plnit cíle. Meier (2009, s. 7) potvrdil, že týmová práce má velké výhody. Spolupracovníci mají větší prostor k tvoření, protože mohou všechny své nápady a myšlenky vzájemně konzultovat s ostatními. Mohou porovnávat jak možnosti a cesty ke splnění úkolu, tak in dosažené výsledky mezi sebou. Jsou spoluzodpovědní za výsledky kolektivní práce, což jim lépe umožní, aby se mohli stotožnit a srozumět s cíli týmu a s uloženými úkoly. Mohou mezi sebou vzájemně konzultovat své pracovní výkony průběžně, někdy se dokonce předhánějí. Mohou pracovat na smysluplném rozdělení práce pro její větší efektivnost. V neposlední řadě se v kolektivu pěstuje pocit sounáležitosti, kde se dostáváme do vyšších pater Maslowovi pyramidy hodnot, což je vynikající předpoklad pro zvyšování pracovního výkonu a následné dosažení lepších výsledků v kratším čase.

Je běžnou záležitostí, že na pracovištích jsou vytvářeny pracovní týmy, jejichž složení je dopředu promyšlené. Jednotlivé profese a zkušenosti na sebe navazují tak, aby pracovní výkon kolektivu byl již dopředu velmi efektivně promyšlený a maximálně účinný. Plamínek (2009, s. 20) v důsledku tohoto faktu konstatoval, že je logické, aby na sebe pracovní úkoly navazovaly. Týmy jsou sestavovány od nejnižších článků řízení, tj. liniiových manažerů a jejich pracovníků, přes střední management, až po top management. Téma vedení pracovních týmů Plamínka zaujalo natolik, že své názory upravil a rozšířil již v roce 2011 a následně v roce 2018. Plamínek (2011, s. 38) poukázal na odpovědnost manažerů při vedení pracovních týmů, přičemž se netajil, že dobrý manažer může při vedení jiného pracovního týmu profesně selhat. Podle jeho názoru následně nastává problém, protože vlastníci se často neumí rozhodnout, zda jinak profesně zdatného manažera z této funkce odvolat. Plamínek v tomto smyslu konstatoval, že pokud má být pracovní kolektiv při zajištění svého pracovního výkonu úspěšný, musí bezpodmínečně dojít ke změně manažerského stylu. Do třetice Plamínek (2018, s. 22). Uvedl, že problémy se dostávají tehdy, když si jedinec v týmu uvědomí, že ho již práce nebaví, že není nic, co by ho uspokojovalo. Naopak. Když vedoucí problém eliminuje, pak má naději, že se vyrovná i se zbývajícími povinnostmi, se kterými se smíří. Kromě toho úspěšná práce přináší člověku radost. Zásadním úkolem manažera je co nejefektivněji zapojit své podřízené v týmu do pracovního procesu. Jeho úkolem je řídit pracovní kolektiv. Z tohoto důvodu Cejthamr a Dědina (2010, s. 94) konstatovali, že vedoucí týmu je vedoucím proto, aby vytvořil podmínky pro nadšení jeho podřízených, pod jehož vedením chtějí pracovat. Srpová a Řehoř (2010, s. 182-183) připomněli několik našich i zahraničních autorů, kteří se zabývali problematikou tvorby pracovního týmu. Podle jejich názoru není potřeba neustále připomínat, či lépe řečeno neúměrně vyzdvihovat, řídicí úlohu manažerů, protože to jejich práce zrovna tak, jako práce jejich podřízených. Vaníčková a Hrazdilová Bočková (2016, s. 110) zdůraznily nutnost pevně stanovit zásady týmové práce jako základního předpokladu úspěšného řízení pracovního výkonu. Všechny zásady vycházejí z požadavku na kvalitu mezilidských vztahů, proto by mělo v týmu být dobré ovzduší neformálnosti, spoluzaměstnanci by si měli tykat a oslovovat se křestním jménem. Zároveň obě autorky dodávají, že je nezbytná vzájemná informovanost bez utajování důležitých faktů. Své konstatování uzavřely slovy, že zásady týmové práce přinášejí větší míru rozhodování pro každého člena týmu. Zároveň požadují, že ti si musí stále uvědomovat svou odpovědnost.

2.2 Hodnocení a zvyšování pracovního výkonu zaměstnanců

Pracovní výkon zaměstnanců je zaměřen na plnění úkolů (kromě jejich vlastní iniciativy), ty jim jsou přidělovány na základě stanoveného popisu práce, definovaného v pracovní smlouvě a elektronickým popisem funkčního místa. Odpovědnost za kvalitní a efektivně odváděný pracovní výkon mají manažeři, počínaje nejnižším článkem řízení, tj. linií manažeři, dále střední a vrcholový management. V současné době je ve firmě Škoda Auto a.s. zaváděn elektronický systém hodnocení zaměstnanců, který práci se samotným hodnocením významně ulehčuje. Jedná se o internetovou takzvanou „SMART“ aplikaci e-hodnocení zaměstnanců, kde příslušný vedoucí vždy vyplňuje čtyři základní kritéria bodovým hodnocením na úrovni jednotek procent, přičemž může zaměstnanec díky tomuto odřezat až dvacet procent tarifního platu navíc. Pakliže je hodnocení zaměstnance prováděno objektivně, postaveno motivačně a zaměstnanci dobře vysvětleno, může toto přímo vést ke zvyšování pracovního výkonu zaměstnance za účelem dosažení vyššího finančního ohodnocení, nebo jen za účelem zadostiučinění a výhledově třeba dosažení vyšší pracovní pozice a podobně.

2.2.1 Úloha manažera při řízení pracovního výkonu

Úkolem osoby manažera, jak samotný pojem napovídá, je, zjednodušeně řečeno, řídit pracovní kolektiv a především konkrétně jemu svěřený personál. Manažer by měl personál také umět vést, měl by být multiplifikátorem vlastního Know how, měl by být dobrým příkladem a motivovat k nejvyšším pracovním výkonům. Z hlediska zaměstnanců je často pojem manažer zanedbatelný a nic neříkající. Zejména pak starší generace byla zvyklá, že je řídit nějaký vedoucí, na pojem manažer si mnozí nemohou zvyknout a významově jim podobnost tohoto pojmu s vedoucím není dobře zřejmá. Problém naopak téměř vůbec neřeší mladá generace, která je zvyklá pracovat v jiném prostředí, využívá nejmodernější komunikační techniky apod. Pilařová (2016, s. 7) uvedla, že obsahem role manažera je řídit lidi, procesy, rozpočty a projekty, což je jen naprosto stručné ale velmi výstižné.

Pilařová (2016, s. 21) hodnotí úkoly manažera. Podle ní je jeho úkolem zajistit dosažení cílů, které definoval lídr v souvislosti se strategií oddělení, potažmo se strategií celé společnosti. Manažer v organizaci vykonává leckdy velmi složitou práci, protože jednání se zaměstnanci není v některých případech zrovna příjemné, pokud se řeší například porušení pracovní kázně, nedodržování pracovních úkolů, nebo nesprávné splnění úkolů apod. Manažer musí pracovat přesvědčivě, měl by být transparentní a v souladu s vlastním vnitřním přesvědčením oproti vykonávaným úkolům. Integrita je u manažera velmi cennou záležitostí, úkoly se takto manažerovi plní o poznání snáze a tato implicitní vyrovnanost působí i velice pozitivně a motivačně na podřízené zaměstnance. Manažer musí umět ihned analyzovat nově vzniklou situaci a navrhnout nová opatření, často může být nucen vykonat i nepopulární rozhodnutí. Musí včas naplánovat strategické cíle, zajistit potřebné kompetence. V České republice vyšla až v roce 2007 kniha Armstronga Řízení lidských zdrojů a ihned vzbudila pozornost odborníků a také lidí, kteří chtěli znát více. Armstrong (2007, s. 413) se v ní zabýval řízením pracovního procesu. Chápal ho jako dynamickou záležitost, která umožňovala řídit a rozvíjet pracovní výkon jednotlivců a celého týmu.

Schwalbe (2011, s. 379) velmi podrobně popsala požadavky vlastníků na manažery, kteří se tzv. ocitají ve dvojím ohni – bezpodmínečně musí splnit požadavky a vlastní příkazy vlastníků, zároveň přesvědčit zaměstnance o nutnosti požadavky bez výhrad splnit, třeba i pod hrozbou snížení odměn apod. Vlastníci očekávají, že manažeři budou za všech okolností aktivně jednat se zaměstnanci, podílet se na řízení pracovního výkonu apod. Z tohoto důvodu musí manažeři aktivně využívat diskusi, řešit a tlumit případné konflikty. Pomoci může další nástroj, což jsou

interpersonální dovednosti, mající za cíl zefektivnit dovednosti týmů. Předpokládá se zároveň, že manažeři ovládají vyjednávání, rozhodování a leadership. Wagner (2009, s. 23) chápe výkonnost jako konkrétní cestu, která umožní úspěšně dosáhnout stanovený cíl a následně vlastně celkový prospěch, který vzniká jako důsledek konkrétní činnosti. Jedná se o součást kultury celé organizace.

Často se lze setkat, jak již bylo zmíněno, s pojmy vedení, anebo řízení. Skutečností je, že se oba pojmy často zaměňují, jsou milně považovány za synonyma. Např. Adair (2009, s. 60) rozdíl popsal následovně: 1. Zatímco lídři mají rádi změny, manažeři tradičně řídí organizaci jako naprogramované stroje. 2. Zkušenosti zaměstnavatelů potvrzují, že lídři jsou nepostradatelní, manažeři jsou naopak v celém systému řízení organizace důležití. Leadership je umění, zatímco management je věda. Procházka a kol. (2013, s. 11) hodnotí leadership jako proces, ve kterém se jedinec nebo jedinci snaží, aby uspěli s tím, že zasadí do konkrétního rámce a definovali realitu ostatních. Např. podle Armstronga a Stephense (2008, s. 17) řízení lidí se týká především rozdělování činností, které firma přiděluje svým zaměstnancům s cílem dosáhnout pozitivních výsledků, kdežto vedení jako takové je vnímáno jako dovedení zaměstnance ke kýženému výsledku prostřednictvím například jednoduchého kladení cílených dotazů tak, aby si zaměstnanec na požadovaný úkol vlastně přišel sám, za čož následuje pochvala a zaměstnanci se tak úkol plní většinou výnamně snáze.

Definice řízení: Dle Armstronga a Stephense Řízení lidí znamená především rozdělování činností, které prostřednictvím lidí a s jejich pomocí, dokáže firma dosáhnout pozitivních výsledků. (Armstrong, Stephens, 2008, s. 17)

2.2.2 Postupy hodnocení pracovního výkonu a odměňování

Hodnocení pracovního výkonu patří k důležitým faktorům hodnocení lidské práce, která je zajišťována zaměstnancem na základě jeho pracovní smlouvy, nebo případně dohody o provedení činnosti, či nějaké konkrétní práce. Hodnocení pracovního výkonu se může na první pohled zdát jako velmi jednoduchý akt, ale není tomu tak. Má svá pravidla, která je nutné dodržet. Podle Šikýře (2016, s. 128) je cílem odměňování zaměstnanců spravedlivě ohodnotit jejich pracovní výkon a stimulovat je k ještě kvalitnějšímu pracovnímu výkonu. Šikýř zdůraznil, že je nezbytně nutné, aby bylo zabezpečeno spravedlivé a efektivní odměňování, které musí být v souladu s vnitřními pracovněprávními předpisy. Zároveň musí být respektovány hospodářské výsledky. Spravedlivé odměňování musí zajistit a stabilizovat schopné a motivované zaměstnance, přesně nastavit zákonné a také konkurenceschopné rozdíly v odměňování. V neposlední řadě zajistit efektivní řízení nákladů práce a financování způsobů odměňování.

Po desítky let byli zaměstnanci zvyklí dostávat za práci jen peněžitou odměnu a také nepeněžní formy odměňování. Nyní, podle uvážení zaměstnavatele, jsou možné další formy odměňování dle možností, např. formou různých zaměstnaneckých výhod typu delšího pracovního volna nebo benefitů sociálního charakteru. Mezi ty nejvýznamnější ať už finanční nebo z ostatních pak Škoda Auto a.s. zařazuje například výhodný zaměstnanecký pronájem nebo nákup vozu, roční bonus vyšší než 110 000 Kč, dotované stravování, 5 týdnů dovolené, roční příspěvek na doplňkové penzijní spoření 13 200 Kč nebo možnost vzdělávání a kariérního růstu.

Armstrong a Stephens (2015, s. 396-397) formulovali dvanáct zlatých pravidel za účelem kvalitního přezkoumání pracovního výkonu, a to: „připravít se, postupovat podle jasné struktury, vytvořit správnou atmosféru, poskytnout dobrou zpětnou vazbu, produktivně využít čas, snažit se chválit, nechat zaměstnance mluvit co nejvíce, podporovat sebehodnocení, zabývat se pracovním výkonem, nikoli osobností zaměstnanců, analyzovat pracovní výkon,

vyvarovat se neočekávané kritiky, dohodnout se na měřitelných cílech a plánu aktivit na následujícím období.“ Pro hodnocení, které musí být objektivní a systematické, se používají různé srovnávací varianty, přičemž přednost mají varianty subjektivní. Podle Armstronga (2007, s. 242-257) je vhodnější provést zejména hodnocení zaměstnanců s využitím analytických a neanalytických metod. Naopak Šikýř (2012, s. 115) vidí v provádění hodnocení zaměstnanců pouze nástroj, který je využíván k řízení pracovního výkonu. Umožňuje manažerům, aby kontrolovali, usměrňovali, podněcovali zaměstnance k dosažení požadovaného pracovního výkonu. Jiný názor má Kocianová (2010, s. 145), která považuje hodnocení zaměstnanců za významnou činnost, protože umožňuje organizaci zjistit potřebné, aktuální údaje o pracovních výkonech zaměstnanců. Naopak, zaměstnanci zjistí názory nadřízených na kvalitu své práce.

2.3 Úloha motivace při řízení pracovního výkonu

Téma motivace zaměstnanců patří z hlediska podávání pracovního výkonu a jeho řízení mezi nejčastěji diskutovaná a prezentovaná témata. Zájmem vlastníků je, aby jejich zaměstnanci odváděli minimálně standardní nebo ještě lépe nadstandardní pracovní výkon, o kterém předpokládají, že bude odveden kvalitně a v co nejkratším čase. Za odvedený pracovní výkon dostávají mzdu, která odpovídá pracovní smlouvě, a to včetně specifikovaných odměn. Efektivně motivovat zaměstnance není snadnou záležitostí, vždy je velice zásadní znát motivační faktory konkrétního jedince, aby byla motivace co nejlépe cílená a tím co nejefektivnější. Zejména při dlouhodobě odváděné stejné až stereotypní práci, dochází k určité přirozené ztrátě motivace.

Je zpravidla jen na managementu, jak se budou s metodami zaručujícími opětovný nárůst motivace vyrovnávat. Jaké nástroje motivace budou v praxi využívat, a současně jak se jim jako pracovním týmům bude plnění cílu dařit.

2.3.1 Motivační priority organizace

Urban (2017, s. 21) uvedl, že záleží na rozhodnutí organizace, které motivační faktory chce využít k motivaci zaměstnanců. První okolnost vyplývá z faktu, že každé pracoviště má jinou vnitřní organizaci, jiné podmínky, také zaměstnanci mají jiné potřeby. Vzhledem k charakteru práce mohou požadovat jiné pracovní podmínky, aby byli více samostatní, jejich nadřízení mohou požadovat vyšší rozhodovací pravomoci apod. Dalším faktorem, který ovlivňuje motivační priority organizace je míra závislosti motivačních faktorů na prostředí, ve kterém působí zaměstnanci. S mírou uspokojení novými požadavky ve vztahu k zaměstnavateli jejich motivační účinek klesá (Urban, 2017, s. 21).

Na základě potřeb Urban (2017, s. 22) rozdělil motivační faktory do čtyř skupin. Ve své podstatě dává návod, jakým způsobem mají organizace s motivačními faktory nakládat. První skupinou jsou faktory, které již jsou po mnoho let používány a do určité míry již ztratily svou původní účinnost, jsou vyčerpány, protože již dřívější potřeby zaměstnanců uspokojily. Do druhé skupiny zařadil faktory, které již tvoří prioritu, jejich působení je neúčinnější. To si vlastníci uvědomují, proto jim dávají nejvyšší prioritu, přináší jim nejvyšší efekty. Do třetí skupiny podle Urbana (2017, s. 23) spadají motivační faktory, které ale mají na stávajícím pracovišti již relativně malý význam, jejich dopad na pracovní výkonnost zaměstnance je již minimální, další investice by mohla být finančně ztrátová. Zajímavé je, že podle Urbana mohou tyto motivační faktory dokonce přinést úspory. Do čtvrté skupiny patří motivační faktory, jejich

využití zatím možné není, protože jsou nákladné, přičemž současně jen málo uspokojuje zaměstnance. Patří sem např. pracovní jistota. Urban (2017, s. 23) problematiku výkonové motivace uzavřel konstatováním, že motivační faktory pro organizaci jsou výhodné pouze na těch pracovištích, na kterých stále ještě existuje dostatečný prostor pro potřeby zaměstnanců, které zatím nejsou plně uspokojeny.

2.3.2 Základní nástroje pracovní motivace

Základním podmínkou pro zajištění pracovního výkonu jsou různé formy motivace, kterou si vybírá a následně uplatňuje zaměstnavatel podle vlastního výběru. K tomu musí být dva základní předpoklady. Za prvé si musí zvolit správné a účinné motivační nástroje a za druhé správně je využívat. Pokud obě podmínky budou na sebe úzce navazovat, pak je možné říci, že se jedná o motivační nástroje. Míra správné motivace zpravidla odpovídá potřebné míře naplnění potřeb zaměstnance, přičemž se dá snadno ohlédnout na Maslowovu pyramidu potřeb, z čehož jako zásadní vyplývá, že zacílení na konkrétní potřebu je nad míru důležité, protože cílit na základní sociální potřeby u zaměstnance, který je tak daleko, že mu jde výhradně o potřebu seberealizace, by bylo více než zbytečné plýtvání energií.

