

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Odměňování pracovníků ve společnosti

Škoda Auto a.s.

Bakalářská práce

Dominik HANČAR

Vedoucí práce: doc. PhDr. Karel Pavlica Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Dominik Hančar**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Obor: **Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů**

Název tématu: **Odměňování pracovníků ve společnosti Škoda Auto a.s.**

Cíl: Teoretickým cílem práce je podat přehled aktuálních teoretických poznatků o hodnocení a odměňování pracovníků. Praktickým cílem práce je analyzovat ve vybraném oddělení společnosti Škoda Auto používaný systém odměňování pracovníků a navrhnout doporučení zaměřená na zvýšení jeho efektivity.

Rámcový obsah:

1. Úvod – vymezení a zdůvodnění cílů práce.
2. Hodnocení a odměňování pracovníků.
3. Současné trendy v oblasti odměňování pracovníků.
4. Odměňování ve vybraném oddělení společnosti Škoda Auto a.s.
5. Empirický výzkum – analýza stávajícího systému odměňování pracovníků ve vybraném oddělení společnosti Škoda Auto a.s..
6. Vyhodnocení výsledků výzkumu a návrh doporučení zaměřených na zvýšení efektivity analyzovaného systému odměňování pracovníků.

Rozsah práce: 25 – 30 stran


Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. vyd. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.
2. LOCHMANNOVÁ, A. *Personalistika Základy Personalistiky*. Olomoucká 28, 796 01 Prostějov: Computer Media s.r.o., 2016. 108 s. ISBN 978-80-7402-282-1.
3. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty, 2. aktualizované a doplněné vydání*. U Průhonu 22, 170 00 Praha 7: Grada Publishing, a.s., 2016. 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
4. URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vyd. Grada, 2017. 157 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
5. URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2019

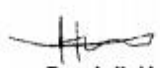
Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2020

L. S.


doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Vedoucí práce


doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Garant studijního oboru


Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVS


Dominik Hančar
Autor práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 8.12.2020

Děkuji doc. PhDr. Karlovi Pavlicovi Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Úvod.....	9
1 Hodnocení zaměstnanců	10
1.1 Co hodnotit.....	10
1.1.1 Hodnocení pracovních výsledků	10
1.1.2 Hodnocení pracovního chování	10
1.1.3 Hodnocení schopností a pracovního potenciálu zaměstnance	11
1.2 Základní způsoby hodnocení	11
1.2.1 Hodnocení přímým nadřízeným.....	11
1.2.2 Hodnocení zákazníky	12
1.2.3 Hodnocení 360	12
1.2.4 Hodnocení panelem.....	12
1.3 Periodicita a výsledky hodnocení	12
1.3.1 Periodicita hodnocení	12
1.3.2 Hodnotící rozhovor	13
2 Odměňování pracovníků.....	14
2.1 Definice odměňování.....	14
2.2 Strategie odměňování	14
2.2.1 Vliv vnitřního a vnějšího prostředí firmy na odměňování	14
2.3 Cíle odměňování	17
2.4 Principy odměňování.....	18
2.4.1 Rovnost, nestrannost.....	18
2.4.2 Průhlednost	18
2.4.3 Strategická provázanost	18
2.5 Rozdíl mezi platem a mzdou	18
2.6 Minimální mzda	19
2.7 Zaručená mzda	20
2.8 Naturální mzda	20
2.9 Finanční odměňování a jeho formy	20
2.9.1 Pevná mzda.....	21
2.9.2 Úkolová mzda	21
2.9.3 Smíšená mzda.....	22
2.9.4 Podílová mzda.....	22

2.9.5	Hrubá mzda	22
2.9.6	Čistá mzda.....	22
2.9.7	Superhrubá mzda	22
2.9.8	Mzda k výplatě.....	22
2.10	Doplňkové formy odměňování	23
2.10.1	Provize	23
2.10.2	Prémie.....	23
2.10.3	Příplatky	23
2.10.4	Nepeněžní odměny	23
2.10.5	Osobní ohodnocení	24
2.10.6	Zaměstnanecké výhody.....	24
2.10.7	Celková odměna	25
2.11	Odměňování na základě pracovního výkonu	25
2.11.1	Zásluhové odměny za celkové přispění do organizace	25
2.11.2	Zásluhové odměny na základě bodového manuálu	27
3	Pracovní smlouvy a dohody.....	29
3.1	Dobu určitá.....	29
3.2	Doba neurčitá.....	29
3.3	Rozdíl mezi DPP a DPČ.....	29
3.3.1	Dohoda o provedení práce	30
3.3.2	Dohoda o pracovní činnosti	30
4	Společnost Škoda Auto a.s. a její systém odměňování pracovníků	31
4.1	Historie	31
4.2	O firmě	31
4.3	Kolektivní smlouva	32
4.3.1	Kolektivní smlouva – kapitola D	33
4.4	Mzdový systém	33
4.4.1	Tarifní třídy	34
4.4.2	Tarifních mezistupně A0-I0.....	35
4.4.3	Smluvní mzda.....	35
4.4.4	Osobní ohodnocení	36
4.5	Příplatky	40
4.6	Podnikový bonus.....	42
4.7	Průměrný výdělek.....	43
4.8	Paritní komise	43

4.9	Benefity	43
4.10	Korona krize.....	46
5	Empirický výzkum	47
5.1	Výsledky empirického výzkumu	47
5.2	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření.....	57
6	Závěr.....	60
	Seznam literatury	62
	Seznam obrázků a tabulek.....	65
	Seznam příloh	66
	Příloha 1 - Dotazník.....	67

Seznam použitých zkratek a symbolů

ŠA ŠKODA AUTO a.s.

Úvod

Fungování podniku závisí na mnoha činitelích. Jedním z nich jsou i lidé, tedy zaměstnanci, bez nichž by podnik nedokázal prosperovat, jelikož odvádí práci, která je jedním z nejdůležitějších výrobních faktorů. Proto by se měl podnik o své zaměstnance řádně starat, s čím souvisí i spravedlivé odměňování zaměstnanců za jejich výkon, které by mělo být v souladu s pracovními předpisy a hospodářskými výsledky dané společnosti.

Mnoho firem v dnešní moderní době již zjistilo, že chod a prosperita podniku velmi závisí na jejich zaměstnancích, jelikož motivovaní a šťastní zaměstnanci pracují rychleji, lépe a s chutí než zaměstnanci, kteří se svou prací spokojení nejsou a berou ji pouze jako způsob obživy.

Tato bakalářská práce se zabývá jedním z aspektů spokojeného zaměstnance a tím je odměňování. To plní funkci motivace a firma díky tomu získává kvalitní pracovníky. Stanovit vyšší odměň, která by byla motivující a bez rozporů s rozpočtovými možnostmi organizace, je poměrně náročné, jelikož finanční odměňování spadá podle psychologa Herzberga a jeho motivační teorie (dvou faktorů) do skupiny, tzv. Hygienických motivátorů, což znamená, že tento typ odměň daného pracovníka motivuje krátce a výkon pracovníka rychle upadá. Daný pracovník, tento typ motivace bere spíše jako samozřejmost. Proto je nedílnou součástí, aby firma zavedla i jiné odměny pro své zaměstnance, a to například formou benefitů nebo motivujících faktorů, jako je například povýšení, s čímž lze zvýšit jejich stimulaci.

Cílem této bakalářské práce je seznámit čtenáře s tématy jako je hodnocení, peněžní a nepeněžní odměňování. V teoretické části je definován pojem hodnocení, odměňování a jejich náležitosti.

Praktickým cílem práce je provést empirický výzkum znalosti a spokojenosti pracovníků se stávajícím systémem odměňování ve společnosti Škoda Auto, a.s. (dále jen ŠA) a na tomto základě navrhnout opatření zaměřená na zvýšení jeho efektivity.

1 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je označována jako jedna z personálních činností. Hodnocení je důležitým zdrojem motivace, kontroly, koordinace práce a pracovních výsledků pracovníka. Získané informace poskytují důležitou zpětnou vazbu pracovníkovi, které poté vedou k dalšímu rozvoji pracovníka. Tyto informace jsou ale také důležitou zpětnou vazbou pro organizaci. Podstatou hodnocení je zjistit výsledky práce hodnoceného pracovníka, zhodnotit jeho pracovní chování a jeho vztahy se spolupracovníky a se zákazníky (Lochmanová 2016, Kocianová 2010).

1.1 Co hodnotit

Hodnocení zaměstnanců je propojeno s dalšími oblastmi personálních činností, zejména odměňování nebo např. rozvoj zaměstnanců, vzdělávání či motivování pracovníků. Pokud by se hodnocení mělo rozdělit na určité fáze, první z nich by se měla zabývat otázkou co vůbec hodnotit. Nejčastěji se hodnotí pracovní výsledky anebo pracovní chování. Mezi další atributy hodnocení patří hodnocení schopností a pracovního potenciálu (Lochmanová 2016, Kocianová 2010).

1.1.1 Hodnocení pracovních výsledků

Tato oblast je zaměřena na hlavní úkoly zadané nadřízeným na konci předchozího období, případně úkoly, za které dlouhodobě zodpovídá nebo má na starost. Úkoly se dají rozdělit na základní úkoly a vyšší cíle (Lochmanová 2016).

1.1.2 Hodnocení pracovního chování

Tato kategorie zahrnuje dvě základní kritéria, a to podstatné pracovní a sociální chování, jinak řečeno projevy zaměstnanců. Do pracovních kritérií spadá například odpovědnost, samostatnost, zákaznická orientace a tak dále, kdežto sociální se týká projevu zaměstnance v kolektivu (Lochmanová 2016).

1.1.3 Hodnocení schopností a pracovního potenciálu zaměstnance

Tento typ se zaměřuje na pracovníkovi předpoklady, jako je zvládnání náročných činností, rozvoj, anebo možný karierní postup a růst. Pro změnu od předešlých způsobů hodnocení je zde problém, že zde není stanoveno konkrétní kritérium, které se hodnotí. Proto může docházet k subjektivitě. Samotný pojem subjektivní chování znamená určité hodnocení, které je prováděno zaujatě a předpojatě. Naopak objektivní je zaměřeno na věcnou podstatu. Aby se předešlo těmto problémům dá se využít model schopností nebo také jinak nazýváno model kompetencí. Podle Aleny Lochmanové (2016 str. 72) v knize Personalistika „modely kompetencí vymezují schopnosti, znalosti a dovednosti pro jednotlivá pracovní místa“. Existují 3 typy kompetencí:

1) Modely klíčových kompetencí. Jedná se o kompetence jednotné pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich postavení ve firmě.

2) Specifické kompetenční modely identifikují kompetence úspěšného pracovníka v konkrétní organizaci a pozici.

3) Generické kompetenční modely, poukazují na seznam kompetencí pro konkrétní pozice jako např. ředitel vývoje, účetní, personalista.

1.2 Základní způsoby hodnocení

Dalším krokem je stanovit, jak se bude hodnotit. Naskytuje se několik způsobů, jak hodnotit zaměstnance. Jednotlivé systémy, které se využívají se mohou lišit dle preferencí firmy. V ČR jsou nejvyužívanější formy hodnocení přímým nadřízeným, hodnocení spolupráce, hodnocení zákazníky, hodnocení 360, hodnocení panelem (Lochmanová 2016, Kocianová 2010).

1.2.1 Hodnocení přímým nadřízeným

Jedná se o nejrozšířenější a nejpoužívanější metodu. Na rozdíl od ostatních disponuje tento systém legitimitou, na základě, které může nadřízený pracovník s hodnoceným odhadovat cíle, úkoly a opatření k odstranění nedostatků. Jako jediný

system disponuje touto možností. Ostatní druhy však přináší pohled, výkon nebo chování (Lochmanová 2016, Kocianová 2010).

1.2.2 Hodnocení zákazníky

Použití této metody bývá většinou v rámci služeb, kdy zákazník má příležitost vyjádřit svůj názor na daného pracovníka. Hodnotící kritéria mohou být například ochota, komunikace, kvalifikace. S tímto hodnocením také bývá často spojováno ocenění pro „Zaměstnance měsíce“, které může přinést odměny nebo benefity (Lochmanová 2016).

1.2.3 Hodnocení 360

Tato metoda je zařazena mezi metody velmi náročné, avšak velmi efektivní. Díky této technice dostává zaměstnanec komplexní vícenásobnou zpětnou vazbu. 360 stupňů jinak znamená příjem informací od celého okruhu lidí s nimiž je v kontaktu. Je možné vyzkoušet pouze vazbu 180, kdy je daný jedinec hodnocen pouze nadřízenými nebo naopak pouze podřízenými. Mimo jiné do tohoto komplexního hodnocení spadá také hodnocení sebe samotného, jinak nazváno sebehodnocení. Toto hodnocení lze pak využít i jako přípravu na vstupní pohovor (Lochmanová 2016, Kocianová 2010).

1.2.4 Hodnocení panelem

Při využívání tohoto druhu se vytvoří tzv. panel do kterého jsou zahrnuti spolupracovníci, nadřízení, podřízení, externí hodnotitelé, dodavatelé či spotřebitelé. Sám člověk, který má být ohodnocen částečně může zasahovat do výběru panelu. Tímto způsobem se velmi často hodnotí obchodníci, zaměstnanci marketingu, projektoví manažeři atd. (Lochmanová 2016).

1.3 Periodicita a výsledky hodnocení

1.3.1 Periodicita hodnocení

Během posledních par let se ustálilo jednorocní hodnocení. Firmy se mohou rozhodovat jak, kdy, nebo jak často hodnocení provádět. Jedním z možných důvodu

pro ohodnocení může být například povýšení, přemístění pracovníků, ale i propuštění (Lochmanová 2016).

1.3.2 Hodnotící rozhovor

Po tom, co si určíme, jak často budeme hodnotit, jakým způsobem, a co bude jeho předmětem dojde k zhodnocení. Je potřeba prezentovat výsledky dotyčným, kterého se hodnocení týká. Nejvyužívanější metodou je hodnotící rozhovor, kde se proberou všechny zhodnocené výsledky. Hodnotící rozhovor by měl probíhat přibližně 45 minut až 1 hodinu. Rozhovor by měl být prováděn jako komunikace dvou sobě rovnocenných osob s dostatečným časem na vyjádření svých názorů a obhajob, kdy cílem je dosažení společného řešení problému, pokud nějaký vznikl. Zároveň dochází k prezentaci výsledků. Následně také přichází zpětná vazba od samotného zaměstnance, jak se mu spolupracovalo s kolegy a jak běží jednotlivé procesy v daném podniku. Během hodnotícího rozhovoru vedoucí pokládá otevřené otázky nebo naopak uzavřené. Otevřené, jinak nazývané ověřovací, mají za cíl povzbudit daného zaměstnance, jelikož mluví o něčem, čeho dosáhl a z čeho má dobrý pocit a může je rozvést. Naopak uzavřené otázky jsou problematické s odpověďmi ANO/NE. Jak už bylo zmíněno i zaměstnanec má nárok dostat prostor ke své obhajobě. Na konci rozhovoru je cílem dojít k doporučujícím závěrům sloužícím ke zlepšení a budoucímu termínu kontroly. Po skončení dialogu je potřeba písemně zaznamenat případné změny a doporučení pro další personální řízení. Obecně by mělo být zaznamenáno ocenění silných stránek a úspěchů, kterých dosáhl, vypsání slabých stránek a jejich případné odstranění, a nakonec stanovení nových úkolů pro následující období (Lochmanová 2016, Kocianová 2010).

2 Odměňování pracovníků

2.1 Definice odměňování

Odměňování je druh motivace, která napomáhá k tomu, aby rostla produktivita a výkon u zaměstnanců. Odměňování by mělo být spravedlivé, což znamená na základě náročnosti a odpovědnosti daného místa (Urban 2017). Cílem odměňování je, jak již bylo zmíněno odměnit zaměstnance spravedlivě a důsledně, což je jeden z kroků podniku pro dosahování strategických cílů. Odměňování není pouze peněžní, může mít formu nepeněžních a nehmotných odměn či zaměstnaneckých výhod. Odměňování by mělo být pro zaměstnance jednoduché na pochopení a mělo by být snadné systém odměňování dohledat (Armstrong 2007).

