

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2014-2017

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Petr Leichter**

**Hodnocení zaměstnanců a benefity ve Škodě auto, a. s.**

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Pavel Beňo

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES**

2014-2017

**BACHELOR THESIS**

**Petr Leichter**

**Evaluation of staff and benefits in Škoda auto, a. s.**

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

PhDr. Pavel Beňo

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 21. 01. 2017

Petr Leichter .....

## **Poděkování**

Děkuji panu PhDr. Pavlu Beňovi za jeho příkladné vedení mé bakalářské práce, rozsah konzultačních hodin a jeho kreativní směřování mých myšlenek, které umožnilo naprosto bezproblémovou a rychlou tvorbu mé práce. Na tomto místě bych také rád poděkoval panu Ing. Pavlu Novotnému za sérii konzultací obsahově odborného rázu přímo z prostředí firmy Škoda auto, a. s.

## **Anotace**

Cílem bakalářské práce je provést analýzu bohatého systému zaměstnaneckých benefitů firmy ŠKODA AUTO, a. s., vysvětlit je a zapracovat je do uceleného přehledu, přiblížit řád a kritéria hodnocení zaměstnanců. Cílem teoretické části je provést literární rešerši české a zahraniční odborné literatury zaměřené na problematiku řízení pracovního výkonu a jeho hodnocení u zaměstnanců. Cílem praktické části bude zjistit hlavní pozitiva a negativa nastaveného programu benefitů a hodnocení na základě polostrukturovaných rozhovorů s vybranými zaměstnanci pracujícími na různých hierarchických úrovních firmy ŠKODA AUTO.

## **Klíčová slova**

Kvalita práce, liniový manažer, mzda, odměňování, osobní ohodnocení, práce v týmu, pracovní hodnocení, pracovní výkon, řízení pracovního výkonu, zaměstnanec.

## **Annotation**

The aim of the thesis is to analyze and explain the rich ingredients of employee benefits ŠKODA AUTO, a. s. into a coherent overview, bring order and criteria for evaluating employees. The objective is to perform a literature search Czech and foreign literature focused on performance management and evaluation of the performance of employees. The practical part will be to identify the main pros and cons of a set of benefits and program evaluation based on interviews with selected employees working at different levels of ŠKODA AUTO.

## **Keywords**

Compensation, employee, job evaluations, job performance, line manager, performance management, personal assessment, salary, quality of work, teamwork.

# OBSAH

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ÚVOD .....</b>   | <b>9</b>  |
| <b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>                                       | <b>11</b> |
| <b>1    TEORIE ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU .....</b>                 | <b>11</b> |
| 1.1    Teoretický rámec řízení pracovního výkonu .....            | 11        |
| 1.2    Zavádění řízení pracovního výkonu .....                    | 12        |
| 1.3    Práce v týmu .....   | 13        |
| <b>2    HODNOCENÍ A ZVYŠOVÁNÍ VÝKONU ZAMĚSTNANCŮ .....</b>        | <b>15</b> |
| 2.1    Manažer jako nástroj řízení pracovního výkonu.....         | 15        |
| 2.2    Hodnocení pracovního výkonu a odměňování .....             | 16        |
| 2.3    Nástroje hodnocení .....                                   | 16        |
| 2.4    Postupy hodnocení pracovního výkonu .....                  | 17        |
| 2.5    Pracovní výkon a odměňování.....                           | 18        |
| 2.5.1    Systém odměňování.....                                   | 18        |
| 2.5.2    Mzdové formy.....  | 19        |
| <b>3    ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A MOTIVACE .....</b>             | <b>22</b> |
| 3.1    Druhy motivace.....  | 22        |
| 3.2    Peníze jako motivační faktor .....                         | 23        |
| 3.3    Komunikace jako motivační činitel .....                    | 24        |
| <b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>                                       | <b>26</b> |
| <b>4    CHARAKTERISTIKA ŠKODY AUTO, A. S.....</b>                 | <b>26</b> |
| 4.1    Hodnocení zaměstnanců a benefity ve Škodě auto, a. s. .... | 26        |
| 4.1.1    Tarifní mzdy .....                                       | 27        |
| 4.1.2    Stanovení kritérií pro osobní ohodnocení.....            | 27        |
| 4.1.3    Příplatky.....   | 28        |
| 4.2    Benefity pro zaměstnance ŠKODY AUTO, a. s. ....            | 30        |
| 4.2.1    Sociální oblast a pracovní výročí.....                   | 30        |
| 4.2.2    Péče o zdraví.....                                       | 30        |
| 4.2.3    Benefity pro bývalé zaměstnance ŠKODY AUTO, a. s. ....   | 31        |
| 4.3    Nová kolektivní smlouva na rok 2016.....                   | 31        |