Základním motivačním nástrojem byly po desítky let finanční odměny. Jednak ve formě smluvní mzdy nebo platu, které byly zajištěny pracovní smlouvou nebo jinými smluvními podmínkami, součástí byly také motivační odměny. Pokud zaměstnanec nebude z jakýchkoli důvodů respektovat a dodržovat pravidla motivace, čekají ho naopak sankce jako forma konkrétního trestu, což může v adekvátně podané míře působit do jisté míry také motivačně. Pro zaměstnance to znamená, že nedostane určitou odměnu nebo její část podle míry provinění. Sankce mohou být hmotné nebo nehmotné, v každém případě jsou pro zaměstnance nepřijemné.

Podle Urbana (2017, s. 26) pracovní motivace je proto chápána tak, že zaměstnanci jednají podle toho, jak jim nařizuje pracovní smlouva. Rozlišuje vnitřní a vnější motivační faktory, zároveň připomíná, že většinu finančních prostředků, které zaměstnanec za pracovní výkon získává, není možné považovat za motivátory. Rychtaříková (2007, s. 21) upozorňuje na jeden zásadní fakt, a to že efektivním motivačním faktorem je komunikace vedená mezi dvěma subjekty, tj. mezi zaměstnavatelem a jeho zaměstnancem. Podle Kubeše a Šebestové (2008, s. 15) je nutné brát do úvahy, že komunikace na obou stranách nebude kvalitativně na stejné úrovni. Aktivní a efektivní komunikace může významně pomoci při řešení různých nepříjemných situací, de facto pomáhá zajišťovat potřebnou zpětnou vazbu. Ta je často definována jako 360stupňová zpětná vazba, kde jsou do jedné problematiky vtaženi zaměstnanci ze všech úhlů pohledu, tzn., že hodnotí nejen podřízení a nadřízení, ale i kolegové a to nejen ze stejného útvary.

V souvislosti s pracovní motivací, jejími účinky a konkrétnímu nástroji její podpory nelze přehlédnout možnost posílit tuto úlohu s využitím delegování. Forsyth (2009, s. 85) uvedl, že se jedná se o konkrétní formu dělby pravomocí s tím, že musí být velmi efektivní. Podmínkou je přesné vymezení dělby práce, komunikace, stálý management, který na pracovišti působí, si nesmí přisvojovat veškeré zásluhy o výsledky práce, musí existovat kvalitní zpětná vazba s účinným využitím přesně definovaných kontrolních mechanismů Forsyth (2009, s. 85).

Svůj názor definoval Blažek (2011, s. 14) který konstatoval, že náplní práce manažera a projevem řídicích a organizačních schopností je otevřít zaměstnancům prostor pro jejich samostatnou tvůrčí práci, včetně účasti na řízení, což je delegování. Cipro (2009, s. 8) připomněl dřívější názor Ivana Nového, který v předmluvě Ciprovky knihy uvedl, že delegování není tak jednoduchým úkolem, jak by se mohlo zdát. Frenzel (2009, s. 65) připustil, že odpověď na otázku, jak delegovat úkoly, aby se jednalo o účinné jednání, není snadná. Předání předem

dohodnutých pravomocí zaměstnancům je pro ně určitou výzvou, na kterou ale musí být odborně připraveni. Kvalita každé činnosti musí podléhat pravidelné kontrole, protože nikdo není dokonalý a neomylný. Přidělené kompetence jsou důkazem, že vlastníci si uvědomují schopnosti konkrétní osoby, která kompetence obdržela (Frenzel, 2009, s. 65).

Podle Lojdy (2011, s. 20) se lze setkat se dvěma protipóly. Na jedné straně osoby, které si své získané kompetence neuvědomují, na straně druhé naopak osoby, které jednají, jako by kompetence měly, ale nemají, nedisponují jimi. Samotné uvědomění tohoto deficitu je prvním krokem k úspěchu, je třeba se neustále rozvíjet, aplikovat různé formy motivace v praxi a vyhodnocovat zpětně jejich důsledky a efektivitu.

2.4 Metodika práce

Téma práce řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků ve Škodě Auto a.s. je zaměřeno na problematiku, která se dotýká občanů, kteří jsou zapojeni do pracovního procesu. Jedná se o téma, které je oprávněně v popředí vlastníků a zaměstnanců, kteří pro ně požadovaný pracovní výkon odvádějí. Hlavním cílem práce je na základě zjištěných skutečností formulovat doporučení v řízení pracovního výkonu a na něj navazujících faktorů.

Díličními cíli jsou:

- formulovat základní principy spojené s řízením pracovního výkonu;
- identifikovat klíčové aktivity, které vedoucí ke zkvalitňování řízení pracovního výkonu;
- navrhnout opatření, která přispějí ke zkvalitnění řízení pracovního výkonu a ke změnám v odměňování zaměstnanců.

Pro zpracování teoreticko-metodologické práce byly využity odborné sekundární zdroje týkající se problematiky řízení a zvyšování pracovního výkonu, úlohy motivace v kontextu s řízením pracovního výkonu. Na knižním trhu se lze v posledních letech setkat se zajímavým úkazem. Velké množství odborných knih s touto problematikou se dočkává nové renesance. Jejich první vlna byla zaznamenána v letech 2005-2008. Poté nastala poměrně dlouhá časová odmlka a teprve po roce 2010 a později se objevují přepracované a aktualizované knihy, které reagují nejen na nové poznatky z předpokládané problematiky, ale také často aktualizované právnické literatury, nové poznatky z výzkumů apod. Protože doma elektronizace pokročila, mnohé tištěné knihy lze na knižním trhu zakoupit v elektronické podobě nebo jako e-knihy s využitím několika možností si knihu přečíst.

První podkapitola práce byla zaměřena na základy a východiska řízení pracovního výkonu. V úvodu seznamuje, tak jak je u odborných knih standardem, s nejdůležitějšími odbornými pojmy, se kterými je pracováno, dále se pracovním výkonem a vším, co s ním souvisí. Je nutné si uvědomit, že kvalita řízení pracovního výkonu velmi úzce souvisí s kvalitou manažerského řízení, manažerů, bez ohledu na to, zda se jedná o manažery liniové, střední management nebo top management. Není bez zajímavosti další fakt. Téměř kdokoli, kdo v současnosti zpracovává odborně tuto problematiku, neustále se vrací a připomíná první autory, kteří se problematikou řízení lidských zdrojů a v kontextu s tím řízením pracovního výkonu zabývali. Mezi nimi je nejznámější Michael Armstrong, jehož díla se v České republice dočkala mnoha vydání.

Druhá podkapitola se zabývala hodnocením a zvyšováním pracovního výkonu zaměstnanců. Důraz klade na objasnění úlohy manažera při řízení tohoto výkonu, na postupy hodnocení pracovního výkonu a odměňování, na zavádění řízení pracovního výkonu. Lze připomenou

Jana Lojdu a knihu Manažerské dovednosti (2011), Martina Šikýře a jeho knihu Personalistika pro manažery a personalisty (2016).

Třetí podkapitola byla zaměřena na úlohu motivace při řízení pracovního výkonu. V úvodu se zaměřila na vysvětlení motivačních priorit organizace, poté na základní nástroje pracovní motivace a na výkonovou motivaci. Při zpracování byly mj. použity knihy Jana Urbana Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší (2017).

Analytická část se skládá ze tří částí. První představuje Škodu Auto a.s. jako subjekt, který patří k největším zaměstnavatelům v České republice. Se svou výrobou různých typů a značek osobních automobilů je znám po celém světě. V úvodní části byla pozornost zaměřena na její charakteristiku, stručně byly prezentovány ekonomické výsledky za rok 2017. Další část se zabývala problematikou řízení zaměstnanců v kontextu s řízením jejich pracovního výkonu, hodnocení a dalšímu rozvoji zaměstnanců. Zvýšená pozornost byla věnována odměňování zaměstnanců. Silná odborová organizace již několik let každoročně velmi intenzivně jedná za zaměstnance s vedením společnosti o pravidelné změně kolektivní smlouvy včetně zvýšení mezd zaměstnanců.

Další část je rozdělena na dvě samostatné části. První je kvantitativní šetření založené na dotazníkovém šetření. Jeho cílem je na základě zjištěných výsledků formulovat návrhy na opatření pro další zkvalitnění řízení pracovního výkonu ve Škodě Auto a.s..

Výzkumný problém vyjadřují následující **výzkumné otázky (VO)**:

VO 1: Je každý zaměstnanec seznámen dobře s cíli, které definoval zaměstnavatel?

VO 2: Je pocit osobní odpovědnosti u respondentů vyšší než u respondentů, kteří dávají přednost sebekontrolě kvality práce?

VO 3: Jste si jist/a, že objektivně hodnotíte kvalitu vlastní práce před těmi, kdo toho schopni nejsou?

VO 4: Dávají respondenti přednost motivátoru jistoty zaměstnání nebo vyšší mzdy?

Explicitně se tedy jedná o výzkum v oblasti seznamování zaměstnanců s jejich pracovními cíli, a v dostatečnosti jejich porozumění. Dále bude prověřována vlatní odpovědnost zaměstnanců při plnění úkolů v závislosti na vlatní kontrole stavu prováděné činnosti a její objektivitě. Pro podporu tvorby doporučení pro další rozvoj ve firmě směrem k řízení výkonu a motivování zaměstnanců.

Na základě vlastního průzkumu byly formulovány následující **výzkumné dílčí cíle**:

VC 1: Zjistit, zda je každý zaměstnanec dobře seznámen cíli, které definoval zaměstnavatel.

VC 2: Zjistit, zda je u respondentů vyšší pocit osobní odpovědnosti než u respondentů, kteří dávají přednost sebekontrolě kvality práce.

VC 3: Zjistit, jak procentuálně velký je rozdíl mezi skupinou respondentů, která uvedla, že je schopna objektivně hodnotit kvalitu vlastní práce před skupinou, která toho schopna není.

VC 4: Zjistit, zda respondenti dávají přednost motivátoru jistoty zaměstnání před vyšší mzdy.

Definice hypotéz na základě výzkumu

H 1: Respondentů, kteří jsou názoru, že jsou velmi dobře seznámeni se pracovními cíli zaměstnavatele, je statisticky více než respondentů, kteří tvrdí, že dobře seznámeni nejsou.

H 2: Pocit osobní odpovědnosti je u respondentů rozhodně vyšší než u respondentů, kteří dávají přednost sebekontrolě kvality práce.

H3: Skupina zaměstnanců, která si je jista, že umí objektivně vyhodnocovat kvalitu vlastní práce je výrazně procentuálně větší než ta, která se domnívá, že toho schopna není.

H 4: Jistota zaměstnání je u respondentů statisticky významnějším faktorem před výší mzdy.

Druhá část byla zpracována formou kvalitativního šetření s využitím polostrukturovaných rozhovorů. Výzkumným problémem je zjištění názorů zaměstnanců na hodnocení jejich pracovního výkonu a ohodnocení za odvedenou práci.

Na rozdíl od kvantitativního šetření není u šetření kvalitativního definována hypotéza, jsou definovány pouze tři výzkumné problémy, které jsou formulovány ve výzkumných otázkách.

VO 1: Je každý zaměstnanec seznámen dobře s cíli, které definoval zaměstnavatel?

VO 2: V čem vidíte hlavní problém při hodnocení vašeho pracovního výkonu ze strany nadřízených?

VO 3: Myslíte si, že odměňování za váš odvedený pracovní výkon odpovídá náročnosti práce?

V kvalitativním šetření jsou výše položené otázky úmyslně tak otevřené, aby darovaly množství prostoru zaměstnanci, za účelem získání co nejobektivnějších výpovědí. Explicitně jde o detailnější rozebrání tématu porozumění cílům, na základě jichž jsou předávány zaměstnancům úkoly. Dále je věnována pozornost názoru zaměstnanců v oblasti chyb manažerů při hodnocení pracovního výkonu a nakonec subjektivní zhodnocení vlastního hodnoceného s jemu přiděleným hodnocením pracovního výkonu.

V závěru vysvětlení, proč jsou v následující analytické části používány pojmy kvantitativní a kvalitativní šetření. Vysvětlení podal Reichel (2009, s. 26). Podle jeho názoru výzkum bývá považován za obecnější pojem, jedná se o dlouhodobě prováděnou výzkumnou činnost, složené z teoretické a empirické podoby. Průzkum je chápán jako jedna z etap výzkumu, která se odehrává v terénu. Šetření je aplikace konkrétního výzkumného nástroje v terénu (např. dotazníkové šetření, tj. sběr dat dotazníkem).

3 Analytická část práce

Analytická část závěrečné práce je složena ze tří částí. První se zabývá představením Škoda Auto a.s.. Představuje současnou situaci, ve stručnosti se zabývá postavením a úlohou zaměstnanců ve výrobním procesu z hlediska řízení lidských zdrojů a pracovního výkonu, to vše spojeno s problematikou odměňování zaměstnanců včetně úsilí odborové organizace zaměřené na dosažení zvýšení finančního ohodnocení zaměstnanců. Druhá část se zabývá výsledky kvantitativního šetření mezi vybranými skupinami zaměstnanců. Na ni navazuje třetí část kvalitativním šetřením mezi skupinou respondentů, kteří se zúčastnili diskuse na téma, které je předmětem řešení celé závěrečné práce.

Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků je ve Škodě Auto a.s. velmi významným a vlastně jedním z klíčových témat mezi manažery na všech řídicích úrovních. Je to jedno z témat, na kterém je kontinuálně pracováno i útvarem výrobního systému Škoda, přičemž je zde napomáháno standardizací na místech kde je to možné, nebo poradenstvím pro různé speciální případy ve spolupráci s útvarem zabývajícím se odměňováním jako takovým. Pro případy mimotarifních zaměstnanců a manažerů je zde proces známý pod pojmem „MAG“ tedy z německého Mitarbeiter-Gespräch tedy rozhovor se zaměstnancem za účelem stanovení motivačních cílů a úkolů pro získání maximálního osobního hodnocení. Toto je nejklíčovější pro samotnou motivaci zaměstnanců a je na tom zpravidla stavěno další motivování k lepším výkonům v průběhu celého pracovního roku.

3.1 Charakteristika Škody Auto a.s.

Již název podkapitoly napovídá, o kterém subjektu pojednávají následující stránky závěrečné práce. Škoda Auto a.s. se zabývá výrobou Automobilů jejich komponentů a náhradních dílů, patří mezi největší a všeobecně zaměstnanci a širokou veřejností nejoblíbenější podnikatelské subjekty v České republice. Tomu také odpovídá početní stav zaměstnanců včetně pobočných závodů, a na české poměry také nebývale silná odborová organizace. Tato firma má i nebývale odvážnou růstovou strategii, kdy ze současných přibližně milionu prodaných vozů ročně chce do roku 2025 vystoupat na prodej řádově dva a půl násobně vyšší. Toto je chtěno dosáhnout nejen modernizací stávajících prodávajících modelů, ale i konstrukcí modelů úplně nových například v „SUV“ segmentu, nebo výrobou elektromobilů tak jako tomu je u konkurence azbytku koncernu Volkswagen.

Firma Škoda Auto a.s. je jednou z nejdynamičtějších společností s dlouholetou tradicí v České republice, velmi dynamicky se ale rozvíjí kromě evropy i na dalších kontinentech, například v Číně nebo v Indii. Dá se říci, že je díky svým pracovním podmínkám a řadě benefitů velmi atraktivním a úspěšným zaměstnavatelem, který klade důraz na blaho svých zaměstnanců. Na neustále zlepšování veškerých svých procesů nahlíží jako na jednu z nejdůležitějších manažerských činností. Například prostřednictvím velmi precizně propracovaného elektronického zlepšovateľského systému, interně zvaným jako „ZEBRA“. Zlepšování zefektivňování a zkvalitnění procesů se ale firma věnuje na všech frontách a v každém z níže popsanych útvarů.

3.1.1 Stručné představení společnosti a organizační struktura

Jak již bylo nastíněno, jedna se o firmu s více než stoletou tradicí výroby osobních automobilů, jejíž počátky koření v letech 1895, kdy byla založena pány Laurinem a Klementem za účelem výroby jízdních kol a motocyklů. Celá desetiletí se pak od r. 1905 tato firma věnovala výrobě osobních automobilů. V roce 1925 došlo k fúzi s plzeňskou strojírnou Škoda, po válce pak došlo k významnému rozšíření od další dva výrobní závody. Teprve v devadesátých letech,

přesně 1991 se stala firma Joint-Venture s firmou Volkswagen a. g., a v roce 2000 došlo k zakoupení 100% firmy Škoda Auto a.s. firmou Volkswagen a. g., přičemž dochází k významnému rozšíření modelové flotily Škodovky a výroba vozů a komponent dodnes rapidně stoupá.

Výroční zpráva za rok 2017 (2018, s. 11-14) uvádí, že Škoda Auto a.s. a její představenstvo se sídlem tř. Václava Klimenta, Mladá Boleslav, jsou zapsány v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 332, IČ 00177041. Je součástí koncernu Volkswagen, ve které je ovládající osobou VOLKSWAGEN AG. Škoda Auto a.s. je nepřímo ovládána touto společností, sídlo Berliner Ring 2, 384 40 Wolfsburg, Spolková republika Německo, a to prostřednictvím společnosti VOLKSWAGEN FINANCE LUXUMBURG SA se sídlem v Lucemburském velkovévodství, která je jediným akcionářem Společnosti. Společnost působí v automobilové divizi Koncernu. Zaměřuje se na vývoj, výrobu a distribuci vozů značky ŠKODA, jejich dílů a příslušenství téměř do celého světa.