2.2 Strategie odměňování

Jedná se o takovou strategii, díky které organizace dosáhne tří hlavních cílů – výkonnosti, konkurenceschopnosti a spravedlnosti. Každá organizace využívá jiné strategie odměňování, které se mohou v průběhu let měnit. (Armstrong 2015)

Nejčastější strategií odměňování, kterou mnoho organizací využívá, je odměňování na základě výkonnosti pracovníka, dále zohlednění jeho dovedností a znalostí (Šikýř 2016).

Tento typ strategie zaznamenal i Michael Armstrong (2015), ve své knize Řízení lidských zdrojů 13. vydání, kde poukazuje na vybrané firmy a jejich strategie. Objevují se zde například firmy jako:

„Airbuse – tato firma se snaží zavést odměňování podle výkonu pro všechny zaměstnance a zajistit, aby sazby peněžních odměn byly konkurenceschopné na vnějším trhu práce“ (Armstrong 2015 str.417).

„Tesco – Tesco se snaží odměňovat své zaměstnance za jejich přínos tak, aby mohli přímo těžit z úspěchů, které pomáhají vytvářet“ (Armstrong 2015 str.417).

2.2.1 Vliv vnitřního a vnějšího prostředí firmy na odměňování

Na strategii odměňování má vliv řada faktorů, které by neměly být opomíjeny při sestavování této strategie. Jedním z nich je vnitřní a vnější prostředí firmy. Jelikož

rozmanitost podnikání a podniků je obrovská, nelze určit přesný postup správného odměňování (Armstrong 2009).

1) Vnitřní prostředí

Toto prostředí si firma utváří sama. Vnější zásah je bezesporu minimální, až nulový. Z pohledu vnitřního prostředí ovlivňuje odměňování především to, co má firma jako předmět podnikání čímž se myslí, v jakém sektoru se pohybuje například služby či prodej výrobků. (Armstrong 2009)

Do této kapitoly se řadí také kultura, která je důležitá pro strategii odměňování. Kultura podniku se odráží nejen uvnitř, ale i vně podniku. Pozitivní kultura bude mít dopad na sjednocení hodnot a cílů, čímž dojde ke změně jednání a postojů pracovníků napříč celou firmou a lepší kooperaci mezi nimi. Výsledkem je poté vzkvétající firma, jelikož všichni pracovníci zastávají stejné hodnoty organizace, do kterých spadá například rovnost mezi pracovníky, rovnost příležitostí, týmová práce, participace na rozhodování apod. Tyto hodnoty poté ovlivňují například odměňování na základě přínosu (Armstrong 2009).

Michael Armstrong (2009 str.34) ve své knize odměňování pracovníků z roku 2009 uvádí praktický příklad na firmě TESCO. „Kdy již zmiňovaná firma má všeobecný platný systém uznávání a oceňování týkající se všech pracovníků, včetně ředitelů. V jeho rámci existují tzv. ceny hodnot, které jsou určeny k oceňování personálu za to, že žijí podle hodnot Tesca, které jsou například následující“:

- „nikdo nebude hrubý k zákazníkům“,
 - „mít pro zákazníky větší pochopení než pro kohokoli jiného“,
 - „být energický, být inovativní a být jedničkou pro zákazníky“,
 - „využívat našich silných stránek pro poskytování nedostižené hodnoty našim zákazníkům“,
 - „zacházet s lidmi tak, jak bychom si přáli, aby bylo zacházeno s námi“.
- (Armstrong 2009 str.34)

Toto hodnocení, které firma Tesco využívá, má povahu nemateriálního hodnocení. Tím je myšleno, že zaměstnanci, kteří splňují výše zmiňované hodnoty, jsou odměněny v podobě pochvaly, či artefaktu (medailí), který má představovat

informaci o kultuře toho, kdo jí vytvořil. U firmy Tesco je to vysoká produktivita zaměstnanců (Armstrong 2009).

2) Vnější prostředí

I zde dochází k vlivu na dané téma. A to díky více narůstající konkurenceschopnosti či zásahům ze strany státu, či ze strany odborů (Armstrong 2009).

a) Konkurenceschopnost a její vliv na odměňování

V dnešní době je konkurence napříč podniky značně rozsáhlá. Proto je důležité, aby si firma udržovala a nabírala zaměstnance s potřebnými pracovními znalostmi ať už se jedná o znalosti technické, manuální či řídicí. K udržení či získání těchto zaměstnanců, je potřeba aby firma byla pro daného zaměstnance zajímavá a s tím je spojená i strategie odměňování, která je jedním z aspektů pro stabilizaci daných pracovníků (Armstrong 2009).

Podle článku z portálu EuroZprávy.cz ze dne 15. října 2019 Česká republika v porovnání s ostatními státy pohoršila v žebříčku konkurenceschopnosti. Spadla z 29. na 32. příčku. Příčinou je podle tohoto zdroje absence kritického myšlení, nedostatečně podporované školským systémem (Eurozprávy.cz)

b) Vliv státu na odměňování

Některé ze zákonů České republiky mají vliv na odměňování. Jedná se o zákon spadající do zákoníku práce č.262/2006 Sb. konkrétně část šestá, která pojednává o odměňování a odměny za práci. Do těchto zákonů lze zařadit například:

- Minimální mzda
- Zaručená mzda
- Naturální mzda
- Příplatky

c) Odbory

Neboli kolektivní pracovní vztahy, jsou vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Jedná se o právnickou osobu, která musí svůj vznik ohlásit na Ministerstvu vnitra České republiky (MPSV 2006).

Zaměstnavatel s odborovou organizací uzavírá tzv. Kolektivní smlouvu, která může být na dobu určitou i neurčitou. Tato organizace uzavírá smlouvu nejen za své členy odborů, ale i za ostatní zaměstnance, kteří v odborech nepůsobí (MPSV 2006).

„Podle zákoníku práce hlava IV § 286 odstavec 1 Odborové organizace jsou oprávněny jednat v pracovněprávních vztazích, včetně kolektivního vyjednávání podle tohoto zákona, za podmínek stanovených zákonem nebo sjednaných v kolektivní smlouvě“ (MSPV 2006, hlava IV.).

V dnešní době se jedná o obvyklou organizaci, která působí zejména ve větších korporátech, jako je například ŠA, ale také působí ve státním podniku jako je Česká pošta a dalších.

Co se týče oblasti odměňování, organizace toho druhu usilují například o průhlednost odměňování, čímž se myslí poskytnutí informací, jakým postupem daná firma odměňuje své zaměstnance a srozumitelnost s tímto systémem (Armstrong 2009).

Nejen tedy, že ovlivňuje postupy odměňování, ale zasahuje a poskytuje mnoho dalších výhod a služeb. Jejím hlavním cílem je zejména spokojenost zaměstnanců. Proto mimo jiné usiluje i o různé benefity a odměny v podobě poukázek do divadel a jiných kulturních akcí, zdravotní programy, sociální programy apod.

2.3 Cíle odměňování

Podle internetového článku z portálu Práce a mzda od doc. Dr. Jana Urbana CSc. (2019) se základní cíle odměňování mohou v praxi dostat do rozporu. „Má – li systém odměňování tyto cíle skloubit, měl by využívat adekvátních nástrojů a forem odměňování podnikových zaměstnanců plní řadu cílů“. Jeho úkolem tedy je:

- „Získat a udržet kvalitní pracovníky“.
- „Přispívat k růstu jejich výkonu či produktivity“.
- „Zajistit nákladovou, resp. Cenovou konkurenceschopnost produkce podniku, mimo jiné přispět k tomu, aby produktivita jeho zaměstnanců rostla rychleji než jejich průměrné mzdy“.
- „Vytvořit předpoklady pro tzv. „vnitřní spravedlnost“ odměňování. Cílem je vytvořit takovou strukturu, která odpovídá přínosu, náročnosti a odpovědnosti

pracovních míst i osobním výsledkům jednotlivých zaměstnanců, a která je zaměstnanci vnímána jako spravedlivá“. (Urban 2019)

2.4 Principy odměňování

Jedná se o principy, které mají za funkci spravedlivě, transparentně a důsledně odměnit pracovníky na jednotlivých pozicích (Armstrong 2007).

2.4.1 Rovnost, nestrannost

Všichni zaměstnanci jsou rovnocenně odměněni na základě jejich výkonu, pozice, pracovní vytíženosti. V organizaci neexistují žádné nerovnosti na základě pohlaví, národnosti či sexuální orientace. Čímž je na mysli, nerovnost v odměňování mezi mužem a ženou, kteří vykonávají totožnou pracovní pozici. Nestranné odměňování má za úkol maximální objektivitu (Armstrong 2007).

2.4.2 Průhlednost

Všichni zaměstnanci jsou seznámeni se strategií odměňování a znají její průběh a chápou jaké důsledky mají. Pokud dojde ke změně v odměnách, jsou s tím náležitě obeznámeni a mají právo vyslovit své připomínky a názory vůči tomu. Dále jim je způsob odměňování vždy k dispozici (Armstrong 2007).

2.4.3 Strategická provázanost

Jedná se o provázanost mezi strategií odměňování s podporou podnikových cílů (Armstrong 2007).

2.5 Rozdíl mezi platem a mzdou

Platem i mzdou se myslí finanční odměna, která je rozdílná v tom, kdo danou finanční odměnu zaměstnanci poskytuje. Podle knihy Personalistika pro manažery a personalisty od Martina Šikýře, rozlišování mezi mzdou a platem vyplývá z odlišných zákonitostí odměňování zaměstnanců u zaměstnavatelů uvedených v zákoníku práce a u všech dalších zaměstnavatelů (Šikýř 2016)

Plat náleží lidem, kteří jsou zaměstnáni ve veřejné sféře a odměňování jsou z veřejných (státních) zdrojů. Proto také všechna pravidla a omezení jsou uvedeny

v zákoníku práce. Tyto pravidla jsou závazná a musí se dodržovat tak jak jsou napsány (Šikýř 2016).

Naopak mzda je vyplácena zaměstnavatelem na základě smlouvy, kdy zákoník práce a prováděcí předpisy stanoví jen některé náležitosti jako například minimální mzda, práva zaměstnanců, záleží pouze na dohodě (smlouvě) mezi oběma stranami (Šikýř 2016).

2.6 Minimální mzda

Minimální mzdou se rozumí nejnižší výše odměny za práci, kterou zaměstnavatel je povinen zaměstnanci zaplatit za odvedenou práci. Základní právní úprava je stanovena zákoníkem práce (MPSV 2020 a)

„Podle Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky (2020), dále jen MPSV, došlo ke změně nařízení vlády č. 567/2006 Sb. („o minimální mzdě“) s účinností o 1. ledna 2020 k zvýšení minimální mzdy o 1 250 Kč teda na 14 600 Kč za měsíc, což činí navýšení o 7,50 Kč za hodinu“. MPSV dále uvádí, že:

„Minimální mzda se vztahuje na všechny zaměstnance v pracovním poměru nebo právním vztahu založeném dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr (dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti). Nerozlišuje se, jde-li o pracovní poměr na dobu určitou či neurčitou nebo o souběžné pracovní poměry. Nárok na minimální mzdu vzniká v každém pracovním poměru nebo právním vztahu založeném dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr samostatně“ (MPSV 2020a str. 1).

„Minimální mzda platí jako jediná mzdová veličina pro zaměstnance v organizacích podnikatelské sféry, v nichž se uplatňuje kolektivní vyjednávání o mzdách. V jednotlivých kolektivních smlouvách lze dohodnout minimální mzdu vyšší, než uvádí nařízení vlády o minimální mzdě“ (MPSV 2020a str. 1).

„V ostatních organizacích podnikatelské sféry, ve kterých není uzavřena kolektivní smlouva nebo nejsou mzdové podmínky v kolektivní smlouvě sjednány, platí vedle minimální mzdy nejnižší úrovně zaručené mzdy. Nejnižší úroveň zaručené mzdy pro 1. skupinu prací je shodná s výší minimální mzdy. V nepodnikatelské sféře (veřejných službách a správě) se uplatňuje vedle minimální mzdy a nejnižších úrovní zaručené mzdy systém platových tarifů“ (MPSV 2020 str. 1, a).

2.7 Zaručená mzda

Jde o takovou mzdu, na kterou má nárok daný zaměstnanec podle zákoníků práce. Pokud odpracuje zaměstnanec týdenní pracovní dobu, tak zaručená mzda mu ukazuje, na jakou nejnižší výplatu má nárok s ohledem na zodpovědnost a složitost práce. Je dána zákoníkem práce a skládá se z osmi stupňů:

1. skupině prací náleží 87,3 Kč na hodinu,
2. skupině prací náleží 96,3 Kč na hodinu,
3. skupině prací náleží 106,4 Kč na hodinu,
4. skupině prací náleží 117,4 Kč na hodinu,
5. skupině prací náleží 129,7 Kč na hodinu,
6. skupině prací náleží 143,2 Kč na hodinu,
7. skupině prací náleží 158,1 Kč na hodinu,
8. skupině prací náleží 174,6 Kč na hodinu.

Dále zákoník práce definuje jednotlivé skupiny prací a podle toho do které skupiny patří konkrétní zaměstnanec, taková mu náleží hodinová zaručená odměna. Zaměstnanec nemůže obdržet mzdu nižší, než je minimální ale ani nižší, než je zaručená, jelikož zaručená bývá vyšší (MPSV 2020b).

2.8 Naturální mzda

Naturální mzdou se myslí nefinanční odměna za práci, ve formě výrobků, kromě návykových látek. Naturální mzdu, může zaměstnavatel využít jako odměnu, jen se souhlasem zaměstnance. I přes dohodnutí obou stran, zaměstnavatel stále musí zaměstnanci vyplatit peněžní mzdu nejméně do výši minimální mzdy (Šikýř 2016).

2.9 Finanční odměňování a jeho formy

Finanční odměňování lze zařadit do hmotných odměn, které se rozdělují:

přímé finanční odměny – platy a mzdy, bonusy, prémie

nepřímé finanční odměny – příplatky na důchodové a životní pojištění, služební vůz, či zaměstnanecké slevy. (Štrach 2011)

Jedná se o formu, kterou si zaměstnavatel sám vybere pro stanovení mezd či platů svých zaměstnanců. Jak již bylo zmíněno, zaměstnavatel využívá vlastní formy, podle strategie, avšak musí respektovat zákoník práce a právní předpisy (Šikýř 2016)

Tyto odměny připadají zejména za vykonanou práci a za přínos lidí, dále do finančních odměn spadají výhody a peníze (Armstrong 2015).

2.9.1 Pevná mzda

V tomto případě, se využívá zejména hodinová, či měsíční mzda. Tato forma představuje zaručenou část mzdy, čímž dokáže ocenit náročnost dané práce. Výše pevné mzdy, by se měla změnit v případě, že zaměstnanec povýší, či získá odpovědnější místo (Šikýř 2016, Urban 2017).

Tento způsob odměňování patří mezi administrativně nenáročné. Situace, kdy je tato forma výhodná, je zejména v případě, kdy se jednoznačně nedá určit množství odvedené práce, avšak i zde může dojít k určitým obtížím, a to v tu chvíli, kdy se zaměstnanci může zdát, že finanční odměna v porovnání s náročností a časovou vytížeností dané práce, není dostačující. V tomto případě musí zaměstnavatel zahrnout, do základní/pevné mzdy i jiné finanční ohodnocení ve formě prémie, osobního ohodnocení apod. (Šikýř 2016).

2.9.2 Úkolová mzda

Jedná se o výkonovou složku mzdy, kdy zaměstnanec, je odměněn za splnění stanovené normy výkonu. Tato forma, se využívá zejména ve výrobě.