|          |                                     |           |
|----------|-------------------------------------|-----------|
| <b>5</b> | <b>KVALITATIVNÍ ŠETŘENÍ.....</b>    | <b>32</b> |
| 5.1      | Stanovení cíle šetření .....        | 32        |
| 5.2      | Vytvoření konceptuálního rámce..... | 32        |
| 5.2.1    | Definování výzkumných otázek .....  | 33        |
| 5.2.2    | Rozhodnutí o metodě .....           | 33        |
| 5.2.3    | Sběr dat a jejich organizace .....  | 34        |
| 5.2.4    | Analýza a interpretace dat.....     | 36        |
| 5.3      | SWOT analýza.....                   | 45        |
| 5.4      | Formulace hypotéz.....              | 46        |
|          | <b>ZÁVĚR .....</b>                  | <b>49</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b> | <b>51</b> |
|          | <b>SEZNAM TABULEK.....</b>          | <b>55</b> |
|          | <b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>           | <b>56</b> |



## ÚVOD

ŠKODA AUTO, a. s., v Mladé Boleslavi (sídlo společnosti) a dva výrobní závody v Kvasinách a ve Vrchlabí patří mezi největší výrobce automobilů v České republice. Odštěpným závodem je vlastní Střední odborné učiliště strojírenské, které vychovává nové zaměstnance pro potřebné provozu. Jediným vlastníkem ŠKODY AUTO, a. s., je od roku 2007 společnost Volkswagen Finance Luxemburg S. A. Činnost výrobního komplexu a jeho obchodní úspěchy jsou velmi efektivně marketingově podporovány. Česká veřejnost má k dispozici sice stručné, ale aktuální informace o obchodních aktivitách. Každoročně se od ledna až do konce dubna plní zejména internetové zpravodajství kromě prezentace obchodních úspěchů i podrobným popisem aktivit odborářů, kteří jsou velmi tvrdými vyjednávači ohledně každoročního navyšování mezd. Na okraj nutno doplnit, že často jsou také laickou veřejností prezentovány „zaručené“ informace, jak vysoké mzdy zaměstnanci mají. To nikdo z vedení podniku nepopírá. Veřejnost by ale měla vědět, že to jsou velice tvrdě vydělané peníze a že jsou zasloužené. Tato popsání situace je naznačuje, proč si autor bakalářské práce vybral toto téma. Je zaměstnancem ŠKODY AUTO, a. s., takže se ho hodnocení zaměstnanců a benefity přímo v každodenním pracovním životě dotýkají.

Bakalářská práce se bude zabývat tématem, které je zejména pro zaměstnance velkých podniků zajímavé a stále aktuální. Bude se týkat hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců v kontextu s finančním odměňováním a zvláštním ohodnocením za odvedení nadstandardních pracovních výsledků vyjádřeného různou hodnotou tzv. benefitů. Zpracovávané téma bude hlavním obsahem praktické části. Bude řešit problematiku dodržování pevně stanovených podmínek pro odměňování zaměstnanců, zároveň také definovaných podmínek pro vyplácení benefitů.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Pro teoretickou část je rozhodující, že její závěry budou východiskem pro praktickou část. Řízení pracovního výkonu zaměstnanců patří dnes z ekonomického hlediska k nejdůležitějším faktorům efektivnosti výroby v návaznosti na efektivnost výkonu lidských zdrojů. Stále častěji se uplatňují požadavky na práci v týmu. Na základě mnoha faktů bylo prokázáno, že se jedná o vysoce efektivní pracovní výkon. Druhá kapitola je poměrně

rozsáhlejší, má pět podkapitol. Týká se již hlavního zaměření práce, zmiňovaného hodnocení pracovního výkonu v návaznosti na získávání benefitů jako nadstandardní složky odměňování. Hned v úvodu je zdůrazněna úloha manažera jako nástroje řízení pracovního výkonu. Celou kapitolou se prolíná úloha zejména liniových manažerů, kteří sice pracují v tzv. až v nejnižších patrech hierarchie řízení, ale o to záslušnější je jejich činnost. Druhá kapitola v souhrnu řeší kompletní způsoby odměňování, jednotlivé postupy, definuje samotné mzdové formy atd. Pracovní výkon, jeho efektivita a kvalita jsou vždy spojeny s motivací. Tomuto společnému tématu se věnuje třetí kapitola, a to z pohledu již zmíněné motivace, motivačního faktoru peněz a komunikace jako nejdůležitějšího komunikačního nástroje.