Struktura takto veliké společnosti musí být logicky více než členitá, je rozdělena do sedmi základních oblastí, kdy za každou z nich je zodpovědný jeden člen představenstva, jemuž předsedá v současné době pan Berndhard Maier.

Oblasti, rozděleny dle kompetencí, jsou pak členěny následovně:

G – oblasti spadající přímo pod předsedu představenstva, zabírající se nadřazenými tématy, jako například rozvoj společnosti a digitalizace, komunikace, modelové řady a podobně, F – finance, V – prodej a marketing, P – výroba a logistika, E – technický vývoj, S – řízení lidských zdrojů a B – nákup.

Každá z oblastí firmy se problematikou řízení pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců zabývá, musí se jí zabývat, protože se jedná o jednu z klíčových manažerských kompetencí. Práce se z časových důvodů nezabývá všemi oblastmi firmy, ale oblastí výzkumu byla zvolena cíleně nejvýznamnější oblast firmy, oblast výroby a logistiky. Dále byla spolupráce v rámci dobrých vztahů navázána v dalších třech nepřímých oblastech.

3.2 Současná situace ve společnosti

Jedním z nejrozeznělejších témat firmy je, kromě další modelové ofenzívy a stále modernizace svých Automobilů celé modelové palety, jak již bylo nastíněno právě elektromobilita, která je počínaje hybridními vozy, tedy vozy se spalovacím motorem doplněným o elektromotor a trakční baterii, až po čisté elektrovozy, tématikou velice rozsáhlou, finančně také až neúměrně nákladnou a organizačně ještě značně komplikovanější. Na tomto místě hraje zásadní roli i zasíťování vlastních zaměstnanců v rámci koncernu. I z tohoto důvodu, je enormně důležité pracovat na řízení výkonu zaměstnanců firmy, a za nelehké získávání Know how nejen v tomto oboru zaměstnanci také odpovědnou měrou hodnotit. Správně namotivovaný zaměstnanec se snaží odvádět ty nejlepší a nejkvalitnější výkony. Každoročně vydávaná výroční zpráva (prezentovaná za rok 2017) je velmi rozsáhlá, včetně příloh, které informují velmi podrobně o ekonomických výsledcích tak, jak ukládá zákon. Za minulý rok se tato problematika ještě nepromítla v hospodářských výsledcích, ale dá se to očekávat v letech následujících. Toto je trochu v rozporu s růstovou strategií firmy, ale právě z toho důvodu je tematika řízení výkonu a hodnocení zaměstnanců jednou z velmi klíčových.

3.2.1 Stručně k ekonomickým výsledkům

Ekonomické výsledky firmy Škoda Auto a.s. jsou velmi významné a obecně pro koncern, ale i pro samotné zaměstnance úspěšné a pozitivní, firma si může poměrně snadno dovolit držet bezkonkurenčně vysoké personální náklady, včetně různých benefitů, v porovnání s českým konkurenčním prostředím. Jako dceřiná společnost koncernu Volkswagen je naprostou pýchou v porovnání se stejně zaměřenými „sourozenci“ jako například Seat.

Výroční zpráva za rok 2017 (2018, s. 119) konstatuje, že tržby v roce 2017 dosáhly celkové výše 407 400 mil. Kč, což představovalo oproti roku 2016 zvýšení o 59 412 mil. Kč. Dále výroční zpráva za rok 2017 (2018, s. 129) uvádí, že Škoda Auto a.s. vyplatila jedinému akcionáři za rok 2017 celkem dividendu ve výši 18 870 mil. Kč. Vyplatila také část nerozděleného zisku v roce 2018 také jedinému akcionáři. Dceřiné společnosti vyplatily Společnosti v roce 2017 dividendy a podíly na zisku ve výši 47 mil. Kč, přidružené společnosti vyplatily Společnosti v roce 2017 dividendy a podíly na zisku ve výši 157 mil. Kč. Výroční zpráva za rok 2017 (2018, s. 11) doplňuje, že Společnost Škoda Auto a.s. má výrobní závody nejen v České republice. Vozy značky Škoda se vyrábějí také v Číně, Rusku, Indii, na Slovensku, Ukrajině a v Alžírsku.

Tabulka 1: Výroba vozů ve společnosti Škoda auto a.s.

	VOZY	VOZY	ZMĚNA V %
	2017	2016	2017/2016
Výroba vozů značky ŠKODA			
ŠKODA FABIA	119 730	117 397	2,0 %
ŠKODA FABIA COMBI	76 292	75 479	1,1 %
ŠKODA FABIA celkem	196 022	192 876	1,6 %
ŠKODA RAPID	31 561	31 715	-0,5 %
ŠKODA RAPID SPACEBACK	49 553	52 975	-6,5 %
ŠKODA RAPID celkem	81 114	84 690	-4,2 %
ŠKODA OCTAVIA	89 667	90 130	-0,5 %
ŠKODA OCTAVIA COMBI	180 102	176 093	2,3 %
ŠKODA OCTAVIA celkem	269 769	266 223	1,3 %
ŠKODA YETI	24 555	61 038	-59,8 %
ŠKODA SUPERB	47 697	46 775	2,0 %
ŠKODA SUPERB COMBI	57 211	58 540	-2,3 %
ŠKODA SUPERB celkem	104 908	105 315	-0,4 %
ŠKODA KODIAQ	76 108	1 167	-
ŠKODA KAROQ	14 998	-	-
Celkem značka ŠKODA	767 474	711 309	7,9 %
Výroba vozů značky SEAT			
SEAT TOLEDO	13 146	18 029	-27,1 %
SEAT ATECA	77 483	35 833	116,2 %
Celkem značka SEAT	90 629	53 862	68,3 %
Celkem výroba ve společnosti ŠKODA AUTO	858 103	765 171	12,1 %

Zdroj: Výroční zpráva za rok 2017, s. 38.

Podle výroční zprávy za rok 2017, s. 40 byl prodej automobilů ve střední Evropě v roce 2017 následující:

- Podařilo se zvýšit odbyt a získat vyšší podíl na trhu;
- celkové dodávky vozů činily 207 143 kusů, nárůst 12 %;

- na trh v ČR bylo dodáno 95 017 vozů, nárůst o 8 %;
- do Polska dodáno 66 582 vozů, nárůst o 18,5 0 oproti roku 2016;
- na slovenském trhu prodáno 21 017 vozů atd.

3.3 Zaměstnanci a Škoda Auto a.s.

V souvislosti s růstovou strategií firmy je také nejen nutností intenzivně přibírat nový personál, ten pak odpovídajícím způsobem kvalifikovat, ale významně důležitá je i péče o personál stávající, který se za krátkou dobu stane novým multiplikátorem Know how a je třeba s ním i nadále intenzivně pracovat tak, aby se dále rozvíjel a přinášel firmě další úspěchy a byl dobrým příkladem pro všechny ostatní nové zaměstnance firmy. Tohoto faktu si je firma velice dobře vědoma, je si toho vědoma i široká řada zaměstnanců, kteří na sobě a svých kvalifikacích bez přestání, až kontinuálně pokračují, doplňují si odborné kvalifikace nebo například jazykové znalosti, u čehož vždy obdrží od firmy řádnou podporu. Výroční zpráva za rok 2017 (2018, s. 50) dává mimo jiné přehled i o vývoji počtu zaměstnanců za rok 2017. Je nutné si uvědomit, že jednotnou součástí Škody Auto a.s. jsou kromě závodu v Mladé Boleslavi, také závody ve Vrchlabí, Kvasinách v ČR a dále také řada závodů po celém světě. V poslední době se také velmi intenzivně diskutuje o otevření úplně nového montážního závodu v Evropě, aby bylo možno dosahovat odvážných strategických cílů.

3.3.1 Vývoj zaměstnanosti

Dynamika vývoje zaměstnanosti firmy Škoda Auto a.s. se může z vnějšího pohledu zdát až neúměrně rychlá s porovnáním produkovaného počtu vozů. Je však ale faktem, že nutnost zapracování nového personálu a především doba zapracování u technicko-hospodářského personálu, tedy v nepřímé oblasti, trvá v některých případech řádově i roky. Z tohoto důvodu je nutností personál strategicky a to velmi pečlivě plánovat s odpovídajícím předstihem. Podle výroční zprávy za rok 2017 (2018, s. 50) k 31. 12. 2017 bylo k dispozici 30 690 kmenového personálu, z toho v Mladé Boleslavi 22 932 osob, v závodě Vrchlabí celkem 861 osob, v závodě Kvasiny 6 897 osob a 936 učňů, celkem 31 626 osob. Jedná se o počet osob včetně učňů, bez zapůjčeného personálu bez dceřiných společností. Zapůjčený personál představoval 2 802 osob.

Výroční zpráva (2018, s. 64) dále věnovala pozornost zajišťování a pokračování stabilizace personálu v závodě Kvasiny, kde byl v souvislosti s navyšováním výrobních kapacit zaveden vícesměnný pracovní systém, který byl pro mnohé zaměstnance obrovskou ranou do soukromého života. Pozornost byla věnována spolupráci na projektu INDIA 2.0, kdy firma Škoda Auto a.s. přebírá zodpovědnost za celkovou růstovou strategii i koncernu Volkswagen na tomto novém trhu s obrovským prodejním potenciálem. Pro rok 2018 Společnost také plánovala další rozvoj všech tří lokalit v České republice. V závodě Vrchlabí došlo k navýšení kapacity výroby automatické převodovky a v Mladé Boleslavi zase ke stavbě z brusu nové obrovské lakovny. Z toho důvodu intenzivně vyhledávala zájemce o práci ve Škodě Auto a.s. s požadavky na vysoce kvalifikované odborníky, jazykově velmi dobře vybavené přednostně němčinou a dále angličtinou, kteří se uplatní v celosvětové síti. Důležité pro společnost bylo a nadále bude udržení první pozice atraktivity Škoda Auto a.s. jako zaměstnavatele.

3.3.2 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců vníma firma jako velice zásadní záležitost, je si dobře vědoma, že se v této tématice rozhodně nemůže držet přespříliš zptátky i přestože personální náklady jsou již nyní velmi významné. Za účelem udržení konkurenceschopnosti a navíc potřeby vlastního rozvoje, je tedy vlastně každý rok ochotna přistoupit na poměrně slušný kompromis při vyjednávání s odborovou organizací jakožto zástupcem zaměstnanců. Každoročně je prezentován po dobu několika měsíců doslova boj odborářů Škoda Auto a.s. o zvýšení mezd zaměstnancům, které jsou ve srovnání s německými automobilkami koncernu výrazně nižší. Každoročně platí mzdová dohoda mezi Společností a odboráři do 31. března. Odměňování zaměstnanců je každoroční ukázkou toho, jakým způsobem odborová organizace doslova bojuje za zvýšení mezd.

Škodováký odborář (12. 4. 2018, s. 1) uveřejnil podrobné zprávy o řešení situace. Není tajemstvím, že mzdy zaměstnanců ve Škodě Auto a.s., jsou každoročně výrazně nižší, než dostávají zaměstnanci VOLKSWAGENU v Německu. Do konce každého prvního čtvrtletí nového roku se konají ostrá a nekompromisní jednání mezi zástupci odborové organizace a zástupci koncernu. O probíhajících jednáních podrobně informují česká média. Je nutné si uvědomit, že ve Škodě Auto a.s. je nastolen zcela jiný režim směn, než je tomu v České republice zvykem. V podstatě se jedná o prosazování sedmnácti směnného provozu v lakovně v Mladé Boleslavi a osmnácti směnného v Kvasinách. Jedná se o velmi náročný pracovní systém, odboráři usilují o vypovězení dohody. Systém se podařilo odvrátit. Navíc se podařilo dojednat zvýšení mezd o více než 20 %, včetně navýšení korunové hodnoty osobního ohodnocení o 12 %.

Průměrnou mzdu zvyšuje tzv. variabilní bonus, který má hranici 60 000 Kč, je nyní vyšší o 46 %. Vyjádření odborů potvrdilo také vedení společnosti. Podle vedení Škoda Auto a.s. (2018) kromě zvýšení tarifů o 12 procent vzrostou také částky bonusového systému, takže zaměstnanci se budou přímo podílet na hospodářských výsledcích. V květnu roku 2018 zaměstnanci skutečně obdrželi společně s dubnovou mzdou variabilní bonus ve výši šedesát tisíc korun, což je oproti roku 2017 zvýšení o 46 procent. Kromě toho obdrží mimořádnou jednorázovou platbu ve výši sedm tisíc korun, také bude vyplacena v květnu s dubnovou výplatou. Zároveň byla s odboráři dohodnuta další prémie v závěru roku 2018 se základnou dva tisíce korun, poté dále podle možností firmy. Jak uvedlo vedení společnosti, jednorázovou platbou tak bude roční bonus činit více než sto deset tisíc korun na osobu. Dále bylo dohodnuto zvýšení devíti příplatků v průměru o více než 50 procent, zvýšen o sto korun měsíční příspěvek na doplňkové penzijní spoření. Průměrná mzda v roce 2017 činila ve společnosti Škoda Auto a.s. 45 385 korun a v letošním roce se díky vyjednanému navýšení dostane přes hranici padesáti tisíc korun.

Tyto na české poměry až astronomické sumy a řada příplatků mluví jasně o tom, jak seriózně firma Škoda Auto a.s. ke svým věrným zaměstnancům přistupuje a jak si jich váží.

Jak uvádí kolektivní smlouva na stránkách newsletteru, náleží zaměstnancům Škoda Auto a.s. skutečně řada příplatků. Jedním ze zásadnějších je příplatek za práci přesčas, tedy za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vzniklo za tuto odpracovanou dobu právo. Dále například příplatek za práci v noci, za dobu noční práce přísluší zaměstnanci k dosažené mzdě příplatek za práci, přičemž práci v noci se rozumí práce konaná v době od 22.00 hod. do 6.00 hodin. Příplatek za práci ve svátek je poměrně obvyklým a známým, za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí a příplatek za práci v nestandardních pracovních podmínkách, jež je dle kolektivní smlouvy možný, je již jasným důkazem o seriózním přístupu firmy. Příplatek za práci v sobotu a v neděli je obzvláště při vícesměnných

režimech vyloženě příhodný. Příplatek za práci i v odpolední směně přísluší za práci v době od 14.00 hod. do 22.00 hodin (ŠKODA Mobil Newsletter, 2018).

Dále dle kolektivní smlouvy firma poskytuje i speciální racionalizační příplatek na pracovištích, kde byla provedena racionalizační opatření k úpravě norem spotřeby výrobního času. Zajímavostí je i takzvaný příplatek za trh práce, kde tarifním zaměstnancům v úzce specializovaných profesích a funkcích lze přiznat příplatek za trh práce; tento příplatek náleží do uplynutí doby sjednané v pracovní smlouvě. Ve své podstatě se jedná o kompenzaci do výše původního platu na minulém pracovišti tak, aby na tom zaměstnanec nijak netratil. Příplatek za práci v taktu je také ve výplatnicích výrobních dělníků významnou položkou. Práce v taktu je takový způsob práce, při kterém si zaměstnanec nemůže volit pracovní tempo (začátek a konec operace) a jeho činnost je podřízena rytmu strojního zařízení nebo jiných osob při práci na výrobních linkách i na ostatních pracovištích, kde se pracovní cyklus opakuje v intervalech zpravidla menších než 5 minut. Zaměstnancům na těchto pracovištích přísluší příplatek. Příplatek za práci v taktu je vyplácen v závislosti na odpracovaných hodinách. Příplatek náleží i zaměstnanci z jiného kmenového střediska, pokud odpracuje na pracovišti s přiznaným příplatkem za práci v taktu část svého fondu pracovní doby (ŠKODA Mobil Newsletter, 2018).

Podle kolektivní smlouvy jsou bonusy dalším samostatným tématem, podnikový bonus – variabilní část podnikového bonusu, její výše a podmínky pro výplatu jsou stanoveny v separátní dohodě, stejně jako tomu je u podnikového bonusu – zaručené části (ŠKODA Mobil Newsletter, 2018).

Fond vedoucího je dle kolektivní smlouvy na citovaném newsletteru nástroj, sloužící k bezprostřednímu odměnění zaměstnanců za vynikající pracovní výsledky při plnění pracovních úkolů (ŠKODA Mobil Newsletter, 2018). Podmínky jeho udělení jsou zpracovány v separátním metodickém pokynu, ale principiálně jde o finance, které má každý vedoucí k dispozici dle závislosti na vyplácení cílových týmových prémie. Dle kolektivní smlouvy mají zaměstnanci nárok i na odměnu za pracovní pohotovost, doba pracovní pohotovosti (pokud zaměstnanec nebyl povolán k výkonu práce) se nezapočítává do pracovní doby a zaměstnanci za ni přísluší odměna. Za výkon práce v době pracovní pohotovosti přísluší zaměstnanci mzda; výkon práce v rámci pracovní pohotovosti nad rozsah stanovené týdenní pracovní doby je prací přesčas a zahrnuje se do limitů práce přesčas. Za tuto dobu nepřisluší odměna za pracovní pohotovost (ŠKODA Mobil Newsletter, 2018).