„Úkolová mzda se využívá v případech, kdy rozhoduje množství produkce a kdy zaměstnanci mohou množství produkce svým výkonem ovlivnit. Použití úkolové mzdy vyžaduje stanovit přiměřenou normu výkonu a odpovídající pracovní postup, stejně jako zajistit bezproblémový provoz pracoviště a dokonalou organizaci, kontrolu a bezpečnost práce“ (Šikýř 2016 str.131).

Při úkolové mzdě, může dojít k přemotivovanosti zaměstnanců, kteří se budou snažit pro co nejvyšší zisk, vytvořit co nejvíce možných částí výrobků, či výrobků a tím může dojít k větší pravděpodobnosti úrazu, či nedodržení postupu a

následnému znehodnocení výrobku, či pracovních prostředků (pomůcek) (Šikýř 2016).

2.9.3 Smíšená mzda

Podle názvu lze odvodit, že se jedná o mzdu, která kombinuje předchozí dva typy. Konkrétně tedy pevný typ a úkolový tým mzdy (Lochmanová 2016).

2.9.4 Podílová mzda

Tento druh je možné nazvat provizní. Je vyplácena z tržeb nebo obratu firmy a zaměstnanci se připíše určité procento. Nejvíce využívaná je například ve službách, kdy podporuje motivaci k výkonu, naopak nevýhodou se může stát přítomnost lepších, levnějších výrobků nebo služeb, které jsou na trhu nabízeny. Tyto okolnosti však nemůže samotný zaměstnanec ovlivnit (Lochmanová 2016).

2.9.5 Hrubá mzda

„Představuje součet nárokových a nenárokových složek mzdy příslušejících zaměstnanci za výkon práce za dané období“ (Lochmanová 2016 str.82).

2.9.6 Čistá mzda

Hrubá mzda po očištění o zdravotního pojištění, sociálního pojištění a zálohy na daň z příjmu (Lochmanová 2016).

2.9.7 Superhrubá mzda

Superhrubá mzda se zjistí připočtením nákladů zaměstnavatele na daného zaměstnance. K hrubé mzdě se připočte 33,8 % (sociální 24,8 % a zdravotní pojištění 9 %) z hrubé mzdy. Tato mzda slouží pro výpočet zálohy daně z příjmu (Kurzy.cz 2020).

2.9.8 Mzda k výplatě

Zjistí se odečtením dluhů, který zaměstnanec má za podnikem a přičtením pohledávek které má zaměstnanec za podnikem od čisté mzdy. Do skupiny těchto

dluhů a pohledávek můžeme zařadit např. vyrovnání za služební cestu (Lochmanová 2016).

2.10 Doplnkové formy odměňování

2.10.1 Provize

Jak již bylo výše zmíněno, provize je spíše doplňkovou formou, kdy k základní mzdě je přiznána určitá výše finanční odměny, která není stálá a mění se na základě určitých faktorů.

V případě provize, zaměstnavatel ponechává svým zaměstnancům určité procento z tržeb. Tento typ se spíše vyskytuje v obchodech či ve službách (Šikýř 2016).

2.10.2 Prémie

I v tomto případě se jedná o doplňkovou formu, která je vyplacena buď jednorázově, nebo v pravidelném intervalu půl ročně, ročně (Šikýř 2016).

2.10.3 Příplatky

Informace ohledně příplatku se všechny dají najít v zákoníku práce zákon č. 262/2006 Sb. Tyto příplatky jsou zaměstnancům vypláceny za práci např. ve stíženém prostředí, přesčas, za práci ve svátek, o víkendu, v noci nebo příplatek za vedení. Existují i další typy příplatků, avšak výše vyjmenované patří mezi ty nejvíce známé. Za noční práci podle zákoníku je možné získat až 10 % průměrné mzdy, u pracovníků státní sféry je to 20 %. Dále u práce v den státního svátku náleží zaměstnanci 100 % průměrného výdělku. Pokud zaměstnanec pracuje o víkendu přísluší mu minimálně 10 % průměrného hodinového výdělku, u státních zaměstnanců 25 %. Jestliže zaměstnanec stráví více hodin v práci, než je běžná sjednaná doba (8 hodin), má nárok na příplatek za přesčas, a to ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku (Mečířová 2019).

2.10.4 Nepeněžní odměny

Nepeněžní odměny v sobě zahrnují uznání, pochvalu, úspěchy pracovníků. Tento druh odměn lze rozdělit na vnější – pochvaly, uznání od kolegu a nadřízených a

vnitřní – kdy pracovník je v práci spokojený, ví že jeho práce má smysl (Armstrong 2015).

2.10.5 Osobní ohodnocení

Jedná se o další typ doplňkového odměňování a vychází z opakovaného hodnocení vedoucím. Zpravidla se jedná o procentuální přídavek ze mzdového tarifu (Šikýř 2016).

2.10.6 Zaměstnanecké výhody

Jinak nazývané benefity, slouží k prohloubení vztahu zaměstnance k podniku a nejsou většinou propojeny s odpracovaným výkonem. Cílem zaměstnaneckých výhod je jak udržení si kvalitních zaměstnanců, tak i přilákání nových potenciálních talentů a rozvoj organizace či udržení konkurenceschopnosti. Jedná se například o finanční podporu ale i o určitá zvýhodnění v oblasti služeb či slev na výrobky, které firma vyrábí (Lochmanová 2016, Urban 2017).

Zaměstnanecké výhody lze rozdělit na:

1) Výhody ohledně práce

Do této skupiny lze zařadit například stravenky nebo příspěvky na stravování, dopravu do zaměstnání, podnikové kurzy zaměřené na rozvoj zaměstnanců nebo delší placenou dovolenou (Urban 2017).

2) Výhody osobní a sociální

Mezi osobní a sociální výhody lze zařadit například finanční podporu jako podnikové úvěry, dále příspěvek na penzijní pojištění, na dovolenou, sport, stavební spoření. Dále dárky a dárkové šeky ke společenským událostem jako jsou například Vánoce, Nový rok, svatba a mnoho dalších podobných benefitů (Urban 2017).

3) Pracovní pomůcky

K této skupině se dá přiřadit osobní automobil, mobilní telefon, notebooky jak pro pracovní, tak pro soukromé účely (Urban 2017).

Je možné, je dělit dle osob, které mají nárok na daný benefit na:

- 1) **Plošné** tedy poskytované všem zaměstnancům nehledě na možný nezájem o daný benefit. Jako příklad lze uvést příspěvky na stravování.
- 2) **Flexibilní** naopak od výše zmíněného umožňuje si vybrat o jaký benefit daný zaměstnanec zájem má.

2.10.7 Celková odměna

Pojem celková odměna je dle Armstronga (2015) součet všech dostupných a vyplacených peněžních, nepeněžních a dodatkových odměn. Navíc s touto odměnou se pojí pracovní prostředí, ve kterém člověk pracuje a zaměstnání které ho profesně naplňuje. Je možné do této skupiny zařadit i způsob hodnocení nebo celkový příspěvek zaměstnance k budoucímu životu na planetě či v daném státě. S tím je spojeno velmi diskutované téma podnikové (společenské) odpovědnosti, zkráceně v anglickém jazyce CSR (Corporate Social Responsibility). Jelikož do celkové odměny nepatří pouze peníze, ale i jak se daný zaměstnanec cítí v dané firmě. To přináší a zároveň vytváří velmi výrazný a jasný argument, proč například v jedné firmě strávit celou svou pracovní kariéru. Podle knihy můžeme rozdělit odměny na transakční a relační. Do transakčních, jak už název napovídá, spadá odměny spojené s penězi jako základní a doplňková odměna, ale také benefity. Naopak do relačních odměn lze zařadit pracovní zkušenosti, uznání osobní růst nebo náplň při výkonu daného zaměstnání. Následující součet transakčních a relačních odměn tvoří odměnu celkovou. Pokud je celková odměna vhodně nastavena může tvořit rozhodující faktor pro setrvání ve firmě.

2.11 Odměňování na základě pracovního výkonu

2.11.1 Zásluhové odměny za celkové přispění do organizace

V tomto případě se hodnotí nejen výkon, ale i o schopnosti, znalosti a dovednosti pracovníka, díky čemuž lze dát najevo, že tyto body jsou pro organizaci důležité (Koubek 2004). Zásluhová odměna má dvě podoby:

- 1) Zaměstnanec je odměněn dlouhodobě, což znamená, že se mu trvale zvýší mzda, či plat. Pokud dojde k dlouhodobému navýšení mzdy, očekává se od

pracovníka, že jeho schopnosti a výkony budou nadále pokračovat na stejné dokonce i vyšší úrovni.

- 2) Druhou podobou, jak může být zaměstnanec odměněn, je formou jednorázové částky např. bonus či odměna, kterou si musí zaměstnanec pokaždé znovu zasloužit. Lze tedy říci, že v tomto případě jedná o částku nestálou (Koubek 2004).

Z pravidla se jedná o metodu, která by měla motivovat, tedy dosahovat uspokojení jak na straně zaměstnanců, tak i organizace. I přesto může dojít k úskalím ze strany zaměstnavatelů a to tehdy, jestliže organizace nesprávně či neúplně definuje, co po svých zaměstnancích požaduje, a za co je dokáže odměnit, nebo pokud není schopna podporovat žádoucí chování (Koubek 2004).

Důležité tedy je, aby se organizaci povedlo zabezpečit jednotlivé body, jako například aby:

- zaměstnanci znali, za co budou odměněni,
- porozuměli cílům a standardům organizace,
- odměny byly motivující a co nejdříve zaměstnancům poskytnuty (Koubek 2004).

Může se stát, že pracovník má mnoho dovedností a schopností, jelikož absolvoval kurzy, semináře atd. avšak ve všech oblastech má základní úroveň. Proto se organizace snaží, aby pracovníci spíše své dovednosti a schopnosti prohlubovali, což znamená stavěly je na vyšší úroveň, nikoli tyto složky rozšiřovaly (Koubek 2004).

Podle knihy Řízení pracovního výkonu od Josefa Koubka (2004), existují 3 přístupy, kterými organizace uplatňuje tuto metodu odměňování:

Hierarchický model – V tomto modelu složitější znalosti a dovednosti tvoří jakousi nástavbu nad těmi nižšími. Zde zaměstnanci „šplhají“ po pomyslném žebříčku. Čím výše jsou, tím se nároky zvyšují a jejich mzda roste.

„Model stavebních bloků – předpokládá, že různé znalosti a dovednosti jsou na sobě závislé a lze si je osvojit v libovolném pořadí. Pracovníci obvykle začínají na nějakém vstupním bloku prací a zvládnutí znalostí a dovedností jiných bloků může

být závislé na potřebách organizace nebo se řídit jejich vlastními zájmy“ (Koubek 2004 str. 169)

„**Model bodových přírůstků** – je podobný předchozímu modelu. Zpravidla se používá tehdy, existuje-li mnoho nových dovedností či znalostí, které si mohou pracovníci osvojit, ale hodnota těchto dovedností a znalostí není stejná. Každé skupině znalostí nebo dovedností je přiřazena určitá bodová hodnota a pracovníci získávají body tím, že tyto znalosti a dovednosti zvládnou. Stejně jako u předchozích modelů nemohou pracovníci získat část bodové hodnoty za částečné zvládnutí znalostí nebo dovedností“ (Koubek 2004 str. 169).

2.11.2 Zásluhové odměny na základě bodového manuálu

V tomto případě se hodnotí výkon, odpovědnost a složitost práce, na jejich základě jsou pracovníkům přiřazeny určité body, který po sečtení tvoří bodové ohodnocení.

Jedná se o metodu, kdy zaměstnanec je bodován určitou škálou bodů za jednotlivé faktory, jako je například náročnost a složitost práce, dodržování termínů, rizikovost práce. Podle náročnosti a dalších faktorů, jsou jim přiděleny body, které jsou základem diferenciací základních mezd pracovníků. (Urban 2017)

„Východiskem vlastního hodnocení je tzv. Faktorové schéma, tj. tabulka obsahující maximální hodnoty bodů, které lze za jednotlivé faktory či jejich úrovně získat. Důležité je i rozhodnutí o počtu tarifních stupňů, závislejících na rozdílech v náročnosti prací i představě o optimální míře mzdové diferenciací podniku“ (Urban 2017 str.123).

Jan Urban (2017) v knize motivace a odměňování pracovníků, tento systém předvádí v praxi následovným způsobem:

Organizace se rozhodla, použít pro odměňování pracovních míst bodový systém. Nejprve vybrala faktory, které by chtěla u pracovních míst hodnotit, byly to:

- míra odpovědnosti,
- rozhodování,
- složitost práce.

Poté, co si firma vytyčila faktory, stanovila si i jejich stupně. Firma si určila 5 základních stupňů, pro jednotlivé faktory, kdy 1. stupeň měl znázorňovat nízkou

zodpovědnost a rozhodování a 5. stupeň naopak širokou působností odpovědnosti a rozhodování (Urban 2017).

Dále se organizace musela rozhodnout, která z výše zmíněných faktorů je nejdůležitější a která nejméně, tedy musela jednotlivé faktory odstupňovat od nejdůležitější po nejméně významné. Například, firma se rozhodla, že nejdůležitější pro ně je rozhodování, poté odpovědnost a na posledním místě složitost práce. Rozdělení těchto faktorů na jednotlivé váhy, se poté odrazilo v maximálním počtu bodů, kdy u faktoru rozhodování mohl zaměstnanec získat max. 100 b. u faktoru odpovědnost 80 bodů a u posledního faktoru složitost práce max. 40 bodů (Urban 2017).

Následně došlo k vytvoření tzv. faktorového schéma, kde se jednotlivé body přiřadily k faktorům (viz Tab. 1).

Tab. 1 - Faktorové schéma

Faktory	Úroveň faktoru				
	1	2	3	4	5
Rozhodování	20	40	60	80	100
Odpovědnost	16	32	48	64	80
Složitost práce	12	24	36	48	60

Zdroj: (Upraveno dle: Urban 2017 str. 123)

Poté, pro danou práci bylo vytvořené výsledné bodové ohodnocení, kde se sečetly body faktorů, které byly stanoveny pro danou pozici (viz Tab. 2)

Tab. 2 - Výsledné bodové hodnocení

Faktor	Stanovená úroveň	Body
Rozhodování	4	80
Odpovědnost	3	48
Složitost práce	2	24

Zdroj: (Upraveno dle: Urban 2017 str. 123)

3 Pracovní smlouvy a dohody

Vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem se nazývá pracovně právní vztah. Aby zaměstnanci náležela odměna za odpracované hodiny, musí se zaměstnavatelem sepsat smlouvu. Každý zaměstnanec je odměňován na základě smlouvy. Mezi základní typy patří smlouva na dobu určitou a neurčitou, ale existují i typy netradiční. Kromě běžných smluv, které se podepisují při nástupu do zaměstnání existují smlouvy, jako DPP a DPČ, tedy celým svým názvem dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti. Zákoník práce udává, že každá smlouva musí obsahovat místo výkonu práce, datum nástupu do zaměstnání a o jakou práci se jedná. Pro platnost smlouvy stačí pouze zmíněné 3 věci, avšak ostatní informace je povinen zaměstnavatel poskytnout do měsíce a to písemně. Jedná se o informace na jak dlouho je pracovní poměr uzavírán, jak vysoká bude mzda, či plat, nebo také informace o zkušební době. Ve smlouvách na dobu určitou i neurčitou se určuje délka dovolené. Smlouvu nelze sepsat jinak než písemně (Zákoník práce 2020).

3.1 Dobu určitá

Lze sjednat až na dobu 36 měsíců tedy 3 let, s možností opakování, avšak maximálně 2x. Zaměstnanec má možnost pracovat u firmy na dobu určitou maximálně 9 let, 108 měsíců (Zákoník práce 2020).