Hlavním cílem práce bude vysvětlit složky bohatého systému zaměstnaneckých benefitů firmy ŠKODA AUTO, a. s., a zapracovat je do uceleného přehledu, přiblížit řád a kritéria hodnocení zaměstnanců v této firmě, zjistit hlavní pozitiva a negativa takto nastaveného programu benefitů a hodnocení na základě názorů zaměstnanců z různých hierarchických úrovní této firmy. Praktická část se skládá ze dvou kapitol. V pořadí čtvrtá představuje ŠKODU AUTO, a. s., jako největšího výrobce automobilů v zemi se zaměřením na politiku odměňování, která zahrnuje tarifní mzdy, kritéria pro osobní hodnocení, příplatky a benefity. Obsahem páté kapitoly je vlastní kvalitativní šetření. Základní výzkumná otázka zní: Jakým způsobem přispívá hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ŠKODY AUTO, a. s., k tomu, aby se vyšší motivací a iniciativou podíleli na ekonomických výsledcích? Dílčí výzkumné otázky: Jsou respondenti spokojeni se způsobem práce liniových manažerů při hodnocení kvality výkonu jim podřízených zaměstnanců? Jsou přesvědčeni o tom, že nadřízení liniovní manažeři v průběhu roku s tímto hodnocením dále pracují a porovnávají s novým pracovním úsilím? Které faktory hrají nejvýznamnější úlohu při rozhodování o přidělení benefitů?

Formou polostandardizovaných rozhovorů budou získány informace pro vypracování SWOT analýzy, což umožní formulovat teoretické hypotézy.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 TEORIE ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

### 1.1 Teoretický rámec řízení pracovního výkonu

V řízení pracovního výkonu se každý subjekt, kterého se tato problematika dotýká, setkává s několika základními pojmy, na jejichž základě je možné vytvářet, provádět a vyhodnocovat pracovní výkon. Armstrong řízení pracovního výkonu definoval jako systematický proces, jehož cílem je zlepšování pracovního výkonu organizace. K cíli musí přispět výkon jednotlivců a pracovních týmů. Při správném postupu bude možné odvádět kvalitnější pracovní výkon v souladu se stanovenými plánovanými cíli, standardy a požadavky, které se týkají dalšího rozvoje schopností zaměstnanců. Při celkovém průběhu hodnocení řízení pracovního procesu je nezbytné brát v úvahu několik základních faktorů, s jejichž pomocí lze hodnotit kvalitu řízení pracovního výkonu. Patří mezi ně teoretická východiska, hodnoty řízení pracovního výkonu, význam chápání výkonu a co jej determinuje, tj. řízení pracovního výkonu a motivace, řízení pracovního výkonu a psychologická smlouva.<sup>1</sup>

V této souvislosti je nutné připomenout teorii cíle Lathama a Lockeho, kteří objasnili čtyři mechanismy spojující cíle s výsledky výkonu. Jedná se o zaměření na priority, stimulaci zaměstnanců k lepším pracovním výkonům, podporování zájmu zaměstnanců o další vzdělávání se, aby dosáhli větších úspěchů. Rozhodující je stanovovat si podnětnější a náročné, ale splnitelné cíle.<sup>2</sup> Teorie kontroly je dalším faktorem, který se výrazně orientuje na zpětnou vazbu jako nástroj formování chování všech, kdo se na řízení pracovního výkonu podílejí. Sociální teorie poznání je třetím faktorem, který má souvislost s pracovním výkonem. Vytvořil ji A. Bandura (1986), který staví na zásadním pojetí sebedůvěry člověka v sebe samého.<sup>3</sup> Na etických zásadách jsou založeny hodnoty řízení pracovního výkonu – vzájemný respekt,

---

<sup>1</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 413.

<sup>2</sup> LATHAM, G. P. and E. A. LOCKE. Goal Setting: a Motivational technique that works. *Organisational Dynamics*. 1979, s. 442-447.

<sup>3</sup> BANDURA, Albert. *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1986.

spravedlnost, slušnost.<sup>4</sup> Na základě uplatnění teorie atribuce mají zaměstnanci možnost vysvětlit nebo ospravedlnit kvalitu svého pracovního výkonu. Motivace zaměstnanců spočívá také ve vytváření vzorů. Fungovat takto mohou nadřízení a manažeři.