Odměňování v týmové organizaci práce je dle kolektivní smlouvy na pracovištích se zavedeným Výrobním systémem ŠKODA. Zde se zavádí ohodnocení týmů formou cílových dohod za výsledky práce vyjádřené předem stanovenými ukazateli, zpravidla produktivity, kvality, hospodárnosti a efektivnosti výroby. K těmto ukazatelům jsou stanoveny jednotlivě cílové prémie, které jsou vypláceny samostatně. Zaměstnancům v týmové organizaci práce je oznamováno plnění ukazatelů v předem stanovených termínech. Hodnotitel je povinen oznámit zaměstnancům na konci hodnoceného období plnění ukazatelů a výši dosažené prémie. Předpokládaným intervalem hodnocení výkonu v týmové organizaci dle typu výroby je zpravidla kalendářní měsíc (ve výjimečných případech kalendářní čtvrtletí, pololetí). Cílová prémie je vyplácena za odpracované hodiny v rámci fondu pracovní doby, nevyplacená cílová prémie z důvodů absence je převedena do fondu vedoucího pro týmovou práci. Tento fond je rozdělován po dohodě koordinátorů a mistra v rámci mistrovského úseku. Cílová prémie mistra má stanoveny ukazatele, vyplývající z ukazatelů podřízených týmů a samostatného hodnocení práce mistra. Cílová prémie mistra se stanovuje jako násobek výsledku ukazatelů (hodnoceno měsíčně) a dosaženého koeficientu hodnocení práce mistra. Odměňování v chráněném/profilovém centru, zaměstnanec je odměňován i nadále, nastane-li po přestupu zaměstnance do střediska Chráněného/profilového centra situace, při které dojde k poklesu zařazení do tarifní skupiny, bude mzda řešena tak, že zaměstnanci bude náležen doplatek ke

mzdě, pokud jeho mzda dle nového zařazení nedosáhne 85% posledního průměrného výdělku používaného v pracovněprávních vztazích na původním pracovišti před přestupem do Chráněného/profilového centra. Procentní výše osobního ohodnocení zaměstnance se při přestupu nemění, nové osobní ohodnocení bude provedeno dle platné kolektivní smlouvy (ŠKODA Mobil Newsletter, 2018).

Tabulka 2: Aktuální tarifní třídy ve Škodě Auto a.s.

Tarifní skupina	Kč	Tarifní skupina	Kč
J1	22 248	E	35 217
J	23 184	D0	36 876
I0	24 181	D	38 534
I	25 176	C0	40 413
H0	26 236	C	42 291
H	27 296	B0	44 427
G0	28 468	B	46 562
G	29 640	A0	48 998
F0	30 944	A	51 442
F	32 248	A1	55 618
E0	33 733		

Zdroj: Vlastní zpracování

Škoda Newsletter v publikované aktuální kolektivní smlouvě sdílí informaci, že osobní ohodnocení umožňuje účinně diferencovat finální výši mzdy jednotlivých zaměstnanců podle využívání jejich odborných předpokladů, osobních vlastností a schopností rozhodných pro úspěšný výkon funkce nebo pracovní činnosti a podle dlouhodobě dosahovaného výkonu a komplexně posuzovaných výsledků práce, kdy ale právě z důvodu subjektivního hodnocení nadřazeného, je nad míru důležitá objektivita a správná práce s nastavovanou úrovní hodnocení tak, aby jí bylo možné zaměstnance dále motivovat (ŠKODA Mobil Newsletter, 2018).

Dále kolektivní smlouvy na portálu Škoda mobil Newsletteru publikuje, že individuální výkon, který během celého posuzovaného časového období zaměstnanec podával, je třeba hodnotit dle následujících kritérií (ŠKODA Mobil Newsletter, 2018).

1. Kritérium I – Kvalita, spolehlivost, jakost výsledku práce

Hodnotí se kvalitativní stránka vykonané práce, bezchybnost pracovních výsledků, dosahovaná kvalita práce bez výkyvů a změn, tvůrčí přístup k práci, plnění úkolů v požadovaném množství a kvalitě, dodržování termínů a plnění časových harmonogramů prací, kde se tedy jedná především o materialistickou hodnotu a spokojeného zákazníka (ŠKODA Mobil Newsletter, 2018).

2. Kritérium II – Spolupráce, chování, předávání vědomostí (Know-how)

Hodnotí se, jak zaměstnanec využívá svou odbornou zdatnost ke své práci, rozsah spolupráce s různými odbornými oblastmi, zda získané znalosti a zkušenosti ochotně předává dalším spoluzaměstnancům, zda sleduje nejnovější způsoby výroby a technologie a zda aktivně přistupuje ke zvyšování kvalifikace. U zaměstnanců řídicích pracovní kolektivy (koordinátoři, specialisté, mistři) se také hodnotí uplatnění řídicích a organizačních schopností, umění jednat s lidmi, stupeň respektování názorů spoluzaměstnanců v kolektivu, hodnocení mezilidských vztahů (ŠKODA Mobil Newsletter, 2018).

3. Kritérium III – Flexibilita nasazení, iniciativa, samostatnost

Hodnotí se stupeň samostatnosti a spolehlivosti, ochoty převzít odpovědnost za dané úkoly, aktivity k flexibilní změně pracovišť (k rotaci v týmech), trvalé iniciativy k řešení problémů a hledání alternativních řešení a návrhů, určování priority řešení úkolů (ŠKODA Mobil Newsletter, 2018).

4. Kritérium IV – Pracovní kázeň, využívání pracovní doby, efektivnost hospodaření se svěřenými prostředky

Hodnotí se využívání pracovní doby zaměstnance k dosažení efektivního výkonu, pracovní kázeň, dodržování technologické kázně a bezpečnosti práce, aktivní přístup ke snižování nákladů, úsporné zacházení se svěřenými prostředky a materiálem, plánování nepřítomnosti a aktivita v přístupu k jejímu snižování (ŠKODA Mobil Newsletter, 2018).

Kolektivní smlouva v tomto Newsletteru také říká, že v každém kritériu je třeba zaměstnance ohodnotit odpovídajícím stupněm a přiřadit uvedené body (ŠKODA Mobil Newsletter, 2018), což je jedním z konkrétních předmětů výzkumu této závěrečné práce. Subjektivní názor hodnotícího vedoucího může a bývá zkreslený, což zapříčiňuje i verbální konflikty na pracovišti, které musí každý vedoucí nějakým personálním rozhovorem řešit. Výzkum také říká, že ačkoliv je v pracovním řádu výslovně zakázáno komukoliv sdělovat důvěrné informace tohoto charakteru, interně k tomuto problému občas dochází, a to zapříčiňuje další personální práci manažera.

Obrázek 2: Tabulka stupňů a kritérií osobního hodnocení

Stupně hodnocení	Neodpovídá očekávání	Odpovídá očekávání v malém rozsahu, resp. jen někdy	Všeobecně odpovídá očekávání	Lehce překračuje očekávání	Zřetelně překračuje očekávání	Dalece překračuje očekávání
Kritéria hodnocení	Hodnocení výkonu v procentech z tarifu					
I. Kvalita, spolehlivost, jakost výsledku práce	0	1	2	3	4	5
II. Spolupráce, chování, předávání vědomostí (Know-how)	0	1	2	3	4	5
III. Flexibilita nasazení, iniciativa, samostatnost	0	1	2	3	4	5
IV. Pracovní kázeň, využívání pracovní doby, efektivnost hospodaření se svěřenými prostředky	0	1	2	3	4	5

Zdroj: Škoda Mobil Newsletter, 2018

Výsledkem hodnocení výkonu je dle této kolektivní smlouvy součet bodů, který vyjadřuje zároveň procento osobního ohodnocení. Nominální výše osobního ohodnocení je dána zjištěným procentem z tarifu osobní třídy zaměstnance ve výši dle Dohody D I/příslušné období – O mzdách. Hodnocení výkonu provádí přímý nadřízený (dále jen hodnotitel). Pro hodnocení v jednotlivých kritériích vybere hodnotitel ty faktory, které jsou pro dané pracoviště stěžejní. Byl-li hodnocený zaměstnanec během posledních 3 měsíců před termínem pravidelného hodnocení přeložen, resp. pracoval na projektové práci, může hodnotitel hodnocení odsouhlasit s dřívějším vedoucím, resp. vedoucími projektů. Při hodnocení nesmějí být brány v potaz žádné všeobecné osobní charakteristiky, rozhodující je individuální pracovní výkon. Každý zaměstnanec je hodnocen vzhledem ke své pracovní náplni a funkci, kterou zastává (tzn., že neplatí, že čím náročnější funkci vykonává, tím by musel být lépe hodnocen). Náročnost funkce je promítnuta v zařazení do tarifní skupiny (ŠKODA Mobil Newsletter, 2018).

Tato prezentovaná smlouva myslí i na rozpočet na osobní ohodnocení, který je stanoven pro všechny oblasti jednotným procentem ze součtu tarifů, vyplývajícího z počtu a zařazení zaměstnanců dané oblasti a v daném měsíci za podmínek uvedených v dohodě D I/příslušné období – O mzdách. Průměrná rozpočtovaná částka na osobní ohodnocení je stanovena v dohodě D I/příslušné období – O mzdách. Hodnocení výkonu se pak provádí u všech tarifních zaměstnanců v termínech stanovených v dohodě D I/příslušné období, což vždy znamená dvakrát za rok dobrovolné hodnocení a dvakrát za rok povinné hodnocení zpravidla termínově ke konci každého ročního kvartálu. Při pravidelném hodnocení výkonu může dojít ke zvýšení nebo snížení osobního ohodnocení, které je platné až do dalšího hodnocení (ŠKODA Mobil Newsletter, 2018).

Kolektivní smlouva dále myslí i na nově příchozí zaměstnance a to včetně nově příchozích z vlastního odborného učiliště. Při nových nástupech do pracovního poměru se provede

hodnocení po uplynutí 3 měsíců za předpokladu, že zaměstnanec v této době odpracoval nejméně 21 směn. Při nástupu do zaměstnání v průběhu měsíce se posuzuje pro účely hodnocení výkonu tento měsíc jako celý, pokud je splněna podmínka odpracování k datu hodnocení 21 směn. V ostatních případech se hodnocení provede nejpozději po uplynutí 6 měsíců zaměstnání. V případě, že nový zaměstnanec nastupuje do společnosti ŠKODA AUTO od subjektů (agentur) poskytujících personál, může být hodnocení výkonu takového zaměstnance provedeno ode dne vzniku pracovního poměru, jestliže bude splněna podmínka, že zaměstnanec bezprostředně před nástupem do společnosti, a minimálně tři měsíce pracoval na shodném pracovišti, kam bude nastupovat. Uvedeným opatřením ale nesmí dojít k překročení rozpočtu na osobní ohodnocení. Při nástupu vyučenců do pracovního poměru se provede hodnocení výkonu analogicky jako u nových zaměstnanců. Úspěšný absolvent SOUs ŠKODA AUTO bude mít ihned od nástupu přiznané osobní ohodnocení ve výši, která je stanovena příslušnou dohodou v Souboru dohod a dokumentů (ŠKODA Mobil Newsletter, 2018).

Zvláštní pozornost je ve smlouvě věnována zaměstnancům odcházejícím, či přestupujícím z jiného pracoviště. Při opětovném zavedení zaměstnance do stavu evidovaných (zpravidla při návratu z mateřské-rodčovské dovolené nebo dalšího vzdělávání) se provede nové hodnocení výkonu a stanoví se výše osobního ohodnocení, přičemž nesmí dojít k překročení rozpočtu. Při zařazení zaměstnance na jiné pracovní místo nebo při změně zařazení se provede nové hodnocení výkonu a stanoví se výše osobního ohodnocení; touto změnou nesmí dojít k překročení rozpočtu (ŠKODA Mobil Newsletter, 2018).

Jako legislativně povinné uvádí tato smlouva dále samotné seznámení zaměstnance s hodnocením výkonu. Výsledek hodnocení výkonu po schválení příslušným personálním útvarem objasní a novou výši osobního ohodnocení sdělí hodnotitel každému zaměstnanci (s výjimkou dlouhodobě nepřítomných) nejpozději první den platnosti nového osobního ohodnocení. Při snížení osobního ohodnocení je hodnotitel povinen seznámit s touto skutečností zaměstnance písemnou formou s řádným odůvodněním neprodleně. Zaměstnanec svým podpisem potvrdí, že byl s výsledkem hodnocení seznámen a bere jej na vědomí (ŠKODA Mobil Newsletter, 2018).

Úpravy osobního ohodnocení mimo pravidelné hodnocení výkonu jsou dle kolektivní smlouvy, uvedené v tomto newsletteru také možné, a jsou šikovným nástrojem, jak zaměstnance motivovat k rychlému napravení svých výkonů. U zaměstnanců, jejichž výkon značně poklesl, může hodnotitel měsíčně snižovat osobní ohodnocení až o 80 % přiznané částky. Toto snížení platí pouze pro měsíc, ve kterém došlo k poklesu výkonu. Hodnotitel je povinen písemně sdělit zaměstnanci výši a důvody tohoto snížení. Hodnotitel má možnost použít částku, o kterou snížil zaměstnanci jeho osobní ohodnocení pro značný pokles výkonu, k přerozdělení pro zaměstnance, kteří se význačně podíleli na splnění stanovených úkolů, a to ale pouze ve shodném měsíci, ve kterém došlo ke snížení. Tuto částku lze použít pouze pro zaměstnance téže kategorie na shodném pracovišti (OJ resp. NS), kde došlo u jiného zaměstnance ke snížení. Tato možnost dává nástroj jak naopak nadprůměrné zaměstnance výrazně dahodnotit (ŠKODA Mobil Newsletter, 2018).

3.4 Interpretace výsledků kvantitativního šetření

Kompletního kvantitativního šetření se aktivně zúčastnilo 388 osob, zaměstnanců Škoda Auto a.s.. Z toho bylo mužů celkem 272 (70,1 %), žen pak 116 (29,9 %). Převaha mužů je způsobena zaměřením výrobního programu, a zpravidla fyzicky náročnější prací, při které výrazně převažují muži na výrobních linkách ať už ve výrobě vozu, nebo v různých výrobních komponentů jako převodovek, motorů nebo trakčních bateriových systémů. Celkově bylo prostřednictvím tří spolupracovníků (tazatelů) rozdáno 500 dotazníků pro dosažení většího

vzorku respondentů, odevzdáno bylo nazpět pro vyhodnocení 388 z nich, tj. 77,6 %. Tabulka 2 deklaruje, že nejpočetnější věkovou skupinou byli zaměstnanci v rozmezí 35-44 let (227; 58,6 %).

Tabulka 3: Věkové složení respondentů

Věk	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
18-34 let	42	10,8
35-44 let	227	58,6
45-54 let	71	18,3
55-64 let	37	9,5
65 a více let	11	2,8
Celkem	388	100,0

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3 prezentuje, že početně největší skupinou osob byly se středním vzděláním s výučním listem, což je vlastně v souladu s interními firemními statistikami (153; 39,5 %). Je to logicky dáno skutečností, že nejvyšší počet zaměstnanců ve Škodě Auto a.s. jsou muži na výrobních linkách, kteří dosahují nejčastěji právě tohoto vzdělání. Co bylo, ale naopak překvapivé je skutečnost, že přes malé procento dotazovaných v oblasti nevýrobní se ukázalo, že i v přímé oblasti pracuje poměrně významné procento zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním a své dosažené vzdělání tedy v praxi vůbec neuplatňují.

Tabulka 4: Nejvyšší dosažené vzdělání

Vzdělání	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Vyučen/a	123	32,5
Střední vzdělání	15	3,8
Střední vzdělání s výučním listem	153	39,5
Střední vzdělání s maturitní zkouškou	26	7,5
Vysokoškolské Bc.	36	9,2
Vysokošk. Mgr., Ing.	29	7,5
Celkem	388	100,0

Zdroj: vlastní zpracování

Dle tabulky 4 bylo nejvíce respondentů zařazeno do skupiny dělnických profesí (285; 73,4 %). Je to pochopitelné a částečně také cílené s ohledem na fakt, že tvoří z hlediska procentuálního,

nejvyšší počet zaměstnanců a tím jsou také pro firmu Škoda Auto a.s. jedni za nejvýznamnějších. Na druhém místě je pak zastoupena významná skupina zaměstnanců, kteří pracují v administrativě včetně ostatních zaměstnanců zajišťujících na různých pracovních pozicích pomocné administrativní práce, jako specialisti konkrétních výrobních úseků, nebo projektanti pracující přímo v provozech (39; 10,1 %).

Tabulka 5: Zařazení do ekonomické skupiny

Ekonomická skupina	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Dělnické profese	285	73,4
Administrativa a ostatní	39	10,1
Ekonomika a podnik. finance	6	1,5
Kvalita a kontrola jakosti	7	1,8
Obchod	8	2,1
Prodej a marketing	6	1,5
Management	10	2,7
Jiné	27	6,9
Celkem	388	100,0

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5 deklaruje různé délky zaměstnání ve Škodě Auto a.s.. Nejpočetnější skupinou byli respondenti, kteří jsou v ní zaměstnání 10 - 14 let (162; 41,7 %), což vypovídá o dobrém zázemí ve firmě a stabilitě, kterou zaměstnancům, kteří mají zájem, poskytuje. Na druhém místě skupina 15-19 let (105; 27,1%).

Tabulka 6: Délka zaměstnání ve firmě

Délka zaměstnání	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
1 - 4 roky	25	6,4
6 - 9 let	67	17,3
10 - 14 let	162	41,7
15 - 19 let	105	27,1
20 let a výše	29	7,5
Celkem	388	100,0

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 1. Jste všeobecně dobře informován/a o cílech a poslání zaměstnavatele?

V podkapitole 2.1.1 Definice řízení pracovního výkonu, byla zdůrazněna úloha managementu v personální politice a celkově v personální práci managementu, která musí vycházet z dlouhodobých, obecně a komplexně pojatých cílů, týkající se potřeby pracovních sil, jejich využívání a hospodaření s nimi. Na otázku, zda jsou respondenti dobře informováni o cílech a

poslání zaměstnavatele, odpověděla jasná většina (237; 61,1 %) respondentů, že určitě ano. Spíše ano uvedli (74; 19,1 %) respondenti. Viz obrázek 3 v příloze.

Otázka 2. Jste dobře seznámen/a s principy odměňování?

Z obrázku 4 vyplývá, že s principy odměňování, které je zvláště ve Škodě Auto a.s. v popředí odborové organizace, je 252 (64,9 %) respondentů přesvědčeno, že jsou s principy odměňování určitě seznámeni. Na druhém místě skončila skupina respondentů (83; 21,4 %), která je názoru, že je spíše dobře informována o možnostech odměňování.