3.2 Doba neurčitá

Tento typ je mnohem výhodnější než smlouva na dobu určitou. Jak už název napovídá, není ve smlouvě uvedeno přesné datum ukončení pracovního poměru. Pouze je dohodnuta výpovědní lhůta, která může být využita jak ze strany zaměstnance, tak i zaměstnavatele (Zákoník práce 2020).

3.3 Rozdíl mezi DPP a DPČ

Tyto dohody se podepisují jako tzv. mimopracovní. Jelikož jsou to dohody mimo hlavní pracovní poměr, vyskytují se zde odlišnosti například v pracovní době, odstupném nebo skončení pracovního poměru. Tyto smlouvy využívají především studenti jako „brigádu“ během studia nebo dokonce i senioři (Zákoník práce 2020).

3.3.1 Dohoda o provedení práce

U DPP (dohoda o provedení práce) nesmí být množství práce vyšší než 300 hodin za kalendářní rok. Pokud zaměstnanec má dohod víc, sčítají se mu tyto hodiny dohromady. K ukončení poměru může dojít kdykoli jak na uvážení samotného zaměstnance, tak i zaměstnavatele. Dále se z výplaty nemusí odvádět sociální a zdravotní pojištění, pokud nepřesáhne 10 000 Kč. Opět platí že na základě více smluv se příjmy sčítají (Zákoník práce 2020).

3.3.2 Dohoda o pracovní činnosti

Na rozdíl u DPČ (dohoda o pracovní činnosti) je možné přesáhnout rozsah 300 hodin, avšak není možné přesahovat při normálním pracovním týdnem 20 hodin. Jedná se o tzv. poloviční úvazek. Pokud během měsíce přesáhne jeho zasloužená mzda 3000 odečítá se mu sociální a zdravotní. Ukončení poměru je stejné jako u DPP, kdy může kdykoli dojít k rozvázání mimopracovní smlouvy jak od zaměstnance, tak od zaměstnavatele bez udání důvodu (Zákoník práce 2020).

4 Společnost Škoda Auto a.s. a její systém odměňování pracovníků

4.1 Historie

Počátky společnosti Škody Auto a.s. sahají až do roku 1895. Tato společnost zprvu začala jako podnik na výrobu jízdních kol, jež založili Václav Laurin (technik) a Václav Klement (knihkupec). Firma se ze začátku zaměřovala na výrobu a produkci jízdních kol. Po krátké chvíli se z toho staly motocykly. V roce 1905 firma představila svůj první vůz Voiturette A. Během pár let v roce 1925 došlo ke spojení firem Laurin a Klement s podnikem ŠKODA. Dalším výrazným milníkem byl rok 1991 a vstup do koncernu Volkswagen. V roce 1996 byl představen model Octavia, která se stala vlajkovou lodí společnosti. Před pár lety došlo k dalšímu výraznému kroku, a to vstup do segmentu SUV. Model byl uveden v roce 2016 a nazýval se se Škoda Kodiaq. O tři roky později došlo k velmi zásadní změně v technologiích a vstup do éry eMobility. Jednalo se o modely SUPERB iV a CITIGOe iV (Škoda-auto.cz).

4.2 O firmě

ŠKODA AUTO a.s. se řadí mezi největší výrobce automobilů v České republice, čímž se řadí mezi největší pilíře české ekonomiky a zároveň k největšímu zaměstnavateli. Sídlo firmy ŠA je v Mladé Boleslavi, kde se nachází i jeden z výrobních závodů, dalšími jsou Kvasiny a Vrchlabí. Jedná se o silnou mezinárodní firmu, která působí na více než 100 trzích už 125 let. Momentálně společnost nabízí svým zákazníkům 9 modelových řad (Škoda-auto.cz).

Mise: „Touha vynalézat. Už 125 let věnujeme svůj podnikatelský duch a vašeň individuální mobilitě. A budeme v tom pokračovat i v budoucnu!“ (Výroční zpráva 2019 Škoda Auto a.s. strana 16)

Vize: „Simply Clever společnost pro nejlepší řešení mobility. Pro rodiny, podnikatele, cestující nebo prostě znalce, kteří si chtějí užít radost z jízdy, je ŠKODA inteligentní volbou. Chytré nápady pro individuální mobilitu nás pohání už 125 let. Nyní nastal čas vynalézt nejlepší mobilní řešení pro budoucnost“ (Výroční zpráva 2019 Škoda Auto a.s. strana 16).

4.3 Kolektivní smlouva

Jedná se o jeden ze základních a velmi důležitých dokumentů, který se týká vztahu mezi firmou ŠA a jejími zaměstnanci, zastupujícími Odbory KOVO. Dělí se na sedm částí, konkrétně:

A: Upravující všeobecná ustanovení (např. vymezení smluvních stran, vnitřní předpisy, postup při vyřizování stížností).

B: Upravující pracovněprávní vztahy (např. pracovní poměr, odstupné, agenturní zaměstnávání).

C: Upravující pracovní dobu (např. přestávky v práci, pracovní pohotovost, práce přesčas).

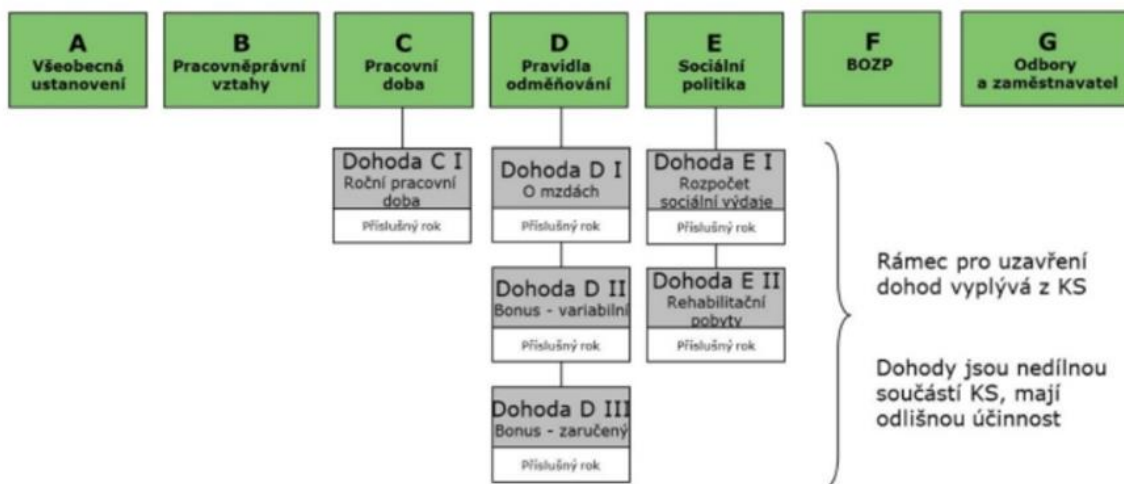
D: Upravující odměňování (např. mzdový systém, tarifní mzda, splatnost mzdy).

E: Upravující sociální politiku (např. stravování, program seniority, půjčky na bytové účely).

F: Upravující BOZP (např. opatření prevenci a rizik, ochrana životního prostředí).

G: Upravující vztahy mezi odbory a zaměstnavatelem (grémia, pravidla spolupráce).

Dále se ke kolektivní smlouvě vážou jednotlivé dohody, které dohromady tvoří jeden souvislý celek. Tyto dohody, se vážou k jednotlivým částem kolektivní smlouvy a dále ji rozšiřují. Konkrétně jsou to dohody týkající se oblastí C, D, E. Jde o doplňující dohody ohledně roční pracovní doby (C I), dohodě o mzdách (D I), variabilního bonusu (D II) a zaručeného bonusu (D III). Dále rozpočtu na sociální výdaje (E I) a rehabilitačních pobytů (E II) (viz Obr. č. 1) (Portál Škoda Auto).



Zdroj: (Zaměstnanecský portál Škoda)

Obr. 1 - Části kolektivní smlouvy

4.3.1 Kolektivní smlouva – kapitola D

Pro tuto bakalářskou práci, je důležitá kapitola D kolektivní smlouvy, která se zaobírá odměňováním. Ve firmě ŠA jako u všech ostatních podniků, za určitou práci náleží odměna a je tím myšlena mzda. Může se také jednat o tzv. plnění peněžité hodnoty, čímž je myšlena naturální mzda, která byla vysvětlena v teoretické části. Mzda se skládá z tarifního ohodnocení a osobního ohodnocení. Dále sem lze zařadit příplatky, podnikové bonusy, fond vedoucího a odměňování v týmové organizaci práce. Zaměstnanci obdrží svou mzdu nejpozději do konce dalšího měsíce, poté co byla práce odvedena. V praxi chodí zaměstnancům ŠA výplata 5. pracovní den měsíce následujícího (Portál Škoda Auto, Kolektivní smlouva).

4.4 Mzdový systém

Společnost ŠA využívá tarifní mzdový systém. „Jedná se o smluvně nebo zákonem stanovenou sazbu mzdy, tedy částku v Kč na jednotku času“ (Chválová Jindra b.r.). Mzdový systém je součástí tarifní stupnice a jeho velikost je ovlivněna zařazením zaměstnance do příslušné platové třídy. Platové třídy se liší dle složitosti, odpovědnosti s ohledem na vzdělání a praxi. Tarifní zaměstnanec je takový, který

je odměněn tarifní mzdou a je uveden v katalogu profesí. V katalogu je dále uveden vedoucí, či koordinátor, kteří jsou odměněni mzdou smluvní (Portál Škoda Auto, Kolektivní smlouva).

4.4.1 Tarifní třídy

Jak již bylo zmíněno, mzdový tarif, je sazba za jednotku času. Firma ŠA využívá momentálně 12 tarifních skupin a 9 tarifních mezistupňů (viz Tab. 4). Pokud zaměstnanec nezvládne odpracovat smluvenou časovou dobu práce, jeho tarifní mzda se snižuje o poměrnou část. Dle této tabulky je vidět, že nejnižší tarif má skupina J1, v hodnotě 26 159,- a nejvyšší skupina A1 v hodnotě 61 431,-.

Tab. 3 - Tarify od 01.04.2019 do 31.03.2020

Tarif	Kč	Mezistupeň	Kč
J1	24 748		
J	25 684	I0	26 681
I	27 676	H0	28 736
H	29 796	G0	30 968
G	32 140	F0	33 444
F	34 748	E0	36 233
E	37 717	D0	39 376
D	41 034	C0	42 913
C	44 791	B0	46 927
B	49 062	A0	51 498
A	53 942		
A1	58 118		

Zdroj: (Upravená tabulka dle Portál Škoda Auto)

Tab. 4 - Tarify od 01.04.2020 do 31.03.2021

Tarif	Kč	Mezistupeň	Kč
J1	26 159		
J	27 148	I0	28 202
I	29 254	H0	30 374
H	31 494	G0	32 733
G	33 972	F0	35 350
F	36 729	E0	38 298
E	39 867	D0	41 620
D	43 373	C0	45 359
C	47 344	B0	49 602
B	51 859	A0	54 433
A	57 017		
A1	61 431		

Zdroj: (Upravená tabulka dle Portál Škoda Auto)

Pokud by se provedlo porovnání s minulou platnou mzdou, navýšily se tarify o 5,7 %. Poslední tarifní tabulka (viz Tab. 3) platila do 31. 3. 2020. Nedošlo však k žádným dalším změnám, jako například přidání nebo odebrání tarifní třídy (Portál Škoda Auto, Kolektivní smlouva).

4.4.2 Tarifních mezistupně A0-I0

„Tarifní mezistupně A0-I0 Na podporu flexibility, motivace a stabilizace talentovaných zaměstnanců a na podporu jejich kariérového růstu jsou zavedeny tarifní mezistupně A0 až I0. Tarifní mezistupeň přiznává na základě požadavku nadřízeného zaměstnance příslušný personalista. Mezistupeň může být přiznán za předpokladu, že vyšší cílová tarifní skupina je povolena příslušným organizačním schématem a popisem funkčního místa. Mezistupeň není tarifní skupinou (třídou práce)“ (Kolektivní smlouva str. 26). Nejnižší mezistupeň je I0 v hodnotě 28 202 Kč a nejvyšší A0 s hodnotou 54 433 Kč. Na praktickém příkladu na pracovní pozici lakýrník, kdy daný zaměstnanec začíná skupinou J a jeho cílová tarifní skupina je E se při zvyšování tarifní tříd může dostat na maximální výši mezistupně E0. Z toho tedy plyne, že danému zaměstnanci nemusí být ihned navýšena tarifní třída, ale může dojít pouze k navýšení pomocí mezistupně (Kolektivní smlouva).

4.4.3 Smluvní mzda

Na specializovaných funkcích, může být zaměstnancům sjednána smluvní mzda. Tato mzda je sjednána na dobu určitou a trvá zpravidla 1 rok nejdéle však 14 měsíců a může být sjednána opakovaně. Limit pro zaměstnance se smluvní mzdou je maximálně 1500. Zaměstnanci se smluvní mzdou si nemusí zadávat docházku a jejich pracovní doba činí 7,5 hodiny denně. Jejich mzda se neskládá z tarifního a osobního ohodnocení, ale mají pouze jednorázovou pevnou částku na měsíc (Portál Škoda Auto, Kolektivní smlouva).

Mezi konkrétní pozice, které mohou dosáhnout na smluvní mzdu lze zařadit např. tlumočnick, personalista, lékař koordinátor, právník, asistent člena představenstva, designer, odborná koordinátor a mnoho dalších (Portál Škoda Auto, Kolektivní smlouva).

Zaměstnanci se smluvní mzdou mají stejně jako tarifní nárok na vyplácení bonusů. Kromě nároku na variabilní nebo zaručený bonus mají tito zaměstnanci nárok na tzv. bonus SMT, jenž slouží jako ohodnocení individuálního výkonu zaměstnance a za plnění cílů zaměstnance. Jeho výše se pohybuje od 0 % až po 200 % rozpočtu na jednoho zaměstnance (Portál Škoda Auto, Kolektivní smlouva).

4.4.4 Osobní ohodnocení

ŠA využívá také osobní hodnocení, díky kterému se zaměstnanci mohou „vymanit“ z platové třídy a odlišit se tak jejich výše mzdy. Dále také hodnocení vede k větší motivaci zaměstnanců. Každá oblast má na osobní ohodnocení určitý rozpočet. Procentuální rozpětí pro osobní ohodnocení je 0-20 % a je přiděleno na základě hodnocení vedoucího. V praxi to funguje tak, že vedoucímu se vygeneruje určitý rozpočet na osobní ohodnocení, vycházející pro jeho tým a z mezd jeho členů. Rozpočet je 15,3 % na jednoho zaměstnance z jeho tarifní skupiny. Přidělení procent poté vychází z tabulky kritérií a stupňů. Osobní ohodnocení se zpravidla provádí 3x ročně a je dáno odbornými předpoklady, osobními vlastnostmi a schopnostmi důležitých pro úspěch podniku, dále také podle dlouhodobě dosahovaného výkonu. V roce 2020 kvůli korona krizi proběhlo osobní ohodnocení pouze dvakrát a to 01.06.2020 a 01.10.2020. V roce následujícím proběhne ohodnocení v datech 01.01., 01.07. a 01.10 2021 (Portál Škoda Auto, Kolektivní smlouva).

Hodnocení jednotlivých zaměstnanců, se hodnotí dle následujících čtyřech kritérií. V každém kritériu je třeba zaměstnance ohodnotit odpovídajícím stupněm a přiřadit uvedené body (viz Obr. 2).

Kritérium I – Kvalita, spolehlivost, jakost výsledku práce

Toto kritérium je zaměřeno především na kvalitativní a kvantitativní stránky odvedené práce. Hodnotí se jakost práce, přístup k dané práci a správný time management (Kolektivní smlouva).