## 1.2 Zavádění řízení pracovního výkonu

Na téma nutnosti zavést kvalitní a efektivní proces pracovního výkonu se začíná intenzivně hovořit počátkem 80. let 20. století. Byla to reakce na nekvalitně prováděné hodnocení zaměstnanců, které pro organizace nebylo přínosem. Přínos nového řízení pracovního výkonu spočívá v jeho celkovém pojetí. Jedná se o holistickou záležitost, protože proniká do všech stránek řízení podniku a podnikání. Přispívá k odhalování účelu a smyslu práce všem lidem, kteří se podílejí na úspěšnosti organizace. Je nezbytné uvést, že první zavádění nových metod v procesu řízení se nevyhnulo starým chybám. Opakovaly se pohovory se zaměstnanci, stanovování cílů a po určené době jejich kontrola. To samé platilo při hodnocení pracovního výkonu zaměstnance. Praxe stále více ukazovala, že hodnocení probíhající několik měsíců po splnění pracovního úkolu bylo neefektivní, téměř zbytečné. J. Urban uvedl, že tento stav je důsledkem, ať přímým, nebo nepřímým, nedostatečného řízení.<sup>5</sup> Hodnocení pracovního výkonu muselo reagovat na změny a rozhodnutí v řízení výkonu. Nový proces se začal výrazně lišit. Zatímco dříve byl považován za proces nepřetržitý, nyní se přešlo k tomu, že je uznáván jako jednotlivá událost, kterou je nutné vyhodnotit ihned po skončení. Dříve se s procesem počítalo jako s procedurou z oblasti lidských zdrojů. V současné době je pokládán za nezbytnou funkci řízení. Zatímco dříve spočívala odpovědnost za hodnocení řízení pracovního výkonu na útvarech lidských zdrojů, v současné době je to spíše záležitost liniových manažerů.<sup>6</sup> Úkolem řízení pracovního výkonu je pohled do budoucnosti – na to, co by měli lidé dělat, aby naplnili účel své práce, stále lépe využívali své znalosti, dovednosti, rozvíjeli své schopnosti. K řízení pracovního výkonu je zpravidla vytvořená jeho klasifikace v podobě určité stupnice. Klasifikace pomáhá odlišit vysoce výkonné pracovníky od méně kvalitních a na základě této diferenciac

---

<sup>4</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011, s. 43.

<sup>5</sup> URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, s. 24.

<sup>6</sup> LATHAM, SULSKY a MACDONALD, 2008 in ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011, s. 40.

připravit nové návrhy na odměňování v různé výši. Armstrong uvedl, že podle jeho názoru selhává zavádění řízení pracovního výkonu na nedostatečném zájmu nebo nedostatečných schopnostech liniových manažerů, protože snadněji lze získat podporu vrcholového vedení.<sup>7</sup> Úspěch řízení pracovního výkonu ovlivňuje několik hlavních faktorů. V první řadě je nutné kvalitně naplánovat celý průběh výkonu. Manažeři, personální manažeři a také samotní zaměstnanci musí společně formulovat cíle a k nim definovat, jak bude nutné jednat, aby je bylo možné bez potíží splnit. Za druhé bude nutné průběžně monitorovat a hodnotit pracovní výkon zaměstnanců, popřípadě provádět jeho korekce. Je také nutné nezapomínat na zpětnou vazbu, protože díky ní je možné kontrolovat průběh pracovního výkonu zaměstnanců. Třetí etapou je vlastní hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, např. formou průběžného rozhovoru se zaměstnanci. Hodnotí se průběžně dosažené výsledky a je domluven další společný postup pro plnění úkolů zaměstnanců.<sup>8</sup>

### 1.3 Práce v týmu

O výhodnosti nebo nevýhodnosti práce v týmu se hovoří již mnoho let. Názory na způsob práce se často diametrálně liší, a to především na základě vlastních získaných zkušeností. Na první pohled se může zdát, že sestavení nového týmu nemůže být velkým problémem, protože se de facto jedná o výběr konkrétních osob nadřízenými manažery. Opak je pravdou. Každá nově organizovaná činnost má většinou určitá kritická místa. Podle Strachoty a Strachotové je prvním kritickým místem založení týmu, druhou etapou orientace na vytváření pevných pracovních vazeb při vytváření skupiny včetně odsouhlasení si konkrétních cílů, které bude muset nově vytvořený tým plnit. Třetí fáze je již na vyšší úrovni, protože se vytváří vnitřní struktura týmu, vytvářejí se konkrétní normy apod. Poslední fází je období stabilizace, ve kterém si pracovní tým již vyzkoušel fungování v tzv. ostrém provozu. Jedná se o stadium, ve kterém členové hodnotí sami sebe ne jako individualisty, ale tým jako celek.<sup>9</sup> Tým je často považován za velkou skupinu osob, ale ve skutečnosti se jedná o skupinu malou,

---

<sup>7</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 87.