Otázka 3. Víte jako zaměstnanec, v jaké kvalitě očekává zaměstnavatel váš pracovní výkon?

Obrázek 5 uvádí, že 269 (69,3 %) respondentů potvrdilo, že určitě ví, v jaké kvalitě zaměstnavatel jejich pracovní výkon očekává. Dalších 79 (20,4 %) připustilo, že spíše ví. Určitě ne odpovědělo 5 (1,3 %) respondentů, což je s ohledem na celkový počet zúčastněných osob zanedbatelné číslo. Výsledky prezentované na obrázku svědčí o tom, že v tomto ohledu existuje kvalitní zpětná vazba.

Otázka 4. Které faktory ovlivňují nejvíce kvalitu vašeho pracovního výkonu?

Odpovědi respondentů zaznamenal obrázek 6. Z předloženého výběru na prvním místě je skupina respondentů (149; 38,4 %), která uvedla, že kvalitu jejich pracovního výkonu určuje osobní odpovědnost za kvalitní práci. Na druhém místě skončila skupina (107; 27,6 %) respondentů, kteří dali přednost hodnocení sebekontroly vlastního pracovního výkonu.

Otázka 5. Jak často hodnotí zaměstnavatel váš pracovní výkon?

Podle obrázku 7 celkem 220 (56,7 %) respondentů uvedlo, že výsledky jejich práce hodnotí zaměstnavatel (odpovědní nadřízení) průběžně v průběhu pracovního výkonu, což odpovídá realitě, že problémy se musí řešit ihned, zvláště pokud se jedná o pracovní výkon na výrobních linkách. Druhou skupinou byli respondenti (79; 20,4 %), kteří uvedli, že jejich pracovní výkon je hodnocen čtvrtletně.

Otázka 6. Ovlivňuje atmosféra na pracovišti váš pracovní výkon?

Je všeobecným faktem, že odváděný pracovní výkon na pracovišti významně ovlivňuje jeho pracovní atmosféra. V kolektivu, kde se projevují přátelské a otevřené vztahy, kde není místo pro pomluvy a další negativní záležitosti, nejsou zaměstnanci stresováni, v mnoha diskusích se neřeší nejrůznější osobní i pracovní vztahové problémy apod. Podle obrázku 8 celkem 247 (63,8 %) respondentů uvedlo, že určitě ano. Oproti ostatním faktorům v obrázku 6 se jedná o významný náskok.

Otázka 7. Znáte velmi dobře pracovní cíle, které vám uložil zaměstnavatel?

Množství pracovních cílů je dáno v praktické podobě jednotlivými pracovními úkony zejména u dělnických profesí na montážních linkách, na kterých musí bezchybně navazovat jeden úkon na další. V případě ŠKODA AUTO se jedná o natolik automatizované linky, že zaměstnanci spíše vykonávají dohled nad tím, aby nedošlo k poruše na lince, zasahují pouze v některých případech. Podle obrázku 9 celkem 129 (33,2 %) respondentů odpovědělo, že je určitě zná,

naopak 114 (29,4 %) uvedlo, že je spíše nezná. Otázkou zůstává, co si všichni respondenti bez výjimky představovali pod pojmem jejich cíle.

Otázka 8. Jak hodnotíte náročnost svého pracovního výkonu?

Podle obrázku 10 celkem 214 (54,1 %) respondentů považuje svůj pracovní výkon za velmi náročný, dalších 124 (19,6 %) za spíše náročný. Naopak, za nenáročný ho uvádí 15 (3,9 %) respondentů. Je nutné uvést, že nebylo provedeno vyhodnocení podle profesí, takže výsledek může být do určité míry mírně nepřesný.

Otázka 9. Jste si jistý/a, že provádíte objektivně sebehodnocení svého pracovního výkonu?

Podle obrázku 11 na výše uvedenou otázku jsou na prvním místě respondenti, kteří uvedli, že spíše jsou si jisti (169; 43,6 %), na druhém místě jsou respondenti s odpovědí, že určitě jsou si jisti (142; 36,6 %). Pravdou je, že rozdíl mezi oběma skupinami není příliš velký – 27 osob.

Otázka 10. Co je pro vás nejdůležitějším motivátorem?

S ohledem na problematiku řízení pracovního výkonu a odměňování za práci byly do výběru zahrnuty čtyři motivátory. Jejich výběr byl podřízen tomu, aby se jednotlivé výsledky při jejich větším počtu nerozměňovaly do malých skupinek s přibližnými údaji, čímž by se do určité míry vytratila schopnost jejich procentuálního rozlišení. Podle obrázku 12 celkem 182 (46,9 %) dalo přednost jistotě zaměstnání dokonce i před výší mzdy (93; 23,9 %).

Otázka 11. Co může být příčinou ztráty vaší motivace při pracovním výkonu?

Obrázek 11 prezentuje názory respondentů, kteří dali odpověď, který faktor by teoreticky mohl být důvodem ztráty motivace při odvádění pracovního výkonu. Celkem 131 (33,8 %) respondentů uvedlo na prvním místě kvalitu pracovního prostředí. Na druhém místě nevhodnou pracovní dobu (80; 20,6 %).

3.5 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Jak již bylo uvedeno v úvodu podkapitoly 3.4, kvantitativního šetření se zúčastnilo 388 respondentů z vybraných pracovišť Škoda Auto a.s.. Početně převažovali muži (272; 70,1 %) s ohledem na to, že se jedná o výrobní provozy. Převažovaly dělnické profese (285; 73,4 %) respondentů. Pro další připomenutí je vhodné doplnit, že nejpočetnější věkovou skupinou byly respondenti ve věku 35-44 let (58,6 %). Z 11 otázek, které se týkaly bezprostředně sdělování názorů na konkrétní otázky (bez segmentačních údajů), byly vybrány čtyři, k nim formulovány hypotézy. V kontextu s tématem práce byly otázky zaměřeny na problematiku pracovního výkonu a faktorů, které s nimi mají přímou souvislost.

Vyhodnocení hypotéz

První otázka zněla, zda jsou respondenti dostatečně seznámeni s cíli a posláním zaměstnavatele. Vytvořená první hypotéza zněla: Respondentů, kteří jsou názoru, že jsou velmi dobře seznámeni se svými pracovními cíli, je statisticky více než respondentů, kteří tvrdí, že dobře seznámeni nejsou. Na otázku, zda jsou respondenti dobře informováni o cílech a poslání

zaměstnavatele, odpovědělo (237; 61,1 %) respondentů, že určitě ano. Spíše ano uvedlo (74; 19,1 %) respondentů. Z uvedených statistických údajů vyplývá, že hypotéza se potvrdila.

Druhá otázka byla zaměřena na zjištění, které faktory nejvíce ovlivňují kvalitu pracovního výkonu zaměstnance. Druhá hypotéza zněla: Pocit osobní odpovědnosti je u respondentů rozhodně vyšší než u respondentů, kteří dávají přednost sebekontrolě kvality práce. Na prvním místě byla skupina respondentů (149; 38,4 %), která uvedla, že kvalitu jejich pracovního výkonu určuje osobní odpovědnost za kvalitní práci. Na druhém místě skončila skupina (107; 27,6 %) respondentů, kteří dali přednost hodnocení sebekontroly vlastního pracovního výkonu. Z tohoto faktu vyplývá, že hypotéza se potvrdila.

Třetí otázka se týkala vyjádření respondentů, zda jsou objektivně schopni provádět vlastní sebehodnocení pracovního výkonu. Třetí hypotéza zněla: Skupina zaměstnanců, která si je jista, že umí objektivně vyhodnocovat kvalitu vlastní práce je výrazně procentuálně větší než ta, která se domnívá, že toho schopna není. Podle obrázku 9 na výše uvedenou otázku jsou na prvním místě respondenti, kteří uvedli, že spíše jsou si jisti (169; 43,6 %), na druhém místě jsou respondenti s odpovědí, že určitě jsou si jisti (142; 36,6 %). S ohledem na tato fakta je pravdivé tvrzení, že hypotéza je potvrzena.

Čtvrtá otázka se týkala názoru, co je pro respondenty v zaměstnání nejdůležitějším motivátorem. Čtvrtá hypotéza zněla: Jistota zaměstnání je u respondentů statisticky významnějším faktorem před výší mzdy. Podle obrázku 11 celkem 131 (33,8 %) respondent uvedl na prvním místě kvalitu pracovního prostředí. Na druhém místě nevhodnou pracovní dobu (80; 20,6 %). K faktoru na 2. místě se výrazně přiblížil třetí, tj. vztahy na pracovišti (75; 19,3 %). Výsledky potvrdily, že skutečně je nejvýznamnějším faktorem jistota zaměstnání před výší mzdy. Proto lze konstatovat, že hypotéza se potvrdila.

3.6 Interpretace výsledků kvalitativního šetření

Kvalitativní šetření bylo zorganizováno metodou focus group s využitím polostrukturovaných rozhovorů, které vedl, zaznamenával a zpracovával autor práce. Do skupiny vybral šest zaměstnanců, kteří se spoluprací souhlasili. Autor dodržel všechny povinnosti, které se šetření týkají, včetně informovaného souhlasu a také dodržení zákona o ochraně osobních údajů, v současnosti ochrana osobních údajů na základě nařízení Evropského parlamentu Rady EU č. 2016/679 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů. Rozhovorů se zúčastnilo šest osob, muži, kteří pracují v různých výrobních provozech Škoda Auto a.s.. S ohledem na ochranu osobních údajů, protože nedali souhlas k plnému zveřejnění informací o sobě, je zachováno jejich jméno, věk, počet let, po které ve Škodě Auto a.s. pracují.

Pavel, 32 let, zaměstnán ve společnosti 5 let; Jirka, 43 let, zaměstnán 7 let; Karel, 54 let, zaměstnán 12 let; Oldřich, 33 let, zaměstnán 4 roky; Petr, 49 let, zaměstnán 9 let.

Na rozdíl od kvantitativního šetření není u šetření kvalitativního definována hypotéza, jsou definovány pouze tři výzkumné problémy, které jsou formulovány ve výzkumných otázkách.

VO 1: Je každý zaměstnanec seznámen dobře s cíli, které definoval zaměstnavatel?

VO 2: V čem vidíte hlavní problém při hodnocení vašeho pracovního výkonu ze strany nadřízených?

VO 3: Myslíte si, že odměňování za váš odvedený pracovní výkon odpovídá náročnosti práce?

Jako velmi nápomocná se ukázala naprostá otevřenost dotazovaných respondentů, kdy u těch mladších převládly často silné emoce v souvislosti se zdánlivě nedostatečným finančním ohodnocením, které se však po delší diskuzi vysvětlilo a vlastně i opodstatnilo nedostatkem zkušeností, nebo dokonce nedostačujícím vzděláním k vykonávané činnosti. Právě naopak tomu bylo u letitých velmi vyzrálých zaměstnanců, kteří jasně vědí co chtějí a co mohou očekávat. Tito naopak oplývají často velmi konstruktivními nápady, jak tuto problematiku ve firmě vylepšit a zefektivnit dokonce i ve smyslu win win.

Zkrácené přepisy záznamů provedených rozhovorů jsou k nahlédnutí v příloze této práce. Pušálně lze konstatovat, že rozhovory s těmito většinou letitými praktiky z firmy byly velmi přínosné a vždy se relativně snadno došlo k požadovanému výstupu.

Tím nejzásadnějším, co lze obecně pro shrnutí konstatovat, je fakt, že se pracovní výkon u dotazovaných respondentů řídí převážně nedostatečně, hodnocení pracovního výkonu je často velmi stroze vysvětleno a tím dochází k nedorozumění, nebo k negativním postojům zaměstnanců. Někteří manažeři dokonce s osobním ohodnocením zaměstnanců účelně pracují naprosto nevýrazně, či jen minimálně, aby zamezily případným konfliktům a nutnosti leckdy zdoluhavému vysvětlování a odůvodňování nejčastěji právě snížení hodnocení zaměstnancům. Procentuální průměr je totiž stanoven ve výši 15,3 % na jeden útvar, přičemž se bohužel v důsledku právě neaktivního řízení pracovního výkonu uměle drží reálná hranice poblíž této omezující hranice, což ještě více fixuje manažery k tendenci s uděleným hodnocením pokud možno ani nehýbat. Z tohoto důvodu byla kromě doporučení níže také současně definována opatření, která by měla odbourání těchto evidentních nedostatků, za předpokladu jejich uplatnění v manažerské praxi, výrazně napomoci.

3.7 Shrnutí výsledků kvalitativního a kvantitativního šetření

Kvalitativní šetření bylo zorganizováno metodou focus group s využitím polostrukturovaných rozhovorů, které vedl, zaznamenával a zpracovával autor závěrečné práce. Do skupiny vybral šest zaměstnanců, kteří se spoluprací souhlasili. Autor dodržel všechny povinnosti, které se šetření týkají, včetně informovaného souhlasu a také dodržení zákona o ochraně osobních údajů, v současnosti ochrana osobních údajů na základě nařízení Evropského parlamentu a Rady EU č. 2016/679 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů. Tyto dvě podmínky bylo nezbytné dodržet, pokud autor chtěl, aby níže uvedené osoby daly souhlas k natáčení.

Rozhovorů se zúčastnilo šest osob, muži, kteří pracují v různých výrobních provozech Škoda Auto a.s.. S ohledem na ochranu osobních údajů, protože nedali souhlas k plnému zveřejnění informací o sobě, je zachováno jejich jméno, věk, počet let, po které ve Škodě Auto a.s. pracují.

Pavel, 32 let, zaměstnán ve společnosti 5 let; Jirka, 43 let, zaměstnán 7 let; Karel, 54 let, zaměstnán 12 let; Oldřich, 33 let, zaměstnán 4 roky; Petr, 49 let, zaměstnán 9 let.

Na základě provedených rozhovorů došlo v převážné většině k potvrzení stanovených hypotéz a jejich významnému obohacení, čímž autorovi vzniknul nový cíl, a to užití této práce ve vlastní manažerské praxi ve firmě Škoda Auto a.s. jako opora při oživování tohoto tématu v rámci pravidlných a výrobních porad na více řídicích úrovních. Kromě toho, sloužily jako podklad k vytvoření SWOT analýzy jejíž výsledek je k vidění v podkapitole 3.8 a níž jsou i čerpána další doporučení a opatření.

Shrnutí výsledků a souhrn doporučení

Následující doporučení vycházejí ze závěrů kvantitativního šetření, přičemž jsou rozšířeny o názory vycházející z námětů rozhovorů s respondenty v kvalitativním šetření. Důležité je upozornit na skutečnost, že uveřejněná doporučení vycházejí z obou šetření, které sdělili respondenti vycházející z vlastních, většinou několikaletých zkušeností z výrobních provozů, jejichž linky jsou většinou plně automatizovány. Nejsou žádnými personalisty, žádnými ekonomickými „experty“ sdělují své informace a poznatky, které se udály v době, kdy byli zařazeni do výrobního procesu, do své směny.

Hlavním doporučením z obou šetření, je zařazení tematiky řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců jako pravidelné téma k diskuzi v rámci týmových rozhovorů na nejnižší úrovni řízení, za účelem zvýšení informovanosti o této problematice a s nutností zdůraznění důležitosti aktivní a výrazné práce s vyšší hodnocení v souvislosti s aktuálně nicotným motivačním významem pohybu hodnocení řádově v jednotkách, až desetinách procent.

Dílčím, neméně podstatným doporučením v této souvislosti je otevření tohoto tématu i na vyšších řídicích úrovních tak, aby se toto téma oživilo a alespoň částečně zlepšilo i v ostatních útvarech, jako je kromě výroby vozů i výroba komponent, a další obslužné útvary. Je podstatné k této diskuzi zmapovat situaci ve vlastních svěřených útvarech, což bude pravděpodobně sloužit jako dostatečný argument pro motivaci manažerů tuto zanedbanou problematiku řešit.

Dalším dílčím doporučením je práce na interní anketě spokojenosti „Stimmungsbarometer“ za hlavního předpokladu její dobrovolnosti, a přísného zákazu vedoucím na všech řídicích úrovních tento předpoklad narušovat vlatním ovlivňováním hlasujících. Věnovat zde pozornost otázce motivace zaměstnanců k práci a dobrovolnou anonymní možností vlastní otevřené odpovědi.

Graf 1

Týkal se informací, do jaké míry je konkrétní respondent informován o cílech a poslání Škoda Auto a.s., odpovědělo 61,1 % respondentů, že určitě jsou všeobecně dobře informováni. Žádný dotazník a odpověď na otázku, nemůže změřit, pokud by ke každé otázce nebylo více podotázek, o čem chtějí nebo chtěli být respondenti více informováni. Vyplývá to spíše ze zkušenosti z kvalitativního šetření, kdy dva respondenti doslovně uvedli, že je v současné době nejvíce zajímá, kolik peněz dostanou o výplatě. Nelze se jejich postoji divit, protože kdo pečlivě čte zprávy v celostátních médiích, vidí, že se naprostá většina informací ze Škody Auto a.s. vždy téměř půl roku týká sporů odborářů s vedením společnosti o výši mezd, a tím je téma bez bližších souvislostí medializováno.

Doporučení

Pro zaměstnance pravidelně připravovat velmi stručný manuál informující o nejbližších cílech společnosti. Rozlišit relevantní informace pro danou oblast ale poskytnout na dobrovolné bázi a informovat o této možnosti i v souvislosti s informacemi z jiných výrobních ale i nevýrobních oblastí.

Graf 3

U grafu 3 byla otázka blíže zaměřena na zjištění, jak kvalitní mají respondenti informace, tedy zda dobře vědí, jaký pracovní výkon zaměstnavatel očekává od svého zaměstnance. Celkem

69,3 % uvedlo, určitě ví, co od nich zaměstnavatel očekává. Přestože zaměstnanci dali svému zaměstnavateli za jeho aktivitu dobré vysvědčení. Autor při hodnocení této odpovědi uvedl, že je to výsledek kvalitní zpětné vazby. Na doplnění tohoto názoru je nutné dát doporučení, že zpětná vazba je skutečně efektivním nástrojem oboustranné informovanosti, a proto je i celkově doporučení odvážnější.