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

V tomto kritériu se hodnotí zejména ochota a kvalita spolupráce s kolegy, uplatňování svých dosavadních znalostí jak praktických, tak i teoretických, dále snaha tyto znalosti zdokonalovat. Pokud se jedná o zaměstnance řídicího

charakteru, tedy koordinátory, mistry a specialisty, hodnotí se zde i organizační a řídicí schopnosti, komunikace a respektování zaměstnanců (Kolektivní smlouva).

Kritérium III – Flexibilita nasazení, iniciativa, samostatnost.

Zaměřuje se na samostatnost a spolehlivost. Čímž je myšleno zejména řešení vzniklých překážek a návrhů na jejich vyřešení. Dále se toto hodnocení týká odpovědnosti za stanovené úkoly a adaptace na nové krátkodobé pracovní prostředí (Kolektivní smlouva).

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

Poslední z kritérií se zaobírá zejména etickým kodexem a hodnotami společnosti ŠA. Dále požaduje po pracovnících, aby jednali v souladu se zásadami compliance, tedy pravidel (směrnic) stanovených společnostmi a jejich dodržování. Také se zaměřuje na snižování nákladů, což znamená redukce spotřebovaných materiálů a pomůcek při výkonu práce. Poslední bod tohoto kritéria hodnotí efektivitu výkonu a správné využití pracovní doby (Kolektivní smlouva).

Stupeň ohodnocení	Neodpovídá očekávání	Odpovídá očekávání v malém rozsahu, resp. Jen někdy	Všeobecně odpovídá očekávání	Lehce překračuje očekávání	Zřetelně překračuje očekávání	Dalece překračuje očekávání
Kritéria hodnoce	Hodnocení výkonu v procentech z tarifu					
I. Kvalita, spolehlivost, jakost výsledku práce	0	1	2	3	4	5
II. Spolupráce, chování, předávání dovedností (know-how)	0	1	2	3	4	5
III. Flexibilita, nasazení, iniciativita, 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: (Upravený obrázek, dle Kolektivní smlouva str. 27)

Obr. 2 - Kritéria osobního ohodnocení

Toto hodnocení provádí z pravidla přímý nadřízený, který vybere faktory, které jsou důležité pro dané pracovní místo. Osobní hodnocení nesmí být subjektivního charakteru, rozhodující je zde individuální pracovní výkon. Výsledkem hodnocení je součet bodů, který vyjadřuje zároveň procento osobního ohodnocení z jeho tarifní mzdy (viz Obr. 2). Tedy ku příkladu, zaměstnanec, který dosáhl v osobním ohodnocení 15 %, se tato procentuální část přičte k jeho tarifní mzdě (25 000 Kč) a jeho celkový výdělek díky tomu bude na konci měsíce činit 28 750 Kč (Portál Škoda Auto, Kolektivní smlouva).

Pravidelné hodnocení výkonu

Toto hodnocení se provádí v pravidelném intervalu, který je předem stanovený. Může zde dojít ke zvýšení nebo snížení osobního hodnocení, které je platné až do dalšího hodnocení (Portál Škoda Auto, Kolektivní smlouva).

Hodnocení výkonu nových zaměstnanců

Po uplynutí tří měsíců, dochází k hodnocení výkonu nových zaměstnanců, pouze pokud zaměstnanec odpracoval více než 21 směn (Kolektivní smlouva).

„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“ (Kolektivní smlouva, str. 28).

„V případě, že nový zaměstnanec nastupuje do společnosti ŠA od subjektů (agentur) poskytujících personál, může být hodnocení výkonu takového zaměstnance provedeno ode dne vzniku pracovního poměru, jestliže bude splněna následující podmínka, a to že zaměstnanec bezprostředně před nástupem do společnosti ŠA minimálně tři měsíce pracoval na shodném pracovišti, kam bude nastupovat. Uvedeným opatřením nesmí dojít k překročení rozpočtu na osobní ohodnocení“ (Kolektivní smlouva, str. 28).

Stejně tak jako u výkonu nových zaměstnanců se postupuje i u hodnocení výkonu nově nastoupených vyučených studentů. Pokud byl zaměstnanec nově zařazen na nové pracovní místo nebo získal novou třídu, proběhne nové hodnocení. Je tomu tak i u zaměstnanců vracejících se z mateřské dovolené (Kolektivní smlouva).

Úpravy osobního ohodnocení mimo pravidelné hodnocení

Výše nebo změna osobního ohodnocení je informována skrze hodnotitele. Týká se zaměstnanců, kteří během posledního měsíce pracovali nedostatečně, tedy jejich výkon výrazně poklesl. Hodnotitel má právo zaměstnanci snížit osobní ohodnocení až o 80% přiznané částky pro daný měsíc. Hodnotitel má povinnost tuto změnu písemně sdělit s patřičným odůvodněním daného snížení. Zaměstnanec stvrzuje svým podpisem, že byl s hodnocením obeznámen a je si ho vědom. Jak už bylo zmíněno výše, rozdělování procent je čistě na hodnotiteli, tedy zkrácenou poměrnou část z osobního ohodnocení zaměstnance s nízkým výkonem je možné přidělit

zaměstnancům, kteří se naopak podíleli výrazně na splnění stanovených úkolů pro daný měsíc (Kolektivní smlouva, Portál Škoda Auto).

4.5 Příplatky

Mezi další části mzdy, které pak tvoří její celek lze zařadit příplatky. Jak už bylo zmíněno v teoretické části na tyto části mzdy, je nárok ze zákoníku práce, pokud například zaměstnanec pracuje přesčas, v noci, ve ztížených podmínkách atd. Jejich výše je dána pevně nebo určitým procentem z průměrného hodinového výdělku, nebo měsíční sazbou. Tyto sazby a jejich výčet lze vidět v tabulce 5 níže. (Kolektivní smlouva, Portál Škoda Auto).

Tab. 5 – Příplatky

Příplatky	Výše příplatku ve ŠA
Přesčasová práce	25 % PV
Práce v noci	30 % Kč/h
Práce v sobotu	25 % PV
Práce v neděli	25 % PV
Práce ve svátek	100 % PV
Práce v odpolední směně	10 % PV
Ztížené pracovní prostředí	15 % PV
Nestandardní pracovní podmínky	11 % PV
Práce v taktu	1 000 Kč/měsíc
Příplatek instruktora praxe	16 Kč/h
Práce ve vícesměnných systémech	I. 8 Kč/h
	II. 16 Kč/h
Atypické sm. Systémy	III. 30 Kč/h
	IV. 35 Kč/h
*PV = průměrný hodinový výdělek používaný v pracovněprávních vztazích	

Zdroj: (Upravená tabulka dle Portál Škoda Auto)

Práce přesčas

Tento příplatek náleží zaměstnanci, pokud pracuje více hodin, než je běžná pracovní doba. Zaměstnanec nemá právo na příplatek, pokud napracovává hodiny kvůli náhradnímu volnu. Je možné, že si zaměstnanec náhradní volno nevybere a tím pádem po skončení 3. měsíce je mu příplatek vyplacen v měsíční mzdě. U sledovaného podniku je příplatek za práci přesčas ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku (Kolektivní smlouva).

Práce v noci

Je stanoven ve výši 30 Kč za hodinu v hodinách mezi 22:00 a 6:00 (Kolektivní smlouva).

Práce o víkendu

Pokud zaměstnanec dochází do práce během soboty a neděle má nárok, stejně jako u práce přesčas na 25 % průměrného výdělku (Kolektivní smlouva).

Práce ve svátek

Zaměstnanec obdrží ke své měsíční mzdě 100 % průměrného výdělku, a navíc má nárok také na náhradní volno. Za práci ve svátek je považovaná práce ve dnech, které jsou státem uznané jako státní svátky (Kolektivní smlouva).

Příplatek za ztížené prostředí a nestandardní podmínky

Za práci ve ztíženém prostředí se považuje prostředí s vysokým výskytem prachu, práci s chemickými látkami s vyšší koncentrací, než je průměr, práce s možností přijít do styku s radiací atd. Pokud se daný zaměstnanec může setkat s více škodlivými vlivy, za každý jednotlivý mu náleží 15 Kč na hodinu. Ve firmě ŠA se tento příplatek týká zejména zaměstnanců pracujících v hutích, svařovnách, kalárnách a v lakovnách. Jedná se tedy o prostředí, které je zatížené zhoršenými klimatickými podmínky, hlukem, či chemickými látkami, jako tomu je například v prostorech lakoven (Kolektivní smlouva, Portál Škoda Auto).

Naopak u příplatků za nestandardních podmínek nelze více vlivů sčítat, jako je tomu u ztíženého prostředí. Příplatky v nestandardních podmínkách, náleží za práci, která na zaměstnance působí negativně po zbytek života. Ku příkladu pracoviště s vysokou frekvencí hluku, či nadměrným výskytem chemických látek, které mohou mít pozdější následky se oceňují ve výši 11Kč. Jestliže zaměstnanec má nárok na oba příplatky, vyplácí se mu pouze jeden, a to ten ve ztíženém prostředí (Kolektivní smlouva, Portál Škoda Auto).

Práce během odpolední směny

Jestliže zaměstnanec dochází do práce na odpolední směnu, která je od 14:00 do 22:00 a pracuje ve třísměnném provozu během měsíce, což znamená, že se mu střídá ranní, odpolední a noční směna, má nárok na příplatek za práci během odpolední směny, a to v hodnotě 10 Kč na hodinu (Kolektivní smlouva).

Příplatek za trh práce

Jedná se o tzv. tržní ohodnocení, neváže se k místu, ale k člověku. Například se jedná o zaměstnance s důležitým know-how, nebo vykonávající pro firmu nedostatkové profese a který již je na vrcholu své třídy, má maximální osobní ohodnocení a už se nemá dále kam posunout nebo mu nemůže být přiznána smluvní mzda, je možné na popud vedoucí ohodnotit daného zaměstnance tržním příplatkem (Kolektivní smlouva).

Příplatek za práci v systémech směn

Tuto možnost mohou zaměstnanci čerpat, pokud pracují ve vícesměnném provozu (ranní, odpolední, noční) nebo v atypických systémech pracovní doby. Atypické systémy pracovní doby jsou definovány v části C kolektivní smlouvy. Těmto zaměstnancům přísluší za každou odpracovanou hodinu příplatek ve výši 8,16,30,35 Kč. Již zmíněné výše jsou přiděleny ze strany SP neboli útvaru plánování lidských zdrojů a dále jej schvaluje paritní komise (viz níže) (Kolektivní smlouva).

Práce v taktu

Týká se zaměstnanců, kteří vykonávají svou pracovní činnost podle chodu strojů, nikoli dle svého uvážení. Jedná se převážně o výrobní linky, kde se jednotlivé činnosti opakují vícekrát během každých 5 minut. Konkrétně se musí daná operace v pěti minutách opakovat alespoň dvakrát, aby šlo o práci v taktu. Zaměstnanci se zvýší mzda o 1000 Kč měsíčně (Kolektivní smlouva).

4.6 Podnikový bonus

Vychází z kolektivního vyjednávání. Tarifní zaměstnanci mají nárok na dva bonusy. Firma ŠA rozděluje dva typy bonusů. Jedním typem je variabilní, kdy se jeho výše mění podle hospodářského výsledku. Naopak bonus zaručený se nemění a je stejný pro každý rok. Dříve se zaručený bonus nazýval 13. plat. Zaručený bonus není vázán na hospodářský výsledek. Pokud dojde k tomu, že byl zaměstnanec nemocný určitou část tohoto roku, jeho bonus je o tuto část pokrácen. Což znamená, že pokud zaměstnanec bude 2 měsíce nemocný, zkrátí se mu bonus, který se k danému období váže o třetinu. Variabilní bonus pro zaměstnance Škody Auto za rok 2019 dosáhl 80 000 Kč po zaokrouhlení. Každá firma nazývá tyto bonusy jinak například 13. či 14. plat (Portál Škoda Auto, Kolektivní smlouva).

4.7 Průměrný výdělek

Tento pojem již byl zmíněn. Jedná se o průměrnou mzdu, ze které se vychází při zjišťování výše příplatků, anebo náhrady škody po pracovním úrazu. Je to součet mzdy příplatků i bonusů. U toho výdělků dochází ke zkreslení vyšší mzdou vysoce postavených pracovníků. Neznamena tedy, že na průměrný výdělek dosáhnou všichni zaměstnanci. Průměrná mzda tarifního zaměstnance společnosti ŠA v roce 2018 činila více než 51 275 Kč (Portál Škoda Auto).

4.8 Paritní komise

Je orgánem zastupující obě smluvní strany. Jejím úkolem je například schvalování příplatku ve vícesměnných systémech, schvalování příplatku v taktu, v nestandardních podmínkách a ztíženém prostředí. Dále řeší stížnosti zabývající se ohodnocením ať už individuálním, tak kolektivním. Dále mají na starost úpravu profesí, jejich zařazení a popis funkčních míst. Je složena z 12 členů, kdy 6 členů jsou zástupci společnosti a zbylých 6 jsou zástupci zaměstnanců. Komise by měla mít za cíl dosažení dohody vhodné pro obě strany a předejití zbytečným soudním sporům (Kolektivní smlouva).

4.9 Benefity

Jelikož je firma ŠA největší firma v České republice má mnoho benefitů, které nabízejí svým zaměstnancům. Zaměstnanci se o nich můžou dozvědět z informačních brožur, na Škodováckém interním portále, v časopise Škoda Mobil a v letácích. Benefity, které byly zrušeny jsou například zvýhodněné produkty od slovníku Lingea a zvýhodněný odkup Microsoft Office. Co daný podnik nenabízí jsou například příspěvky na životní pojištění, které mnoho ostatních firem nabízí, avšak firma toto kompenzuje vyšším příspěvkem na doplňkové penzijní spoření. (Portál Škoda Auto).

S novým nápadem na benefit může přijít jakýkoli zaměstnanec skrze zlepšovací návrh (ZEBRA).

Mezi nejvíce využívané benefity zaměstnanci v roce 2019 patří příspěvek na stravování, na doplňkové penzijní spoření, zvýhodněné tarify, a také například zaměstnanecký leasing Mezi námi (MAL). Níže je uveden obrázek číslo 3 s jednotlivými procenty využití. Není možné, aby každý zaměstnanec měl nárok na každý benefit, tedy pokud nesplní určité podmínky pro jeho čerpání. Mezi benefity, na které mohou dosáhnout všichni zaměstnanci je týden dovolené navíc a úrazové pojištění pro případ trvalých následků nebo smrti či systém Cafeterie (Portál Škoda Auto).

Procentuální využití benefitů zaměstnanci	
Příspěvek na stravování	87%
Příspěvek na doplňkové penzijní spoření	83%
Mobilní operátoři (v r. 2019 T-Mobile a O2 Family)	65%
Příspěvek na rekreace a rekondiční pobyt v lázních	29%
Zaměstnanecký leasing Mezi námi (MAL)	22%
Odměna při pracovním výročí	20%

Zdroj: (Upraveno dle interního zdroje)

Obr. 3 - Využívání benefitů

Při nástupu do práce nemůže zaměstnanec čerpat všechna zvýhodnění. Na některé má nárok až po určité odpracované době. Mezi benefity, které lze čerpat hned po nástupu do práce patří například úrazové pojištění, příspěvek na oděvy a obuv, příspěvek na jesle, příspěvek na stravování, Cafeterie benefity Škoda, zaměstnanecký program T – mobile a mnoho dalších (Portál Škoda Auto).

Po uplynutí 3 měsíců z pracovní smlouvy, má zaměstnanec nárok čerpat další benefity, jako je například příspěvek na doplňkové penzijní spoření, příspěvek při narození dítěte, a čerpání bodů z Cafeterie.

Po půlroční práci ve ŠA, je možné využít zaměstnanecký leasing mezi námi (MAL) a nákup ojetého vozu Škoda za výhodnou zaměstnaneckou cenu.

Po roce má zaměstnanec nárok na zápůjčky na bydlení a nového vozu nebo bezúčelový úvěr.

Pokud zaměstnanec pracuje dlouhodobě ve společnosti ŠA, může čerpat benefity tzv. pracovního výročí, což znamená, že má nárok na odměnu při odchodu do důchodu a program seniority.

Další součástí benefitů je dovolená a pracovní volno s možností náhrady mzdy. Zaměstnanci firmy mají nárok na 5 týdnů placené dovolené, tedy o týden navíc než je dáno zákoníkem práce. Zaměstnanci dále mohou čerpat volno s nárokem na náhradu mzdy při narození dítěte, při péči o dítě do 12 let, při stěhování, z důvodu svatby, pohřbu, a volna na rekondiční pobyty pro určité skupiny zaměstnanců, či volna pro osoby se zdravotním postižením a držitele průkazu ZTP/P. Počet dnů pro jednotlivá volna jsou uvedena níže na obrázku číslo 4 (Portál Škoda Auto).

Volno s náhradou mzdy	
Narození dítěte	1 den + doba nutná na převoz
Svatba	1-2 dny podle vztahu k ženichovi/nevěstě
Pohřeb	1-5 dní podle vztahu k zemřelému
Stěhování	1 den
Péče o dítě do 12 let	1 den ve čtvrtletí resp. 1 den v pololetí
Příslušník ZTP/P	1 den za pololetí
Osoby se zdravotním postižením	5 dní v roce

Zdroj: (Interní zdroje)

Obr. 4 - Náhrada mzdy

Doplňkové penzijní spoření

Aktuální výše příspěvku činí 1300 Kč (Portál Škoda Auto).

Stravování a pitný režim

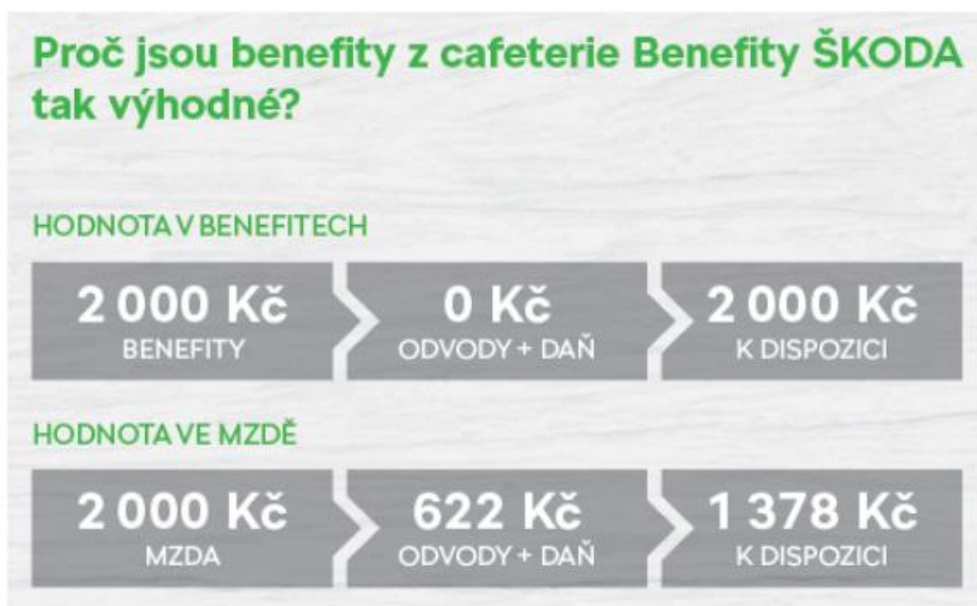
Společnost ŠA poskytuje příspěvek na stravování, čímž je bráno hlavní jídlo (15 Kč) a polévka (2,50 Kč) na směnu.

Ohledně podpory pitného režimu, ŠA zajišťuje v rámci výrobních provozů sodobary a osobní láhve. Vše je zavedeno za účelem dostatečné distribuce pitné vody a ochrany životního prostředí.

Cafeteria

Novinka zavedená na konci roku 2019. Jedná se o platformu, která umožňuje nákupy online. Za získané body ze zdraví prospěšných aktivit, je možné platit v lékárnách, fitness centrech anebo je využít na jiný benefit od ŠA. Níže uvedený

obrázek č. 5, zobrazuje hodnotu benefity, po vyplacení přes systém Cafeteria a hodnotu benefity vyplaceného ve mzdě.



Zdroj: (Portál Škoda Auto)

Obr. 5 - Cafeteria odvody

4.10 Korona krize

Během korona krize nedošlo k rapidním změnám. Z osobní zkušenosti bylo možné se setkat, že praktikanti si nemohli napracovat hodiny, které promeškali během března, dubna, května tedy během první vlny korona virové krize. Limity ve zbytku roku zůstaly na polovičním úvazku. Dále v průběhu roku 2020 byly s ohledem na aktuální situaci výrazně omezeny příspěvky na rekondiční pobyty v lázních a příspěvky na rekreaci (benefit). Mimo to situace neměla dopad na zaměstnance ŠA, jelikož nedošlo ke krácení mezd nebo snižování pracovní doby. Naopak například ve výrobě docházelo ke zvyšování počtu nabíraných lidí. Toto se dělo hlavně díky potřebě záskoku zaměstnanců ve výrobě, kdy původní nemohli pracovat z důvodu postižení nemoci Covid-19 (Interní zdroje).

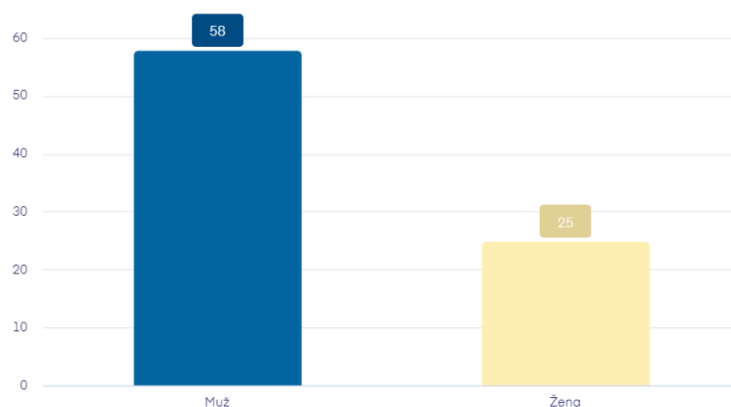
5 Empirický výzkum

Cílem empirického výzkumu bylo získat informace pro analýzu spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování a benefitů v této společnosti. Na základě toho, navrhnout příslušná praktická doporučení. Základní metodou sběru empirických dat, byl dotazník zkonstruovaný autorem této práce. Dotazník se skládal z 19 otázek. V dotazníku se vyskytovaly otázky jak otevřené, tak uzavřené. První část obsahovala obecné otázky, jako například pohlaví a věk respondentů. Druhá část otázek se již zaměřovala na výzkum. V práci jsou uvedeny pouze důležité a vhodné otázky pro výzkum. Pomocí dotazníkového šetření bylo osloveno 100 respondentů, od kterých bylo obdrženo celkem 83 reakcí. Odpovědi byly sbírány přes internetovou stránku Survio.com. Respondenti byli rozděleni napříč společností od pracovních dělníků, až po manažery či koordinátory. Cílová skupina nebyla stanovena konkrétněji, jelikož se nejednalo o dotazník zaměřený na vybrané oddělení, nýbrž napříč všemi pozicemi ve společnosti. Dotazník byl rozeslán po osobní linii a kolegy z ŠA.

5.1 Výsledky empirického výzkumu

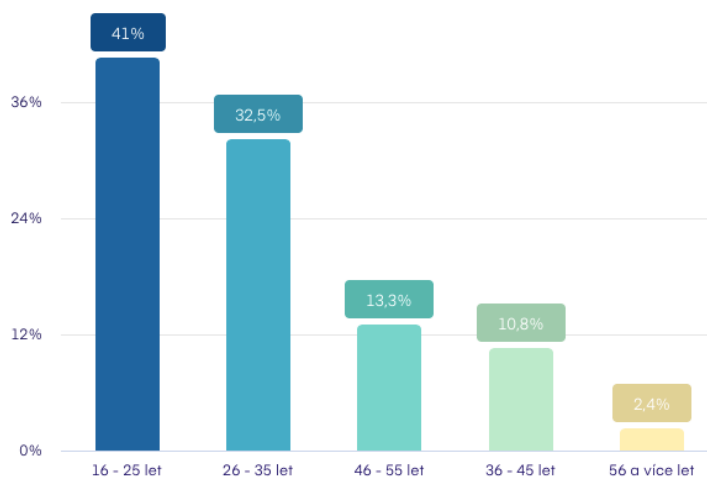
Z 83 obdržených odpovědí bylo 58 od mužů a 25 od žen (viz Obr. 6). Podle věku byla nejvíce zastoupena skupina zaměstnanců ve věku do 25 let a zaměstnanců mezi 26 až 35 lety (viz Obr. 7). Tyto dvě skupiny tvořily více než 70 % odpovědí. Následující otázka zkoumala délku strávenou v zaměstnání ve firmě ŠA, ze které vyplývá, že více jak polovina zaměstnanců pracuje ve firmě od 1 do 6 let (viz Obr. 8). Další 2 navazující otázky byly zaměřeny na typ smlouvy. Z obrázku číslo 9 a 10 je možné spatřit, že více jak 80 % zaměstnanců má smlouvu na dobu neurčitou, a že většina respondentů (69) je odměňována na základě tarifní mzdy. Počet zaměstnanců se smluvní mzdou je nižší i díky limitu (1500), který má firma

nastaven. Smluvní mzdu dostávají zpravidla zaměstnanci na řídicích pozicích, kteří by obvykle dosahují vyššího věku a pracují pro společnost déle jak 3 roky.



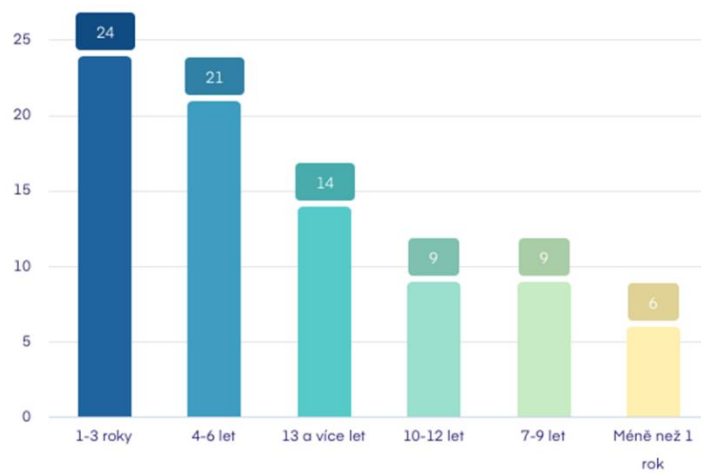
Zdroj: (Survio.com)

Obr. 6 - Pohlaví respondentů



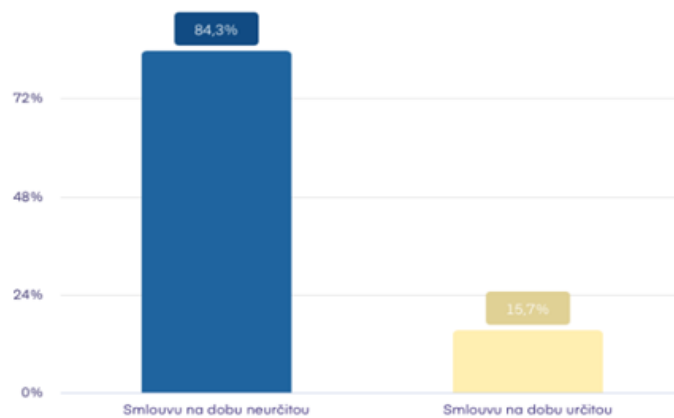
Zdroj: (Survio.com)

Obr. 7 - Věk respondentů



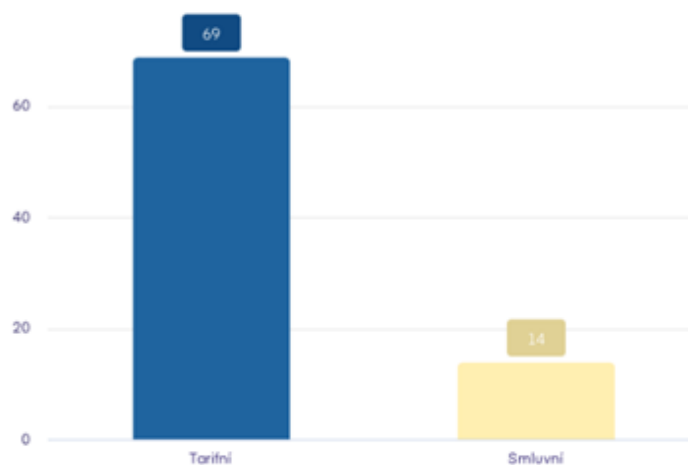
Zdroj: (Survio.com)

Obr. 8 - Délka práce v ŠA



Zdroj: (Survio.com)

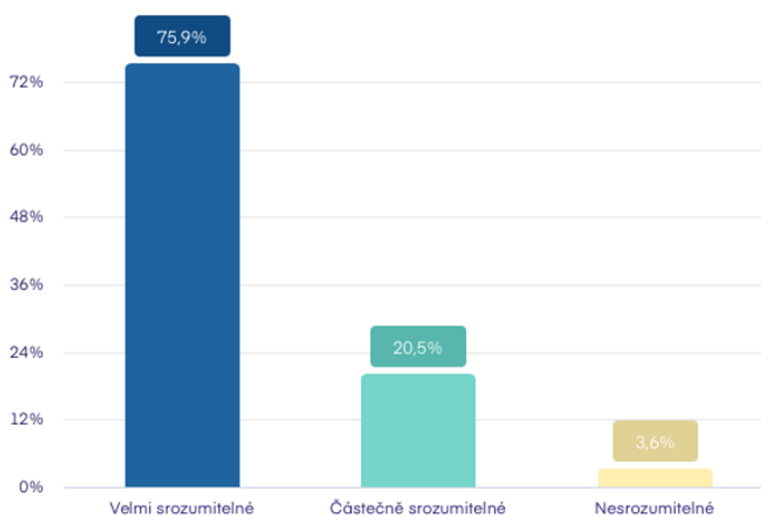
Obr. 9 - Typ smlouvy



Zdroj: (Survio.com)

Obr. 10 - Typ odměny

Otázka č.1: Jak jsou pro vás srozumitelné základní principy odměňování?



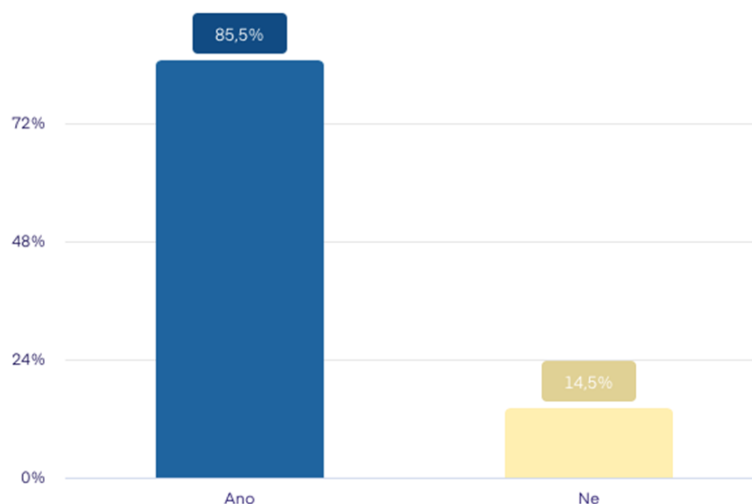
Zdroj: (Survio.com)

Obr. 11 - Srozumitelnost základních principů odměňování

Většina respondentů (75,9 %) odpověděla, že jim jsou základní principy odměňování velmi srozumitelné, tedy že kompletně rozumí problematice odměňování ve společnosti ŠA. Pouze 20,5 % respondentům, je daná problematika částečně srozumitelná a pouhých 3,6 % dotazovaných dané problematice nerozumí.