Doporučení

Aby celá záležitost dostala konkrétní řád, kromě toho, že odborová organizace vydává ve Škodě Auto a.s. vlastní časopis, který ale převážně prezentuje názory odborářů, bylo by dobré, viz předcházející doporučení, vydávat velmi stručné letáky, distribuovat je všem zaměstnancům, zejména v dílnách, tedy na té nejnižší řídicí úrovni. Právě tato nejdůležitější skupina zaměstnanců se k informacím dostává nejméně.

Graf 4

Je zaměřen na získání názorů, které faktory dle respondentů nejvíce ovlivňují kvalitu pracovního výkonu zaměstnance. Z předložených návrhů se na prvním místě objevil názor o důležitosti osobní odpovědnosti při odvádění pracovního výkonu. Otázka je o to důležitější, když si respondenti uvědomili, že společně s nimi na výrobních linkách pracují tzv. agenturní zaměstnanci, z nichž většina bere tuto práci jako výdělek, aniž by cítila nebo cítila velkou odpovědnost vůči svému zaměstnavateli. Osobní odpovědnost ne každý má vrozenou, ne každý chce nést odpovědnost za své chování v pravém slova smyslu. Z tohoto důvodu je potřeba zaměstnancům vysvětlit vhodnou formou, co se od nich očekává. S odpovědností je také spojena sebekontrola své vlastní práce, jak je kvalitní apod.

Doporučení

S pomocí kvalitních manažerů mimo okruh Škoda Auto a.s. připravit pro vybraný okruh zaměstnanců vhodnou formu seznámení se s možnostmi, které kvalitu pracovního výkonu ovlivňují, jakým způsobem se mohou na této aktivitě podílet, jaký bude mít pro ně přínos.

Graf 6

Graf 6 prezentoval výsledky atmosféry na pracovišti, jakým způsobem dokáže ovlivňovat chování zaměstnanců. Podle výsledku grafu 63,8 % respondentů uvedlo, že atmosféra určitě atmosféru na pracovišti ovlivňuje. Jedná se o vysoké procento odpovědí, u kterých jsou si respondenti určitě jisti. Je statisticky z různých výzkumů, průzkumů a šetření prokázáno, že tam, kde na pracovištích není kvalitní a přátelské ovzduší, tam se lidem obtížně pracuje, jen neradi chodí do zaměstnání, těchto faktorů by byl dlouhý výčet.

Opatření

Problémem mnoha lidí je, že nevědí, jak se v takovýchto situacích zachovat. Zda se na pracovišti aktivně zapojit do řešení situace anebo se tvářit, že to nevidí. Podle názoru autora práce je nejvhodnějším řešením, aby si manažer promluvil s oběma účastníky, kteří spor vyvolali, přijali opatření, se kterým následně seznámí celý kolektiv. V opačném případě je mnoho příkladů, kdy rozpor mezi dvěma spolupracovníky dokázal rozvrátit celý pracovní kolektiv.

Graf 7

Prezentoval odpovědi na otázku, zda respondenti dobře znají pracovní cíle. Oproti předcházejícím grafům na tuto otázku odpovědělo pouze 33,3 %, že své cíle zná., což se zdálo, že je to malý počet respondentů. U kvalitativního šetření se ale prokázalo, že respondenti neznají pravý smysl, proč zaměstnavatel uložil, či spíše seznámil, zaměstnance s jeho pracovními cíli. Doslova, a to nelze jinak říci, lidově je považovali za faktor, který může plnit pouze jejich nadřízený. Nevěděli, že při zajišťování pracovního výkonu jsou klíčovými faktory úspěchu obecně cíle, kterou vedou ke konkrétním výsledkům činnosti. Zřejmě také z toho vyplývalo poměrně nízké procento dáni více hlasů cílům.

Opatření

Při vhodných příležitostech, např. při hodnocení plnění pracovních úkolů a seznamování se s úkoly novými tuto záležitost jednoduchou formou vysvětlit, ukázat na konkrétním příkladu. Vždy dostatečně interpretovat sdělené, tak aby došlo k jistotě porozumění.

Graf 9

S jeho pomocí bylo zjišťováno, zda jsou si respondenti ochotni připustit, jak kvalitně provádí sebehodnocení svého pracovního výkonu. Lidové pravidlo praví, že se lépe kritizují druzí, než být sebekritický/a k sobě. V případě vlastního hodnocení musí člověk umět sám sebe kriticky zhodnotit, a to zvláště. Zaměstnanec si musí umět připustit, že něco dělá špatně, jiné pracovní záležitosti se mu daří plnit. Sebehodnocení je moderním nástrojem výkonnosti organizace. Při správném provedení je vysoce objektivní.

Doporučení

Formou různých odborných kurzů proškolit vybrané zaměstnance ve znalostech, jak efektivně sebehodnocení provádět, vysvětlit důladně k čemu slouží, jaké přínosy bude pro proškoleného zaměstnance mít.

3.8 SWOT analýza

Tabulka 7: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Silná podpora odborové organizace v kontextu se mzdovými požadavky. ▪ Průběžné zpracovávání podkladů pro hodnocení pracovního výkonu. ▪ Nový a pružný systém zavádění a poskytování benefitů zaměstnancům. ▪ Schopnost zaměstnanců vypomáhat v krizových situacích. ▪ Cenění si dlouhodobých zkušeností zaměstnanců. ▪ Odborný přístup k pracovnímu výkonu. ▪ Ochota předávat zkušenost novým zaměstnancům. ▪ Efektivní využívání pracovní doby. ▪ Aktivní přístup ke snižování nákladů. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Značná administrativní zátěž při hodnocení zaměstnance. ▪ Administrativně příliš vytížení linií manažeri při sledování zaměstnance v pracovním procesu jako podkladu pro budoucí hodnocení pracovního výkonu. ▪ Namáhavost práce.
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Velká podpora společnosti pro další kariérní růst. ▪ Mezistupně odměňování jako motivační nástroj ke stabilizaci zaměstnanců. ▪ Vzdávající možnosti mimořádných bonusů. ▪ Vytváření podmínek pro větší rotaci zaměstnanců po různých pracovištích. ▪ Věnovat větší pozornost dalšímu vzdělávání zaměstnanců. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vzdávající nedostatek pracovních sil v kontextu s dalším rozvojem Škody Auto a.s..

Zdroj: vlastní zpracování

Ze zpracované analýzy je zřejmé, že ve firmě převažují silné stránky nad těmi slabými a to v těch nejdůležitějších tématech všeobecně, což podtrhuje firmu Škoda Auto a.s. jako kvalitního zaměstnavatele a úspěšný podnikatelský subjekt, na kterého čeká řada příležitostí a jen málo hrozeb. Toto vše velice napomáhá Image tohoto zaměstnavatele. Rozvoj a růst firmy Škoda Auto a.s. má za předpokladu pokračování v kontinuálním sebezdokonalování skutečně pozitivní předpoklady.

4 Závěr

Závěrečná práce se zabývá problematikou řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků Škoda Auto a.s.. Pro začátek je vhodné doplnit, že je nutné hodnocení pracovníků spojit úzce s jejich odměňováním. Jak již bylo v práci zdůrazněno, Škoda Auto a.s. patří v České republice k velkým výrobcům a zaměstnavatelům. Její výrobní program je natolik rozsáhlý, že se v posledních letech projevuje nedostatek vlastních pracovníků. Je nutné přijímat agenturní zaměstnance, což se stává poměrně velkým problémem pro pracoviště na výrobních linkách, kde se pracovníčně setkávají čeští a zahraniční zaměstnanci. Pracovní prostředí do určité míry ztrácí na kvalitě, protože zahraničním zaměstnancům často chybí to, co si na sobě samotných oceňovali čeští zaměstnanci (respondenti) – osobní odpovědnost za kvalitu odváděného pracovního výkonu.

V textu závěrečné práce bylo možné se často setkat s některými pojmy, např. pracovní výkon, řízení pracovního výkonu, hodnocení pracovního výkonu, hodnocení zaměstnanců, osobní ohodnocení a dalšími. Jedná se o pojmy, které byly často používány v kvantitativním a kvalitativním šetření. Teoreticko-metodologická část byla zaměřena v první řadě na základy a východiska řízení pracovního výkonu. Jak již úvod napověděl, jedná se o aktivity, kterým se nevyhne žádný podnikatelský subjekt. Definice řízení velmi přesně definuje, co znamená tento pojem včetně pojmů souvisejících. Již to samo o sobě dává těm, kdo s těmito pojmy pracují, základ, aby se mohli v této problematice orientovat. Významná byla část, která se zabývala úlohou týmu při zvyšování pracovního výkonu. Nelze zastírat, že v českých podmínkách se o jeho úloze v kontextu s podnikatelskými subjekty hovoří a píše poměrně málo. Přitom práce v týmu má nezastupitelnou roli v podávání pracovního výkonu. Lze se oprávněně domnívat, že jedním z důvodů je nezájem pracovat v týmu, vše společně velmi otevřeně projednávat apod. To vše je podpořeno v podstatě neznalostí, jakým způsobem dobře mezi sebou v kolektivu komunikovat. Řízení pracovního výkonu se bez těchto nástrojů neobejde. Tady zůstává před managementem podniků velký úkol – naučit pracovní kolektivy dobře, kvalitně a efektivně komunikovat.

V první podkapitole je zdůrazněna úloha zaměřena na hodnocení a zvyšování pracovního výkonu s tím, že její první podkapitola se zabývá úlohou manažera při řízení pracovního výkonu. S ohledem na skutečnost, že Škoda Auto a.s. má část zaměstnanců ve výrobních halách, ve kterých je výroba převážně automatizovaná, nelze ani v tomto případě, při řízení pracovního výkonu, přehlédnout nezastupitelnou úlohu liniových manažerů, kteří jsou sice v nejnižší linii manažerů, ale za to jsou první, kdo musí řešit případné problémy, které při řízení pracovního výkonu vznikají. Základní úlohou manažera je řídit lidi, sledovat provozní náklady, postup pracovních procesů, prověřovat kvalitu zaměstnanci odváděné práce apod. Nelze také opomenout, že liniovní manažeři mají důležitou úlohu při spolupráci s personálními útvary při získávání nových zaměstnanců. Také postupy hodnocení pracovního výkonu včetně odměňování mají v automobilce Škoda Auto a.s. nastavena pevná pravidla.

Rozhodujícím zájmem vlastníka je, aby výroba vykazovala co největší zisky, čehož je dosahováno trvale vysokými pracovními výkony zaměstnanců. Významnou úlohu v tomto případě má motivace. Manažeři díky motivaci povzbuzují za konkrétně nastavených podmínek zaměstnance směrem k vyšším pracovním výkonům. Významným faktorem je finanční motivace. Její úloha je výrazně vidět v této závěrečné práci. Snaha o získání spravedlivějšího ocenění za práci motivuje zaměstnance Škoda Auto a.s. k tvrdému vyjednávání s vedením společnosti.

Peníze jsou hlavním motivem ke zvyšování pracovního výkonu. Nároky na stálé zvyšování pracovního výkonu zaměstnanců neustále rostou. Peníze jsou považovány za nástroj, kterým může zaměstnavatel dosáhnout svých cílů, ale většinou obě strany musí přijmout kompromis. Spokojenost s prací, s pracovním výkonem je základním předpokladem obou stran pro další vzájemné vyjednávání. Pracovní motivace má ale také svou hranici. Obě strany se po určité době vyčerpávají a je nutné hledat způsoby, jak zejména zaměstnance motivovat.

Analytická část byla rozdělena dvě dílčí části. První byla zaměřena na seznámení se se společností Škoda Auto a.s.. V úvodu byla stručně společnost představena včetně definované organizační struktury, který je velmi členitá, pro potřeby závěrečné práce vzhledem k celému členění nevhodná. Následovala stručná analýza současné situace ve Škodě Auto a.s. na základě výsledků uveřejněných ve výroční zprávě za rok 2017. Další podkapitola se věnovala zaměstnancům, vývoji zaměstnanosti, odměňování zaměstnanců apod. Od podkapitoly 3.4 se analytická část zabývala kvantitativním a kvalitativním šetřením mezi zaměstnanci Škoda Auto a.s.. Na kvantitativní šetření byly využity dotazníky, druhá část byla kvalitativní šetření, při kterém byly rozhovory s klienty s jejich souhlasem nahrávány a po závěrečném zpracování jim předány k odsouhlasení text, který je otištěn nyní v práci. Obě výzkumné metody mají svá daná pravidla týkající se postupu zpracování. Organizátoři, kteří chtějí získat větší množství informací, se často rozhodují, zda využít kvantitativní šetření s využitím dotazníků anebo kvalitativní šetření s využitím např. metody focus group. Oba způsoby výzkumných šetření mají svá pro a proti, nad kterými teoretici často diskutují. Hlavním argumentem pro odlišení se stává fakt, že dotazníky sice poskytují možnost položit neomezený počet otázek, ale problém je, že respondenti jsou příliš svázáni pouze několika možnostmi v dotazníku, které nelze změnit, což některým respondentům vadí a možnost „jiné“ jim nevyhovuje. Kvalitativní šetření dává možnost respondentům se vyjádřit k problémům nebo k šetřené záležitosti ústně. Pod vedením moderátora, např. s využitím metody focus group, mohou otevřeně říci svůj názor na projednávanou záležitost. Pokud se více rozpovídá do podrobností, které již nejsou tolik konkrétní a podstatné, je úlohou moderátora diskutujícího usměrnit. Z hlediska tohoto kvalitativního šetření je pro moderátora podstatné, že odpovídají lidé, kteří už několik let pracují ve Škodě Auto a.s., někteří vystřídali práci v několika provozech, takže mají možnost konfrontovat své zkušenosti z několika úhlů. Pro kvantitativní šetření byly definovány čtyři hypotézy, které byly po zpracování výsledků prezentovány ve shrnutí výsledků včetně vyhodnocení hypotéz. V kontextu s kvalitativním šetřením bylo nutné hovory ze záznamu zpracovat, což bylo značně pracné, ale za to byla získána autentická svědectví osob, které ve společnosti již mnoho let pracují. Veškeré získané údaje byly potom zpracovány do SWOT analýzy, která se stala automatickou součástí výzkumů, průzkumů a šetření a která obsahuje doporučení pro přípravu zpracování dalších, tentokrát již podrobných úkolů zaměřených do oblasti silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Společnost Škoda Auto a.s. patří k významným podnikům, navíc s neuvěřitelnou historií svého vzniku a doby vzniku. Nicméně, pokrok se nedá zastavit. Jediný vlastník společnosti má před sebou ambiciózní cíle. Zaujmut jedno z předních míst v automobilovém průmyslu ve světě. Jeho i celý pracovní kolektiv čeká ještě mnoho práce. Proto je nutné, aby zaměstnanci byli včas na tuto skutečnost připraveni.

Novým cílem autora je distribuce poznání výstupů a doporučení ve vlastní manažerské práci ve firmě Škoda Auto a.s., což ani hlavním cílem práce nebylo. Hlavním cílem práce je na základě zjištěných skutečností formulovat doporučení v řízení pracovního výkonu a na něj navazujících faktorů. Dílčími cíli byly formulovat základní principy spojené s řízením pracovního výkonu; identifikovat klíčové aktivity, které vedoucí ke zkvalitňování řízení pracovního výkonu; navrhnout opatření, která přispějí ke zkvalitnění řízení pracovního výkonu a ke změnám v odměňování zaměstnanců. Po zhodnocení všech náležitostí je konstatováno, že cíl práce byl splněn.

Literatura

Monografie

ŠKODA AUTO. Výroční zpráva za rok 2017. Mladá Boleslav, Škoda Auto, a. s., 2017.

Odborné knihy a časopisy

ADAIR, John E. A Peter J. REED, P., 2009. *Ne šéf, ale lídr: jak vést ostatní po cestě k úspěchu*. Brno: Computer Press, s. 208. ISBN 978-80-251-2447-5.

ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, s. 800. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M., 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment. Management (Fragment), s. 400. ISBN 978-80-253-1198-1.

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

BLAŽEK, L., 2011. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada. Expert (Grada), s. 191. ISBN 978-80-247-3275-6.

BLAŽEK, L., 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd.* Praha: Grada. Expert (Grada), s. 224. ISBN 978-80-247-4429-2.

CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, c2010. Expert (Grada), s. 352. ISBN 978-80-247-3348-7.

CIPRO, M., 2009. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada, s. 160. ISBN 978-80-247-2945-9.

FORSYTH, P., 2009. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, s. 98. ISBN 978-80-247-2128-6.

FRENZEL, R., 2009. *Poprvé šéfem. Jak uspět na vedoucí pozici*. Praha: Grada, s. 160. ISBN 978-80-247-2841-4

HORVÁTHOVÁ, P., J. BLÁHA a A. ČOPIKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, s. 240. ISBN 978-80-7261-430-1.

KOČIANOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada), s. 224. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J., 2011. *Personální práce v malých a středních firmách. 4. aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, s. 228. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, J., 2015 *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, s. 400. ISBN 978-80-7261-288-8.

KUBEŠ, M. a E. ŠEBESTOVÁ, 2008. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada. Manažer, s. 160. ISBN 978-80-247-2314-3.

LOJDA, J., 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, s. 184. ISBN 978-80-247-3902-1.

MEIER, R., 2009. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi, s. 160. ISBN 978-80-247-2308-2.

PILAŘOVÁ, I., 2016. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, s. 168. ISBN 978-80-247-5721-6.