Pokud se vezme v úvahu, že na dotazníkové šetření odpovědělo 83 respondentů a jedná se o podnik, zaměstnávající mnoho zaměstnanců. Lze s ohledem na výsledky říci, že společnost ŠA poskytuje svým zaměstnancům informace o principech odměňování srozumitelně.

**Otázka číslo 2: Víte, kde všude lze najít informace o mzdách a benefitech?
Pokud ano prostřednictvím čeho?**

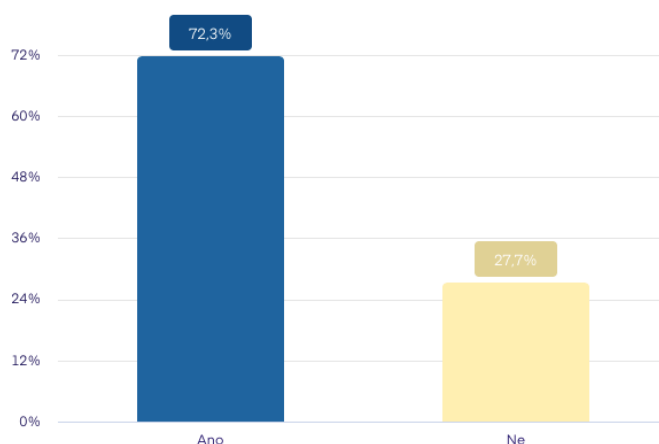


Zdroj: (Survio.com)

Obr. 12 - Znalost umístění informací

85,5 % dotazovaných ví, kde všude lze najít informace o mzdách a benefitech. Pouze 14,5 % respondentům tato problematika není jasná. V doplňující podotázce (viz příloha) lze zjistit, že informace respondenti získávají především z intranetu, aplikace nebo prostřednictvím e-mailu.

Otázka číslo 3: Jste spokojeni se svou měsíční mzdou (Tj. mzda spojena s osobním ohodnocením a příplatky)?

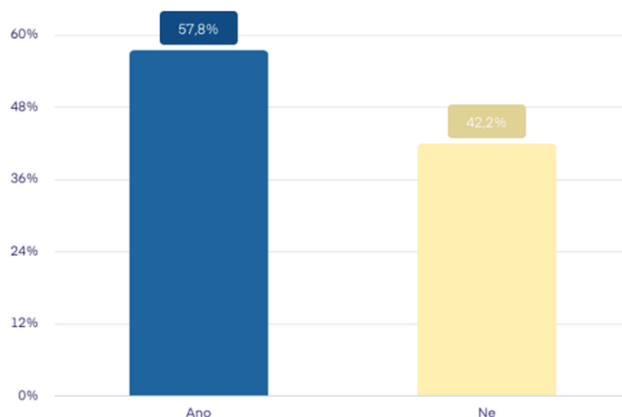


Zdroj: (Survio.com)

Obr. 13 - Spokojenost s měsíční mzdou

72,3 % je spokojeno se svou měsíční mzdou, zahrnující základní tarif plus mzdu z osobního ohodnocení a příplatky. Pouze 27,7 % s touto mzdou spokojeno není.

Otázka číslo 4: Jste spokojeni s přidělenou tarifní třídou, či výší smluvní mzdy?



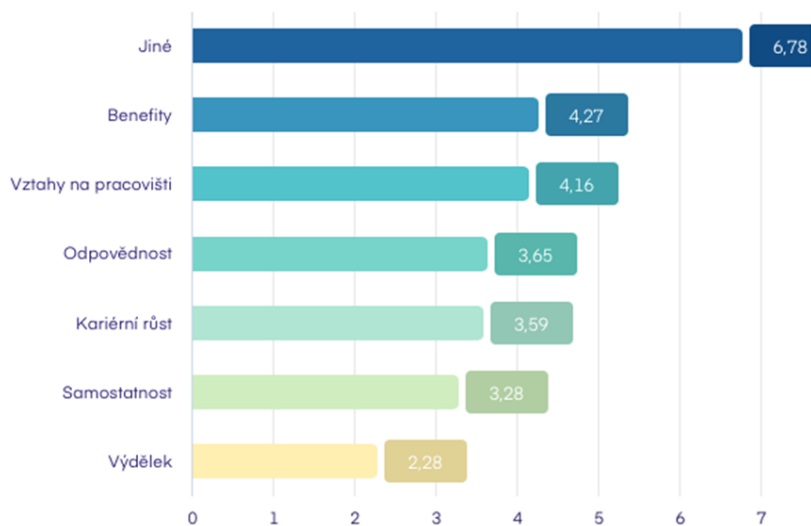
Zdroj: (Survio.com)

Obr. 14 - Spokojenost s tarifní třídou nebo výší smluvní mzdy

V tomto případě, je 57,8 % respondentů spokojeno se svou tarifní třídou, či výší smluvní mzdy, avšak téměř druhá polovina dotazujících, konkrétně 42,2 % se svou tarifní třídou, či výší smluvní mzdy spokojeno není. Pokud by se tyto výsledky šetření porovnal s přechozími, kde nadpoloviční většina odpověděla, že je spokojena se svou měsíční mzdou, Tj. tarifní mzda doplněna o příplatky a osobní

ohodnocení, lze tvrdit, že zaměstnanci s celkovou mzdou spokojení jsou, avšak jejich tarifní třída, tedy mzda bez příplatků se skoro polovině z nich zdá nízká.

Otázka číslo 5: Co Vás nejvíce motivuje v práci?

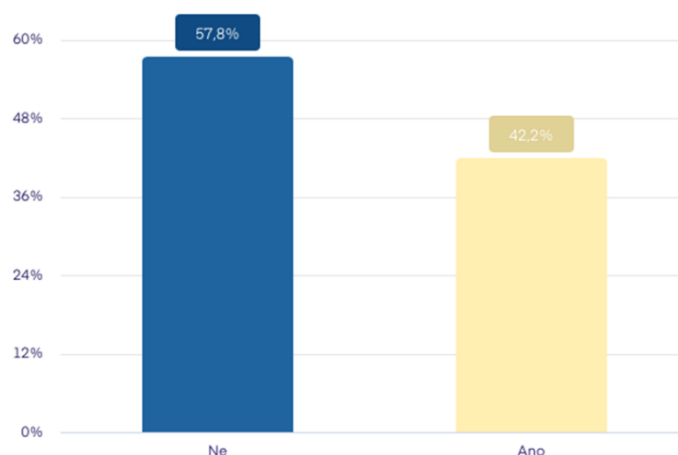


Zdroj: (Survio.com)

Obr. 15 - Co nejvíce motivuje

Vodorovná osa zobrazuje umístění zmíněných motivujících faktorů. Z grafu lze vidět, že výdělek se průměrně umístil na prvním místě, kdežto benefity na předposledním.

Otázka číslo 6: Myslíte si, že současný systém odměňování je objektivní (rozlišuje lepší a horší pracovní výkony)?

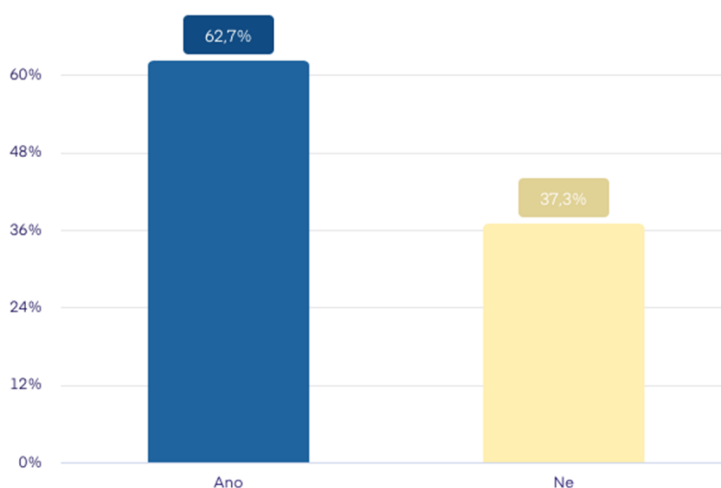


Zdroj: (Survio.com)

Obr. 16 - Objektivnost odměňovacího systému

V tomto případě se téměř 58 % respondentů domnívá, že systém odměňování není objektivní, tedy že se nesoustředí na výkonnost zaměstnanců. S tímto je spojena podotázka ohledně změny ve způsobu odměňování, ze které vychází, že se většina zaměstnanců domnívá, že odměňování je spíše soustředěno na celkový výdělek firmy než na osobní výkon pracovníků.

Otázka číslo 7: Poskytuje Vám nadřízený zpětnou vazbu týkající se Vašeho výkonu a odměny za práci, která Vám náleží?

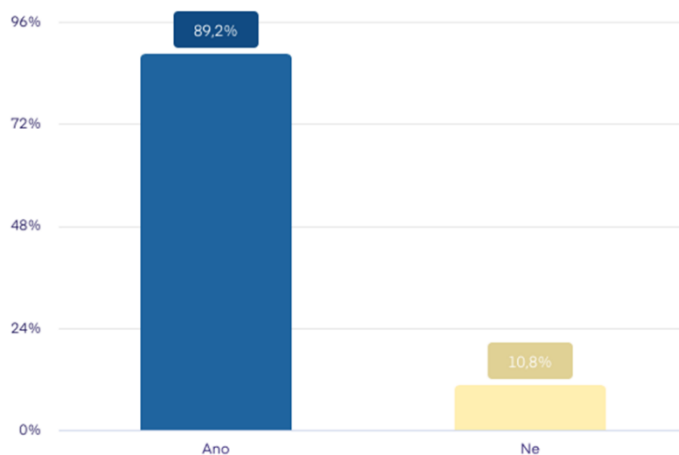


Zdroj: (Survio.com)

Obr. 17 - Poskytování zpětné vazby

Pomocí sloupcového grafu, lze vidět, že téměř 63 % dotazovaných zaměstnancům je poskytována zpětná vazba. Avšak 37 % nikoli. I přestože většina dotazovaných odpověděla kladně, nachází se zde poměrně velká procentuální část zaměstnanců, kterým tyto informace poskytovány nejsou, i přestože se jedná o důležitou součást v oblasti hodnocení a odměňování.

Otázka číslo 8: Znáte pojem osobní ohodnocení a plně mu rozumíte? (Např.: maximální výše, co se hodnotí a jak často...)

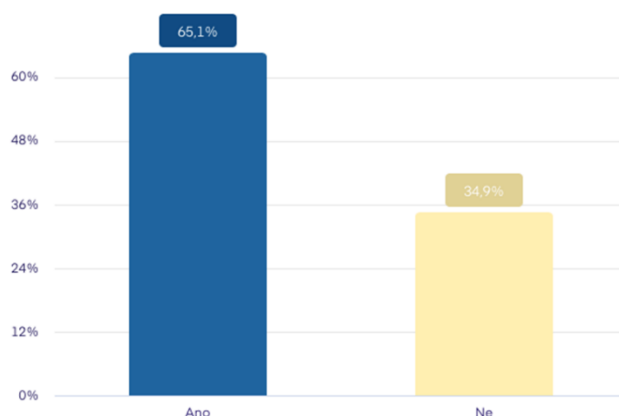


Zdroj: (Survio.com)

Obr. 18 - Pojem osobní ohodnocení

Tato otázka dále rozšiřuje otázku číslo 1. Jak lze vidět z obrázku, téměř všichni dotazovaní zaměstnanci jsou plně seznámeni s osobním ohodnocením a rozumí této problematice.

Otázka číslo 9: Znáte veškeré benefity, které Vám společnost nabízí? (např.: příspěvek na jesle, penzijní připojištění)

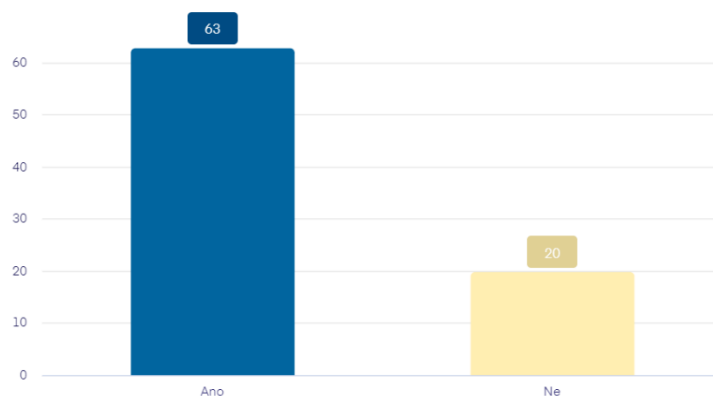


Zdroj: (Survio.com)

Obr. 19 - Znalost veškerých benefitů

V tomto případě nadpoloviční většina, tedy 65,1 %, zná veškeré benefity, které jim společnost ŠA nabízí. Nicméně je lze vidět celkem vysoké procento zaměstnanců, kteří neznají veškeré benefity.

Otázka číslo 10: Využíváte benefity, které Vám společnost nabízí?



Zdroj: (Survio.com)

Obr. 20 - Využití benefitů

Z této otázky je možné pozorovat, že dle předpokladů většina zaměstnanců využívá benefity, které společnost nabízí. Na druhou stranu, je zde také vidět, že téměř 25% benefity nevyužívá. Pokud se však bavíme o benefitu týkajícího se stravování, který využívá téměř každý zaměstnanec, může to znamenat, že zaměstnanci dostatečně neznají veškeré benefity, nebo si to při vyplňování dotazníku neuvědomili.

Otázka číslo 11: Využíváte benefity, které společnost nabízí? Pokud ano, které nejčastěji?

Nejvíce respondentů odpovědělo, že využívají zejména penzijní připojištění, T-Mobile tarify, příspěvky na stravování a pronájem vozu.

Otázka číslo 12: Jsou benefity, které postrádáte a rádi byste je uvítali?

Nejčastější odpovědi byly sick days, větší slevy na koupi vozu a na vyšší využívání systému home officu. Tedy aby se stal běžnou záležitostí, nejen v období korona krize.

5.2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Z výsledků šetření, si lze povšimnout, že nejvíce respondentů bylo ve věku do 25 let, kteří z větší části pracují pro společnost 1-6 let. Jedná se tedy zejména o pracovníky, kteří absolvovali střední, či vysoké školy. Dále si lze povšimnout, že i přestože na dané šetření odpověděli zejména respondenti ve věku do 25 let, převyšuje smlouva na dobu neurčitou. Z čehož vyplývá, že společnost ŠA poskytuje tuto smlouvu i zaměstnancům, kteří pro podnik pracují krátkou dobu.

Jak již bylo zmíněno výše, smluvní mzda, je poskytována pouze určitému množství zaměstnanců, kteří musí splňovat daná kritéria. Nejčastěji se jedná o zaměstnance na řídicích pozicích, což se potvrdilo odpovědí na obrázku 10, kde nadpoloviční většina zaměstnanců uvedla, že jim ŠA poskytuje tarifní mzdu, a pouze 14 z dotázaných uvedlo, že jim ŠA poskytuje smluvní mzdu.

Z výsledku šetření lze říci, že společnost ŠA má velmi precizně nastaven systém podávání informací o mzdové agendě a benefitech, jelikož u otázek číslo 1,2 a 8, nadpoloviční většina odpověděla kladně, tedy že odměnám, příplatkům a benefitům velmi rozumí. Důvod tohoto výsledku je i to, že ŠA poskytuje mnoho způsobů, kterým se zaměstnanci mohou o informacích dozvědět. Nejčastěji jsou jim poskytovány prostřednictvím e-mailu, Škoda Auto portálu, či aplikace, kterou si zaměstnanec může stáhnout do svého mobilního zařízení. Tato aplikace je především určena těm zaměstnancům, kteří nemají přístup k firemnímu počítači. Výjimkou je zpětná vazba týkající se výkonu odměny za práci ze strany nadřízeného. Kde i přestože téměř 63 % respondentů odpovědělo, že jim je tato

informace poskytnuta, 37,3 % odpovědělo, že nikoli, i přes fakt, že by nadřizený měl poskytnout změny o odměnách dle výkonu kompletně a pravidelně.

Dle odpovědi na otázku číslo 5, velmi motivuje zaměstnance k práci především mzda, kdežto benefity skončily jako předposlední z vybraných kritérií. I přestože respondenti uvedli, že benefity nejsou pro ně natolik motivující, také sdělili, že některé benefity postrádají. Jedná se zejména o tzv. „sick days“ či větší možnost home officu, který je ve většině podnicích běžný. Co se týče sick days ŠA se snaží kompenzovat větší nabídkou benefitů tzv. životních událostí. Vzhledem k odpovědím v dotazníkovém šetření, je možné vidět, že někteří dotázaní zaměstnanci si myslí, že je benefitů až příliš.

Dotazovaní zaměstnanci, jsou z větší části spokojeni se svou celkovou měsíční mzdou, tedy mzdou, která zahrnuje i osobní ohodnocení a příplatky. Avšak tento systém odměňování se většině respondentů nezdá objektivní, viz. Odpověď na otázku číslo 6. Mnoho dotazovaných uvedlo, že v dnešní době, se společnost zaměřuje spíše na výdělek firmy, než – li na přihlížení k osobnímu výkonu pracovníka, tedy na jeho zásluhy a odvedenou práci.

Na základě empirického výzkumu lze společnosti doporučit implementaci následujících opatření zaměřených na zvýšení efektivity systému odměňování ve společnosti ŠA:

Nahrazení nevyužívaných benefitů benefity novými

Společnosti by prospělo odebrání benefitů, které jsou málo využívány, za benefity, o které by byl zájem. Tento krok by mohl mít pozitivní vliv na motivaci a spokojenost pracovníků. Jako například odebrání příspěvku na jesle nebo bezúčelové zápůjčky poskytované firmou ŠA. Jako možné východisko se nabízí nahrazení příspěvku na jesle vlastní školkou/jeslemi. Jedno z mnoha řešení je zavedení nových benefitů jako je příspěvek na životní pojištění či „sick days“ o které je velký zájem. Další eventualitou je vyšší zaměření na současný systém Cafeteria, kdy má zaměstnanec nárok si vybrat na co sám chce své „benefitové body“ čerpat.

Zvýšení využití homeofficu

Většina dotazovaných zaměstnanců uvedla, že by rádi využívali homeoffice v běžných situacích, a nejen v době koronavirové krize. Nejen že by toto opatření mohlo vést k větší motivaci pracovníků, ale také by se díky tomu vyřešil častý

problém týkajícího se hluku v kancelářích v případě skypových schůzek či jiných hovorů více jak jednoho z kolegů. Další přínos by toto opatření bylo pro dojíždějící zaměstnance a pro samotný podnik, který vybraným zaměstnancům proplácí palivo, za cesty spojené s prací, čímž by mohlo dojít k ušetření za náklady s tím spojené. Toto opatření by se zejména týkalo technicko hospodářských pracovníků, jinak nazývaných jako nevýrobní zaměstnanci.

Zaměření společnosti ŠA na zohledňování skutečně podávaného pracovního výkonu

V dnešní době jsou zaměstnanci posuzováni spíše na základě firemního výsledku a mzdových tarifů než – li na základě pracovního výkonu. Doporučení pro společnost ŠA je zakomponovat do systému odměňování kritéria zohledňující skutečně podávaný pracovní výkon (např. celkový počet odpracovaných hodin za určitou dobu – týden, měsíc, množství odvedených pracovních výkonů za určitou dobu, množství vyprodukovaných výrobků, množství chyb/reklamací na odvedenou práci ...)

Zaměření nadřízených na systematické, komplexní a pravidelné hodnocení zaměstnanců

Vzhledem k vyššímu procentu nespokojenosti s hodnocením, by bylo vhodné řádné proškolení vedoucích ve dvou směrech a) seznámení se systémem hodnocení b) trénink v oblasti vedení hodnotícího rozhovoru a poskytování zpětné vazby.

6 Závěr

Tato bakalářská práce byla zaměřena na téma hodnocení, peněžní a nepeněžní odměňování pracovníků ve společnosti ŠA.

Cílem této práce bylo zjistit znalost a spokojenost s odměňováním, hodnocením a aktuálními benefity na základě dotazníkového šetření a přiblížit čtenáře s metodami této problematiky, které ŠA využívá. Z dotazníkového šetření byly poté zjištěny výsledky, které posloužily jako možné návrhy na zlepšení.

Teoretické kapitoly byly zaměřeny na témata týkající se hodnocení, odměňování a zaměstnaneckých výhod. První část teorie pojednávala o hodnocení, zejména vysvětlení pojmů, dále co je potřeba hodnotit, jakými způsoby a popsání průběhu hodnotícího pohovoru. Druhá část se zabývala problematikou odměňování, které je stěžejní pro tuto bakalářskou práci. Zde byla popsána témata jako je strategie odměňování, díky které by firma měla dosáhnout třech hlavních cílů – konkurenceschopnosti, spravedlnosti a výkonnosti. Součástí teoretické části byla i podkapitola zaměřující se na pracovněprávní náležitosti týkající se mezd. Konkrétně se tato část věnovala rozdílům mezi mzdou a platem, výší minimální mzdy a definicí dalších pojmů se mzdou spojené. Nedílnou součástí teoretické kapitoly byly finanční a doplňkové formy odměňování. Závěr teoretické části se soustředil na témata jako odměňování na základě pracovního výkonu, pracovní smlouvy a dohody.

Praktické kapitoly začínaly stručným představením podniku ŠA, popsáním historie, činnosti podnikání, misí a vizí. Podkapitola praktické části bakalářské práce se věnovala kolektivní smlouvě, vysvětlením a podrobnějším popisem kapitoly D upravující odměňování ve vybraném podniku. Dále byl vysvětlen mzdový tarifní systém podniku a s ním spojené náležitosti jako jsou například tarifní mezistupně, příplatky, či jednotlivá ohodnocení a jejich kritéria. Navazující podkapitola pojednávala o benefitech, konkrétně o jejich významu pro společnost a jejich výčtu.

Závěr praktické části se zabýval výsledky dotazníkového šetření, které byly poskytnuty zaměstnanci napříč společností. Na základě výsledků výzkumu a teoretických poznatků byla navržena následující opatření:

- Nahrazení nevyužívaných benefitů benefity novými
- Zvýšení využití homeofficu

- Zaměření společnosti ŠA na zohledňování skutečně podávaného pracovního výkonu
- Zaměření nadřízených na systematické, komplexní a pravidelné hodnocení zaměstnanců

Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 2. vydání. Praha 7: Grada publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha 7: Grada publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 13. vydání. Praha 7: Grada publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BOHUSLAV, Tomáš. Není dohoda jako dohoda, jaký je rozdíl mezi DPP a DPČ? Euro.cz [online]. 2019 [cit. 2020-11-03]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/light/jaky-je-rozdil-mezi-dpp-a-dpc-1451478>

EUROZPRÁVY.CZ. Česko si pohoršilo v žebříčku konkurenceschopnosti. Co ho táhne ke dnu? Eurozpravy.cz [online]. 2019 [cit. 2020-11-05]. Dostupné z: <https://eurozpravy.cz/ekonomika/ceska-republika/cesko-si-pohorsilo-v-zebricku-konkurenceschopnosti-co-ho-tahne-ke-dnu.2ba0d2fb/>

CHVÁLOVÁ, Jindra. Co je mzdový tarif. Penize.cz [online]. [cit. 2020-11-24]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/slovník/mzdovy-tarif>

Informace o minimální mzdě. In: . Praha: MPSV, 2020, 2019 Sb., číslo 347. Dostupné také z: <https://www.mpsv.cz/documents/20142/225504/Informace+o+MMe+od+1+ledna+2020+na+web+MPSV.pdf/51fb732f-1bcc-7947-b018-4346d1ca3631>

Jaký je rozdíl mezi DPP a DPČ? Týden.cz [online]. 2020 [cit. 2020-11-03]. Dostupné z: https://www.tyden.cz/pr-clanek/jaky-je-rozdil-mezi-dpp-a-dpc_547749.html

JOBS.CZ. Pracovní smlouvy a druhy závazků. Jobs.cz [online]. b.r. [cit. 2020-11-07]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/poradna/rady/moznosti-uplatneni/pracovni-smlouvy-a-druhy-uvazku/>

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010.

Kolektivní smlouva. Škoda Space [online]. Mladá Boleslav, 2018 [cit. 2020-12-07]. Dostupné z:

https://eportal.skoda.vwg/b2eportal/documents/2492424/5078477/8_KS_brozura_def_do_2022_.pdf/8152aab2-67bb-5197-b5f3-4425ef2d95f0?t=1591621462009

KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.

LOCHMANOVÁ, Alena. Personalistika. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.

MEČÍŘOVÁ, Lucie. 11 příplatků na které můžete mít v práci nárok. Finance.cz [online]. 2019 [cit. 2020-11-08]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/525034-priplatky-za-praci/>

Superhrubá mzda v roce 2020 [online]. 2020 [cit. 2020-11-07]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/mzda/superhruba-mzda/>

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha 7: Grada publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠKODA AUTO a.s. Škoda-auto.cz [online]. [cit. 2020-11-26]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/o-nas/historie>

Škoda Space [online]. Mladá Boleslav, 2019 [cit. 2020-12-07]. Dostupné z: <https://eportal.skoda.vwg/b2eportal/group/b2eportal/home-page>

ŠTRACH, P. Základy managementu pro kombinovanou formu studia. 2. vyd. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s. Vysoká škola, 2011. 167 s. ISBN 978-80-87042-42-7

URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků. Praha 7: Grada publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBAN, Jan. Odměňování zaměstnanců. Práce a mzda [online]. 2019, (3.) [cit. 2020-11-03]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/odmenovani-zamestnancu>

Výroční zpráva 2019 Škoda Auto a.s. [online]. Mladá Boleslav, 2020 [cit. 2020-11-26]. Dostupné z: https://cdn.skoda-storyboard.com/2020/06/SKODA_2019_CZE.pdf

Zákon č.262/2006 Sb.,zákoník práce. In: . Praha: MPSV, 2006, 2006 Sb., č.262. Dostupné také z: https://ppropo.mpsv.cz/zakon_262_2006

Zákon č.567/2006 Sb.,zákoník práce. In: . Praha: MPSV, 2006, 2006 Sb., č.567. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-567>

Zákoník práce: velká novela zákoníku práce od 30.07.2020 rejstřík : redakční uzávěrka 20.07.2020. Ostrava: Sagit, 2020. ÚZ. ISBN 978-80-7488-419-1.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 - Části kolektivní smlouvy	33
Obr. 2 - Kritéria osobního ohodnocení	38
Obr. 3 - Využívání benefitů.....	44
Obr. 4 - Náhrada mzdy	45
Obr. 5 - Cafeteria odvody	46
Obr. 6 - Pohlaví respondentů	48
Obr. 7 - Věk respondentů	48
Obr. 8 - Délka práce v ŠA.....	49
Obr. 9 - Typ smlouvy	49
Obr. 10 - Typ odměny	50
Obr. 11 - Srozumitelnost základních principů odměňování	50
Obr. 12 - Znalost umístění informací	51
Obr. 13 - Spokojenost s měsíční mzdou	52
Obr. 14 - Spokojenost s tarifní třídou nebo vyšší smluvní mzdy.....	52
Obr. 15 - Co nejvíce motivuje.....	53
Obr. 16 - Objektivnost odměňovacího systému.....	54
Obr. 17 - Poskytování zpětné vazby.....	54
Obr. 18 - Pojem osobní ohodnocení.....	55
Obr. 19 - Znalost veškerých benefitů.....	56
Obr. 20 - Využití benefitů.....	56

Seznam Tabulek

Tab. 1 - Faktorové schéma.....	28
Tab. 2 - Výsledné bodové hodnocení	28
Tab. 3 - Tarify od 01.04.2019 do 31.03.2020	34
Tab. 4 - Tarify od 01.04.2020 do 31.03.2021	34
Tab. 5 – Příplatky	40

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník.....	67
-------------------------	----

Příloha 1 - Dotazník

Jaké je Vaše pohlaví?

Kolik Vám je let?

Kolik let pracujete pro tuto společnost?

Poskytuje Vám společnost smlouvu na dobu určitou, či neurčitou?

Jaký druh mzdy Vám společnost poskytuje?

Jaká je Vaše pracovní pozice?

Jak pro Vás jsou srozumitelné základní principy odměňování?

Víte, kde všude lze nalézt informace o mzdách a benefitech? Pokud ano, prostřednictvím čeho?

Jste spokojeni se svou měsíční mzdou (tj. mzda spojená s osobním ohodnocením a příplatky)?

Jste spokojeni s přidělenou tarifní třídou či výší smluvní mzdy?

Co vás nejvíce motivuje v práci?

Myslíte si, že současný systém odměňování je objektivní (rozlišuje lepší a horší pracovní výkony)?

Znáte pojem osobní ohodnocení a plně mu rozumíte, jak funguje? (např. maximální výše, co se hodnotí, jak často atd.)

Poskytuje Vám nadřizený zpětnou vazbu týkající se Vašeho výkonu a odměny za práci, která Vám náleží?

Znáte veškeré benefity, které Vám společnost nabízí? (například příspěvek na jesle, penzijní připojištění...)?

Využíváte benefity, které vám společnost nabízí? Pokud ano, které nejčastěji?

Jsou benefity, které postrádáte a rádi byste je uvítali ve společnosti?

Máte nejasnosti ohledně odměňování či benefitů a rádi byste je věděli?

Kdybyste měli možnost, jak byste změnili způsob odměňování ve Vaší společnosti?

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Dominik Hančar		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Odměňování pracovníků ve společnosti Škoda Auto a.s.		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. PhDr. Karel Pavlica Ph. D		
KATEDRA	KRLZ – Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2020
POČET STRAN	69		
POČET OBRÁZKŮ	20		
POČET TABULEK	5		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce se zabývá systémem hodnocení a odměňování ve společnosti Škoda Auto a.s. Teoretická část pojednává o hodnocení, možných způsobech odměňování, popisem strategie odměňování a bližšímu vysvětlení peněžních a nepeněžních odměn. Praktická část analyzuje způsob hodnocení, peněžní a nepeněžní odměňování vybrané společnosti. Na základě poznatků získaných z teoretické části a dotazníkového šetření byla navržena zlepšení ve výše zmíněných oblastech.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	<p>Benefity, hodnocení, kolektivní smlouva, mzda, odměňování, osobní ohodnocení, plat, pracovní smlouvy, prémie, provize, příplatky.</p>		

ANNOTATION

AUTHOR	Dominik Hančar		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Employee remuneration in the company Škoda Auto a.s.		
SUPERVISOR	doc. PhDr. Karel Pavlica Ph. D		
DEPARTMENT	KRLZ – Department of Human Resources Management	YEAR	2020
NUMBER OF PAGES	69		
NUMBER OF PICTURES	20		
NUMBER OF TABLES	5		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>This bachelor's thesis deals with the system of evaluation and remuneration in Škoda Auto a.s. The theoretical part deals with evaluation, possible ways of remuneration, description of the remuneration strategy and explanation of benefits. The practical part analyses the methods of evaluation, remuneration and benefits in Škoda Auto a.s. Based on the findings from the theoretical part and the survey through questionnaire, improvements were proposed in the above areas.</p>		
KEY WORDS	Benefits, bonuses, collective agreement, commissions, employment contracts, evaluation, personal evaluation, remuneration, salary, surcharges, wage.		