- PLAMÍNEK, J., 2009. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada. Poradce pro praxi, s. 136. ISBN 978-80-247-2944-2.
- PLAMÍNEK, J., 2011. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada. Management, s. 160. ISBN 978-80-247-3664-8.
- PLAMÍNEK, J., 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, s. 208. ISBN 978-80-271-0629-5.
- PROCHÁZKA, J., M. VACULÍK a P. SMUTNÝ, 2013. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada. Psyché (Grada), s. 152. ISBN 978-80-247-4646-3.
- SCHWALBE, K., 2011. *Řízení projektů v IT: kompletní průvodce*. Brno: Computer Press, s. 632. ISBN 978-80-251-2882-4.
- SRPOVÁ, J. a V. ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. Expert (Grada), s. 432. ISBN 978-80-247-3339-5.
- ŠIKÝŘ, M., 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. Management (Grada), s. 208. ISBN 978-80-247-4151-2.
- ŠIKÝŘ, M., 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer, s. 208. ISBN 978-80-247-5870-1.
- URBAN, J., 2012. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha: Grada, s. 128. ISBN 978-80-247-3955-7.
- URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. Manažer, s. 160. ISBN 978-80-271-0227-3.
- VANÍČKOVÁ, R. a K. HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, 2016. *Projektové řízení pro projektové manažery. Aneb průvodce projektovým řízením pomocí případových studií*. Dubnica nad Váhou: Dubnický Technologický inštitút, s. 240. ISBN 978-80-7512-622-1 (pdf).
- VOCHOZKA, M. a P. MULAČ. 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada. Finanční řízení, s. 576. ISBN 978-80-247-4372-1.
- WAGNER, J., 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada. Prosperita firmy, s. 256. ISBN 978-80-247-2924-4.

Internetové zdroje

Škoda Auto, 2018. *Tarifý zaměstnanců společnosti ŠKODA AUTO vzrostou o 12 procent*. [online]. 11. 4. 2018. [online]. Dostupné z: <http://www.skodaauto.cz/novinky/novinky-detail/2018-04-11-nova-kolektivni-smlouva>.

ŠKODA Mobil Newsletter [online]. Praha: Skoda Auto, 2018 [cit. 2018-12-29]. Dostupné z: https://www.skodamobil.cz/Supplements/Czech/2018/kolektivni_smlouva/#/

Odborné práce

Hrabáčová, V. *MOTIVACE A HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VYBRANÉHO PODNIKU* [online]. České Budějovice, 2014 [cit. 2018-12-29]. Dostupné z: https://theses.cz/id/qlgf33/BP_Veronika_Hrabov.pdf. Bakalářská práce. JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH. Vedoucí práce Doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Přílohy

1.1 Příloha č. 1: Růst reálného HDP od roku 2008

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Belgium	3,7	0,8	1,4	0,8	3,2	1,8	2,8	2,9	1,0	-3,1
Bulgaria	5,4	4,1	4,5	5,0	6,6	6,2	6,3	6,2	6,0	-5,0
Czech Republic	3,6	2,5	1,9	3,6	4,5	6,3	6,8	6,1	2,5	-4,8
Denmark	3,5	0,7	0,5	0,4	2,3	2,4	3,4	1,7	-0,9	-5,1
Germany	3,2	1,2	0,0	-0,2	1,2	0,8	3,2	2,5	1,3	-5,0
Estonia	10,0	7,5	7,9	7,6	7,2	9,4	10,0	7,2	-3,6	-14,1
Ireland	9,4	5,7	6,5	4,4	4,6	6,2	5,4	6,0	-3,0	-7,5
Greece	4,5	4,2	3,4	5,9	4,6	2,2	4,5	4,5	2,0	-2,0
Spain	5,0	3,6	2,7	3,1	3,3	3,6	4,0	3,6	0,9	-3,6
France	3,9	1,9	1,0	1,1	2,5	1,9	2,2	2,3	0,4	-2,2
Italy	3,7	1,8	0,5	0,0	1,5	0,7	2,0	1,5	-1,3	-5,0
Cyprus	5,0	4,0	2,1	1,9	4,2	3,9	4,1	5,1	3,6	-0,7
Latvia	6,9	8,0	6,5	7,2	8,7	10,6	12,2	10,0	-4,6	-18,0
Lithuania	3,3	6,7	6,9	10,2	7,4	7,8	7,8	9,8	2,8	-15,0
Luxembourg	8,4	2,5	4,1	1,5	4,4	5,4	5,6	6,5	0,0	-3,6
Hungary	4,9	4,1	4,4	4,3	4,9	3,5	4,0	1,0	0,6	-6,3
Malta	n.a.	-1,6	2,6	-0,3	0,7	3,9	3,6	3,8	2,1	-1,9
Netherlands	3,9	1,9	0,1	0,3	2,2	2,0	3,4	3,6	2,0	-4,0
Austria	3,7	0,5	1,6	0,8	2,5	2,5	3,5	3,5	2,0	-3,6
Poland	4,3	1,2	1,4	3,9	5,3	3,6	6,2	6,8	5,0	1,7
Portugal	3,9	2,0	0,8	-0,8	1,5	0,9	1,4	1,9	0,0	-2,7
Romania	2,4	5,7	5,1	5,2	8,5	4,2	7,9	6,3	7,3	-7,1
Slovenia	4,4	2,8	4,0	2,8	4,3	4,5	5,8	6,8	3,5	-7,8
Slovakia	1,4	3,5	4,6	4,8	5,0	6,7	8,5	10,6	6,2	-4,7
Finland	5,3	2,3	1,8	2,0	4,1	2,9	4,4	4,9	1,2	-7,8
Sweden	4,4	1,1	2,4	1,9	4,1	3,3	4,2	2,5	-0,2	-4,9
United Kingdom	3,9	2,5	2,1	2,8	3,0	2,2	2,9	2,6	0,5	-5,0
EU-27	3,9	2,0	1,2	1,3	2,5	2,0	3,2	2,9	0,8	-4,2
EU-25	3,9	2,0	1,2	1,3	2,5	2,0	3,1	2,8	0,7	-4,2
EU-15	3,9	1,9	1,2	1,2	2,3	1,8	3,0	2,7	0,5	-4,3
EA-16	3,9	1,9	0,9	0,8	2,1	1,7	2,9	2,7	0,6	-4,1

Pozn.: EA-16 jsou země, které přijaly euro. Hodnoty pro rok 2010 jsou predikce.

Zdroj: Eurostat (2017)

1.2 Příloha č. 2: Dotazník

Prosím Vás o vyplnění krátkého dotazníku co nejobjektivněji a v co nejkratším čase. V případě potřeby vysvětlení jednotlivých otázek jsem Vám rád k dispozici.

Dotazník

Otázka 1. Jste dobře informován/a o cílech a poslání zaměstnavatele?

(vyberte pouze jednu z variant)

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne
- nevím

Otázka 2. Jste dobře seznámen/a s principy odměňování?

(vyberte pouze jednu z variant)

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne
- nevím

Otázka 3. Víte, v jaké kvalitě očekává zaměstnavatel váš pracovní výkon?

(vyberte pouze jednu z variant)

- určitě ano
- spíše ano
- určitě ne
- spíše ne
- nevím

Otázka 4. Které faktory ovlivňují nejvíce kvalitu vašeho pracovního výkonu?

(vyberte pouze jednu z variant)

- osobní odpovědnost
- sebekontrola kvality
- zvyšování vlastní odbornosti
- netolerování nekvalitní práce

Otázka 5. Jak často hodnotí zaměstnavatel váš pracovní výkon?

(vyberte pouze jednu z variant)

- 1x měsíčně
- 1x za tři měsíce
- 1x za rok
- vše řešíme průběžně

Otázka 6. Ovlivňuje atmosféra na pracovišti váš pracovní výkon?

(vyberte pouze jednu z variant)

- určitě ano
- spíše ano

- určitě ne
- spíše ne
- nevím

Otázka 7. Znáte velmi dobře pracovní cíle, které vám uložil zaměstnavatel?

(vyberte pouze jednu z variant)

- určitě ano
- spíše ano
- určitě ne
- spíše ne
- nevím

Otázka 8. Jak hodnotíte náročnost svého pracovního výkonu?

(vyberte pouze jednu z variant)

- velmi náročný
- spíše náročný
- spíše nenáročný
- nenáročný
- nevím

Otázka 9. Jste schopen/a objektivně posoudit kvalitu vašeho pracovního výkonu?

(vyberte pouze jednu z variant)

- určitě ano
- spíše ano
- určitě ne
- spíše ne
- nevím

Otázka 10. Co je pro vás nejdůležitějším motivátorem?

(vyberte pouze jednu z variant)

- jistota zaměstnání
- výše platu
- zajímavá práce
- možnost odborného růstu
- jiné

Otázka 11. Co může být příčinou ztráty vaší motivace při pracovním výkonu?

(vyberte pouze jednu z variant)

- platové podmínky
- nevhodná pracovní doba
- nemožnost kariérního růstu
- pracovní prostředí
- vztahy na pracovišti

Segmentační otázky

Otázka 12. Pohlaví

- muž
- žena

Otázka 13. Zařazení podle věkových skupin

- 18 - 34 let
- 35 - 44 let
- 45 - 54 let
- 55 - 64 let
- 65 let a výše

Otázka 14. Nejvyšší ukončené vzdělání

- Vyučen/a
- Střední vzdělání
- Střední vzdělání s výučním listem
- Střední vzdělání s maturitní zkouškou
- Vysokoškolské bakalářské
- Vysokoškolské Mgr., Ing.

Otázka 15. Na které pracovní pozici v současné době pracujete?

- dělnické profese
- administrativa a ostatní
- bezpečnost
- digitalizace a inovace
- ekonomika a podnikové finance
- kvalita a kontrola jakosti
- obchod
- technický vývoj
- prodej a marketing
- management
- jiné

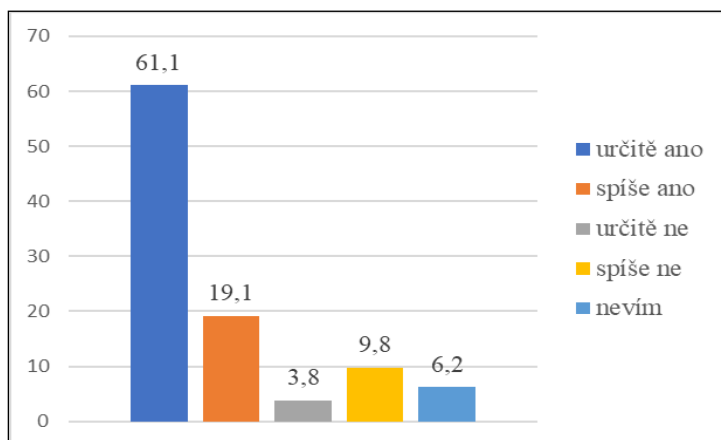
Otázka 16. Kolik let celkově pracujete ve ŠKODĚ AUTO, a. s.?

- 1 - 4 roky
- 5 - 9 let
- 10 - 14 let
- 15 - 19 let
- 20 let a více

Zdroj: vlastní zpracování

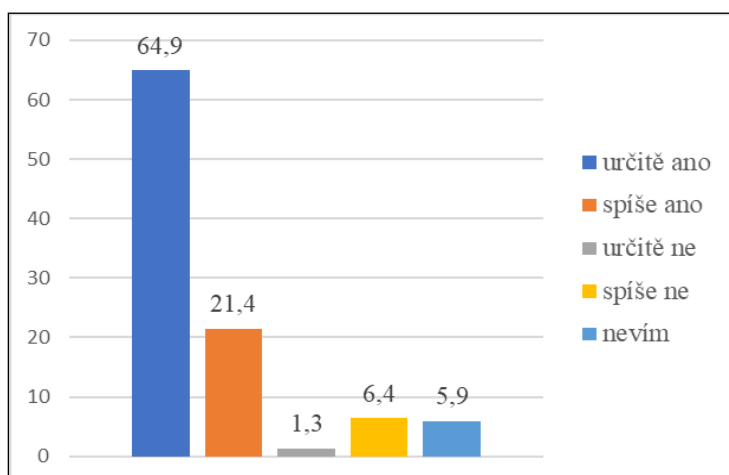
1.3 Příloha č. 3: Obrázky - grafy

Obrázek 3: Graf 1 - Kvalita informací o cílech a poslání zaměstnavatele



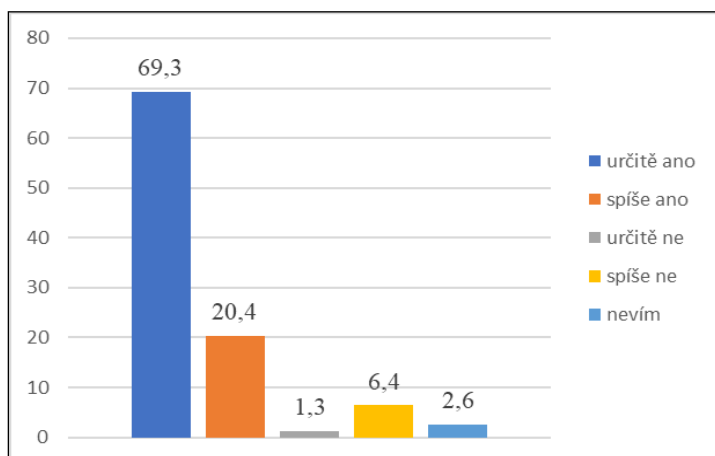
Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 4: Graf 2 - Kvalita informací o principech odměňování



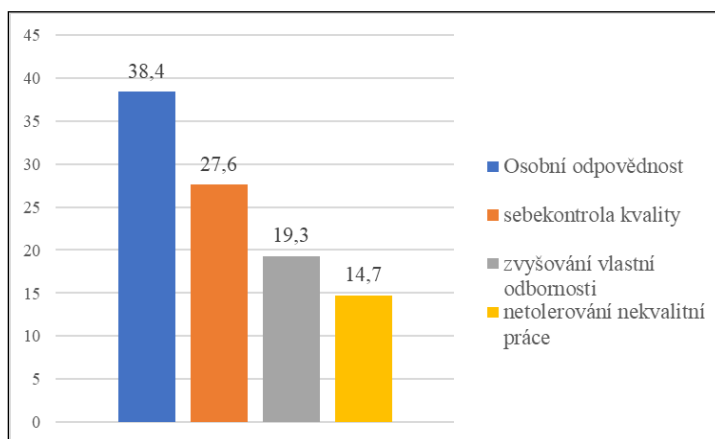
Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 5: Graf 3 - Znalost zaměstnance o očekávání zaměstnavatele



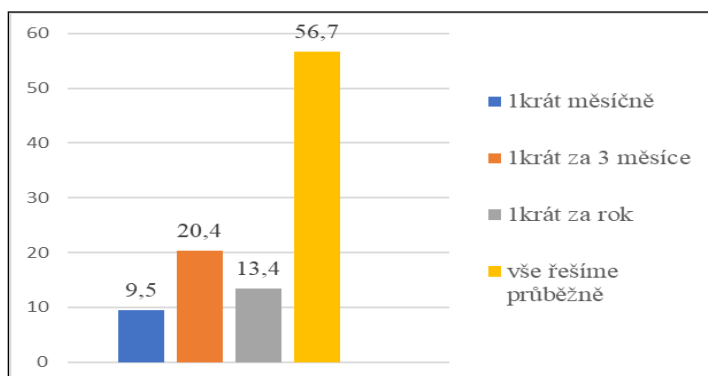
Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 6: Graf 4 - Faktory ovlivňující kvalitu pracovního výkonu



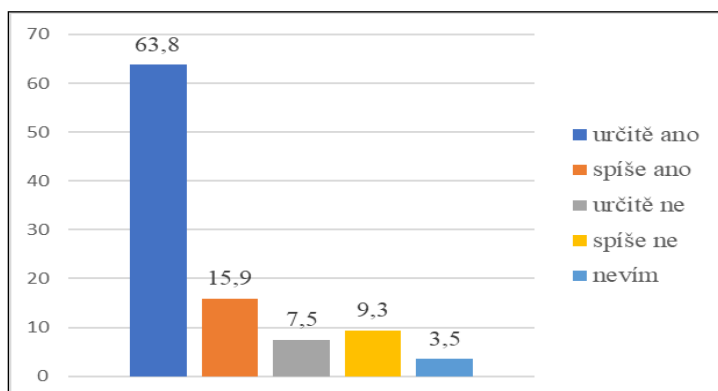
Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 7: Graf 5 - Četnost hodnocení pracovního výkonu zaměstnance



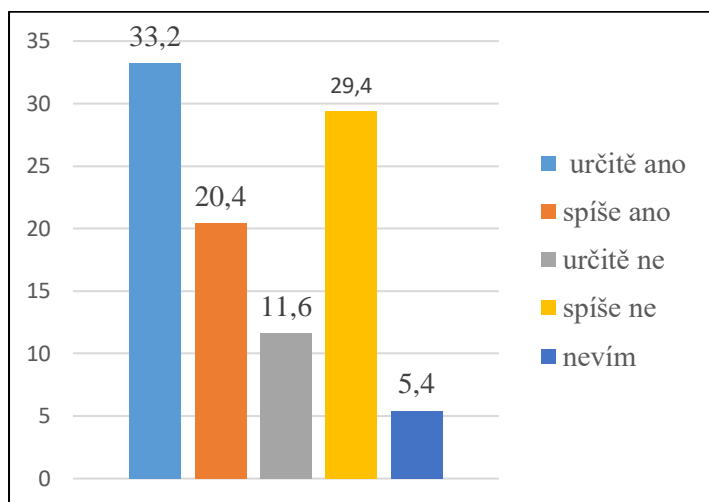
Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 8: Graf 6 - Vliv pracovních vztahů na pracovní výkon



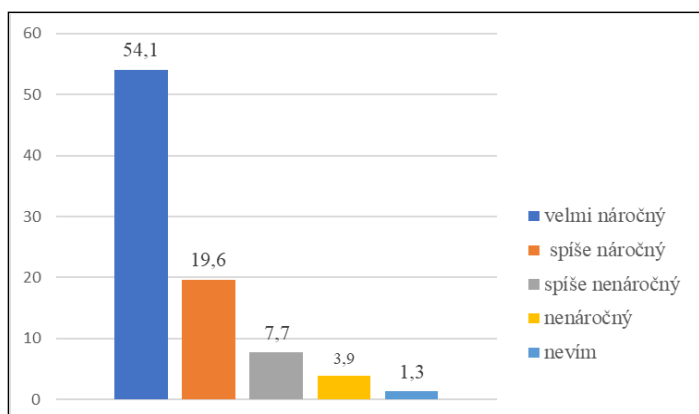
Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 9: Graf 7 - Plnění cílů uložených zaměstnavatelem



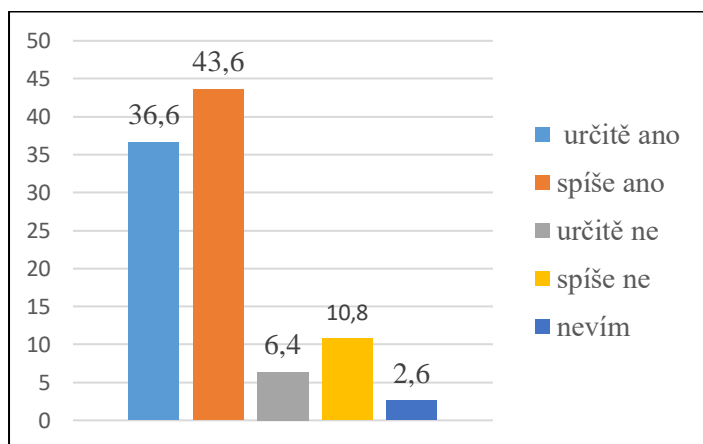
Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 10: Graf 8 - Názor na náročnost vlastního pracovního výkonu



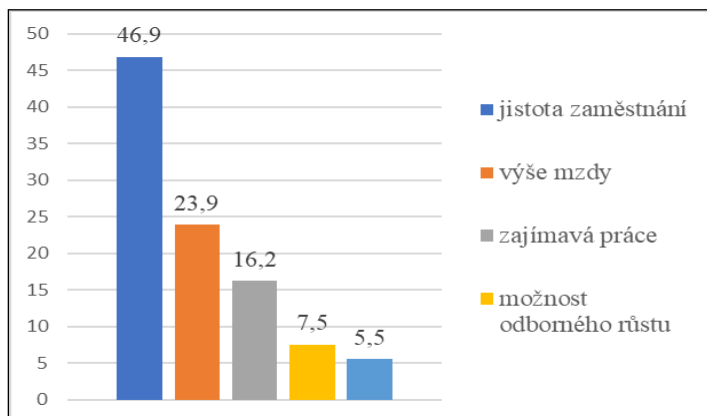
Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 11: Graf 9 - Schopnost objektivně sebe zhodnotit pracovní výkon



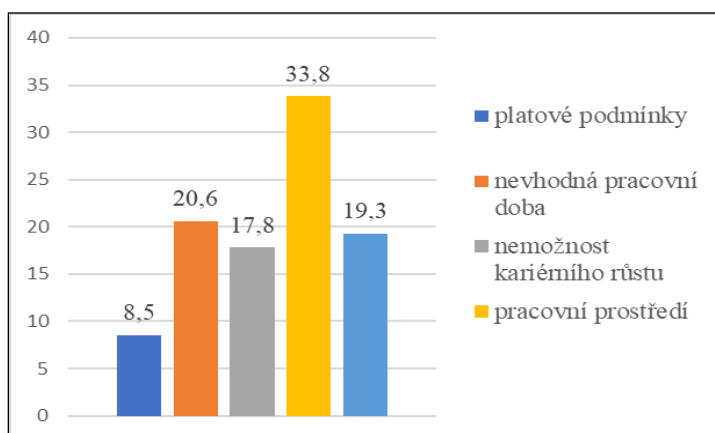
Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 12: Graf 10 - Nejdůležitější motivátory pro zaměstnance



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 13: Graf 11 - Příčina ztráty motivace u zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

1.4 Příloha č. 4: Přepis rozhovorů

VO 1: Je každý zaměstnanec seznámen dobře s cíli, které definoval zaměstnavatel?

Pavel. „Jsem ve Škodě Auto a.s. již pět let, ale pamatuji si jako dneska, že kromě povinných formalit souvisejících s mým nástupem do továrny, se mnou kromě zaměstnance personálního úseku asi půl hodiny hovořil vedoucí (říkám vedoucí, protože už si jeho pracovní funkci nepamatuji) a formou diskuse, žádné školení, mě seznamoval s tím, na kterém pracovišti budu pracovat, co se v provozu vyrábí, jaké budou mé úkoly včetně povinnosti kvalitního zaškolení se. Tehdy jsem dostal přiděleného zaměstnance, který měl za úkol radit mi a pomáhat. Jestli jsme se bavili přímo o cílech, to už si nepamatuji, spíše to bylo o úkolech, na kterých se v provozu společně pracuji. Upřímně tam byl takový fofr, že si toho z první dne včetně následujících několika dnů pomoc nepamatuji. Nyní je už situace jiná. Aspoň u nás se konají pravidelné porady, které trvají minimálně třicet minut, jedná se rychle, racionálně, ale přesné informace, co nás čeká například v příštím týdnu v provozu, dostáváme.“

Jirka. „Abych pravdu řekl, vždy když vedoucí hovoří o našich cílech, které musíme splnit, tak nevím, co si mám myslet. Prostě vím, že musím splnit ten a ten úkol, a pořádně, v požadované kvalitě. Když ne, tak to pocítím na vyšší výplaty. Nikdy totiž neříkám – můj cílem je – ale říkám, že mám za úkol nebo můj úkolem je – a pak řeknu vyrobte to a to, nebo udělat to a to. Ono je to vlastně jedno. Pro mne je podstatné, že se snažím přidělené úkoly plnit co nejlépe.“

Karel. „Chápu, že manažeři, počínaje liniovými, které máme v provozu, střední i vrcholový management, stále opakují slova o tom, že naším cílem je, máme za cíl apod., ale to nic nemění na faktu, jak to tady přede mnou říkal Pavel, že cíl je pro nás pracovní úkol, který jsme povinni splnit. O tom není třeba diskutovat. Mám zadaný úkol, při jeho přebírání se mou v souvislosti sním na cokoli zeptat, pokud mi to není jasné, a když úkol splním, tak si říkám, že jsem konečně v cíli jako sportovec. Úkoly, tedy asi ty cíle, jak jste nám to tady uvedl v otázce, nejsou pro nikoho snadné. Ve videích, na internetu, v televizi stále ukazují „škodovku“ jakou má moderní, plně automatizovanou výrobu, je opravdu na co koukat. Ale Škoda Auto a.s. nejsou jen ukázky plně automatizovaných provozů, ve kterých občas zasáhne lidská ruka, je nutné vidět i další podmínky. Neznamena to, že když tam pracují automaty, že lidé jenom stojí a přihlížejí. To je velký omyl. Intenzita a efektivita práce je tak vysoká, že mnoha lidem přináší i stres, únavu, vyčerpání.“

Oldřich. „Mě pojem cíle ani nezaráží. Já také mám své cíle, a abych jich dosáhl, musím pro to něco konkrétně udělat. To stejné platí pro „škodovku“. Otázkou je, zda ty cíle pochopíme, zda mají smysl, zda jsou hmatatelné, zda si můžeme ověřit, že se je kolektivu podařilo splnit. Celé roky říkám, a přátelé se tomu smějí, že věřím tomu, na co si mohu šáhnout, co si mohou osahat. A to sejně je ve „škodovce“. Mohu si osahat výrobek, auto, které sjíždí z výrobního pásu, a také si mohu v den výplaty ověřit, kolik budu mít peněz nově došlých na účet. Mít vydělané peníze, to je zase můj cíl. Škodovka je na tom podobně, její jediný vlastník si peníze může osahat zrakem, když je na svém účtu uvidí. Tak to prostě chodí.“

Petr. O cílech, které musím plnit, hovoří náš nadřízený na každé poradě. Stejně si na to nemůžeme zvyknout, dříve se říkalo, že musím splnit ten a ten konkrétní úkol, teď se tomu, podle nějakých moderních teorií říká cíle. To mi nyní připomnělo další podobné slovo. Desítky let se říkalo v zaměstnání náš vedoucí nebo náš šéf a najednou je to manažer. Z těch anglických přejímaných pojmů už blbneme. Musel jsem to i tady říci, a prosím, dejte to do textu, protože my stejně všichni říkáme, jdeme za šéfem, zavoláme šefovi apod. No, doufám, že to do toho textu dáte, co jsem řekl. Ale jinak, abych nevypadal jako nevzdělanec, musím uznat, že když má fabrika cíle, tak my ty cíle holt máme také. Jinak bychom byli bez výplaty, když bychom je nesplnili.

VO 2: V čem vidíte hlavní problém při hodnocení vašeho pracovního výkonu ze strany nadřízených?

Pavel. Víím, co mě čeká na lince v provozu. Víím, kolik aut musí projet celým provozem, abychom všichni bez rozdílu splnili konkrétní plán. Víím, kolik finančních prostředků za měsíční práci dostanu. Samozřejmě, že mzda je trochu pohyblivá, záleží na několika okolnostech, které neovlivním. Ale otázka zněla, v čem vidím problém ze strany vedoucích při mém hodnocení pracovního výkonu. Zásadní problém vidím v tom, že hodnocení probíhá anonymně. Nikdo mi neřekne – Pavle, dneska dobrý, Pavle, dneska to stálo, s prominutím, za bačkoru. Všichni bez rozdílu v dílně, která je málem nekonečná, pracujeme zrovna tak jako ty automatické mašiny, na které se celou směnu díváme. Pracovní porady jsou krátké, pracovní hodnocení se koná tehdy, když zbude čas. Dříve jsme byli hodnoceni měsíčně, s rozvojem výroby počet hodnocení klesá. Někdy je za čtvrt roku, někdy za půl, a to je k ničemu. Na co se také ptát, když převážnou část práce zajišťují automaty a počítače. Aby to zase nevyznělo, že automatiku do provozu nechci, to v žádném případě. Doby, kde se auta vyráběla tzv. na koleně, jsou dávno pryč a je to dobře. Lidský pokrok se nedá zastavit. Mám-li to shrnout, v čem vidím hlavní problém při hodnocení pracovního výkonu tak to je skutečnost, že na nějaké podrobné hodnocení není čas.

Jirka. Nepřemýšlel jsem nad tím, zda je nutné hodnotit můj pracovní výkon podle některých určených termínů. Pracuji tak, abych nebyl pokárán, to by mi bylo trapné. Jsem zvyklý každou práci odvést v dobré kvalitě. Faktem ale je, že by neškodilo, kdyby si na nás vedení provozu vyčlenilo více času na předávání informací a tím by se vyřešily také problémy týkající se kvality pracovního výkonu. Paradoxem je, že se problémy z výroby dozvídáme buď v našem odborářském časopisu, nebo z celostátního tisku.

Karel. Nevím, jestli je nutné, abychom byli stále hodnoceni, jaký je náš pracovní výkon. To, že kolem nás vedoucí trapem proběhne, protože řeší nějaký pracovní problém, nezakládá povinnost nás kvůli každé maličkosti hodnotit. Já víím, říká se, důvěřuj, ale prověřuj, to je pravda, ale domnívám se, po mnoha zkušenostech, že to jde i bez hodnocení nadřízenými, které bylo často formální. Jak jsem zjistil u některých známých, žádné hodnocení pracovního výkonu také u nich neprobíhá a jde to. Myslím si, že je to jen otázka času, kdy tato povinnost vyšumí do ztracena. Lidé se musí naučit náročně a objektivně hodnotit sami sebe. Je to těžké, ale jde to.

Oldřich. Jsem ve Škodě Auto a.s. teprve čtyři roky a musím se veřejně přiznat, že za tu dobu mne vůbec nikdo nehodnotil. Tedy, aspoň společně se mnou, nevím o tom. Nicméně si myslím, že kontrola být musí. To prostě nejde. Jde jen o to, jakou formu zvolit, aby byla pro všechny přínosná. Neumím to posoudit.

Petr. Jsem taky již nějaký rok ve škodovce. Pouze první rok po nástupu se mě vedoucí zeptal, zda jsem spokojený. Jinak kontrola, jak jsem pracoval, a hodnocení žádné nebylo. Faktem ale je, že když je to nutné, tak záležitosti projednáváme tzv. za pochodu. Jo, málem jsem zapomněl. Když jsem jednou onemocněl, tak mi domů přišla kontrola od VZP, prý ji poslal zaměstnavatel. Zjistil jsem si, že na to má právo prvních 14 dní, protože mě jako zaměstnavatel platí. Jinak můj celkový názor. Hodnotit by měl zaměstnavatel z hlediska pracovního výkonu pouze tehdy, pokud má prokázáno, že bych se v práci skutečně ulejšval.

VO 3: Myslíte si, že odměňování za váš odvedený pracovní výkon odpovídá náročnosti práce?

Pavel. Tak tohle skutečně neumím posoudit. Dělán práci, která není fyzicky náročná, protože robotizovaný provoz je obrovská výhoda. Samozřejmě, že jsem informován o tom, jak se každým rokem naše odborová organizace tvrdě dohaduje s vedením o změnách v našich příjmech. Co víím, tak

jednání jsou opravdu tvrdá a vedení odborů nezávidím. Pokud bych porovnával naše mzdy se mzdou koncernu Volkswagen, tak jsme za Němci ještě hodně daleko. Ale musím uznat, že se v letošním roce 2018 výrazně u nás zvýšily, a to potěší. Konečně, denní tisk se o úspěchu zaměstnanců rozepsal, na internetu to bylo nejvíce patrné.

Jirka. Přiznám se, že letošní rok mě neuvěřitelně potěšil. Pracujeme s manželkou oba ve škodovce, práci máme opravdu velmi náročnou, takže naše výplaty, které každému z nás přišly na účet v květnu letošního roku, byly pro nás něco nepředstavitelného. Zaplatili jsme dovolenou oběma našim rodičům, ti to oplakali a já se ženou málem také, když jsme je viděli. Mohu hodnotit odměny za pracovní výkon z pohledu letošního roku, ten byl pro nás, jak jsem uvedl, skutečně nepředstavitelný. Přitom, když si vzpomenu na lidi v České republice, kteří pracují třeba za dvacet tisíc hrubého, to už si, díky škodovce neumím představit. Ale na závěr – myslí si, že naše práce byla ve srovnání s předcházejícími lety ohodnocena velmi dobře, v českých zaměstnaneckých podmínkách nadstandardně.

Karel. Abych pravdu řekl, takhle jsem nad tím nikdy nepřemýšlel. Mám velkou výhodu. Žiju sám, navíc ve vlastním domku, takže náklady mám, ve srovnání s jinými rodinami minimální. Proto mi také nevadí, když je potřeba, zůstat na další směnu v zaměstnání. Samozřejmě, že je tam otázka zákoníku práce, ale to je záležitost vedení společnosti. Pokud ale odhlédnu od vlastních potřeb a vžiju se třeba do role rodičů, kteří mají malé děti, pak bych o kvalitní

a spravedlivé ohodnocení důrazně usiloval. Abych pravdu řekl, ani se nedívám na výplatnici, tu hned házím do koše. Prostě to zkrátím – jsem ve škodovce spokojený, a to je pro mne velmi podstatné.

Oldřich. Kolik peněz kdo dostane za měsíční práci pro podnikatele, ať se jedná o drobného živnostníka nebo o podnikatele typu vlastníka Volkswagenu, vždy se musí každý jedinec zabývat tím, kolik za svou měsíční práci dostane a zda mzda byla spravedlivá. Osobně se tím moc nezatežuji, protože si neumím představit, že bych jezdil do mzdové účtárny a handrkoval jsem se tam pro pětistovku. Ale uznávám, že pro někoho je životně důležitá, protože s ní musí vystačit třeba týden. Zatím se mi nestalo, že bych měl pocit, že za svou práci jsem byl nespravedlivě odměněn.

Petr. Jsem rozvedený, bezdětný, rodiče nemám, které bych jinak finančně podporoval, tak peníze za odvedený pracovní výkon neřeším. Moc neutratím, leda tak za pěkné dovolené, ale nekouřím, nepiji, přispívám na charitu, takže jsem takový celkem šetřílek. Peníze pro mne nemají moc velkou cenu. Nedávno jsem zaplatil dvěma rodinám, každá měla tři děti, týdenní pobyt na horské chatě. Přestože jsem chlap, zažil jsem neuvěřitelný pocit, že jsem pomohl potřebným. Prostě, asi vás odpovědí hodně zklamau. Výši výplaty ze škodovky neřeším, jsem tam spokojený, jsou tam fajn lidi, tak nevím. No, omlouvám se, moc jsem v této odpovědi příliš užitečného neřekl. Ale i to je pravda lidského života

V závěru krátké připomenutí, že se jedná o zkrácené záznamy natočené při rozhovorech týkajících se názorů na řízení a odměňování zaměstnanců Škoda Auto a.s.. Vybraný vzorek respondentů velmi ochotně spolupracoval. Možná, že pro některé výzkumníky by se mohly zdát jejich názory poněkud „obyčejné“, protože se jedná o muže, kteří mnoho let pracují ve výrobě a tito lidé jsou částí společnosti chápáni jako lidé inteligenčně poněkud níže. Toto tvrzení absolutně v případech těchto mužů není pravda. Pravda je ta, že to jsou lidé, kteří když pracují ve výrobních provozech, protože potřebovali mít stabilní zaměstnání. V tomto případě vzdělání nerozhoduje. Respondenti prokázali, že lze pracovat i bez pravidelného hodnocení nadřízenými, že záleží na přístupu osob, jak se umí s problémy vyrovnat, jak je odpovědně řeší apod.