<sup>8</sup> STÝBLO, Jiří. *Řízení a hodnocení pracovního výkonu v organizaci. Práce a mzda*. 2014, roč. 2014, č. 6-7.

<sup>9</sup> STRACHOTA, Svatopluk a Dana STRACHOTOVÁ, 2010. *Týmová práce – dobrý sluha, zlý pán. Úspěch*. 2010, roč. 5, č. 2.

kteřá se sdružuje za účelem splnění konkrétního pracovního úkolu. Sleduje společný cíl s využitím vzájemné intenzivní komunikace.<sup>10</sup> Tým vytváří skupiny lidí, které se organizují s cílem společně se podílet na splnění konkrétního pracovního úkolu. Pracují pod vedením osoby, která patří k nejzkušenějším členům týmu. Týmová práce má tak jako každá jiná činnost výhody i nevýhody. K výhodám patří možnost radit se společně o způsobu splnění přiděleného úkolu, přičemž se zároveň s tím naskýtá možnost předávat si nové poznatky a informace. Díky operativním konzultacím se hledá snadněji neoptimalnější řešení. Nevýhodou může být délka rozhodovacího procesu, na kterém se musí podílet všichni členové týmu svými připomínkami, návrhy apod. Následně si další čas vyžádá nutnost shodnout se na jednotném stanovisku.<sup>11</sup> Charakteristickými znaky týmu je to, že všichni mají stejná práva a povinnosti, jedná se o různé osobnosti s rozdílnými zkušenostmi a vědomostmi – výsledkem je optimalizace výkonů, tým si sám organizuje práci. Mluví se o skupinách, které se samy řídí.<sup>12</sup> Úspěšnost pracovního týmu závisí na efektivním vedení vedoucího týmu ve spolupráci s nadřizenými manažery, kteří za svěřený úsek zodpovídají. Manažeři mají přidělené úkoly od vedení firmy a záleží na nich, jakým způsobem se rozhodnou ve spolupráci s týmem požadovaný úkol splnit. Problémem mnoha firem je, že se jejich vlastníci často neumí včas rozhodnout, zda v případě neúspěchu ihned vymění manažera nebo manažery, kteří nemají předpoklady k další práci. Mělo by zásadně platit, že „*musí dojít ke změně manažerského stylu*“, což se ve firmě nemusí vždy uskutečnit snadno.<sup>13</sup> J. Plamínek se přiklání k dalším autorům, kteří tvrdili, že práce skupiny osob je zárukou, že je možné splnit úkoly rychleji a dodržet stanovené termíny plánu za podmínky, že „*hodnoty dosahované skupinou začínou převyšovat součty hodnot, které jsou schopni vytvořit členové skupiny samostatně.*“<sup>14</sup>

---

<sup>10</sup> DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 84.

<sup>11</sup> CHOBOTOVÁ, Monika a Martin POBOŘIL. *Manažerské metody a techniky*. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005, s. 13-14.

<sup>12</sup> MEIER, Rolf. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, s. 7.

<sup>13</sup> PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, s. 38.

<sup>14</sup> PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009., s. 20.

## 2 HODNOCENÍ A ZVYŠOVÁNÍ VÝKONU ZAMĚSTNANCŮ

### 2.1 Manažer jako nástroj řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního procesu vyžaduje souhru celého pracovního týmu a řídicích manažerů. Potvrzuje to názor Armstronga, který charakterizuje tento proces jako systematický s tím, že efektivně napomáhá rozvíjení výkonu jednotlivců i celého týmu. To umožňuje celému kolektivu podávat kvalitní výkony s využitím všech znalostí a především s ohledem na plánované úkoly, standardy a požadavky.<sup>15</sup> Vlastníci firem od manažerů na všech stupních řízení očekávají, že budou aktivně vystupovat při setkávání se zaměstnanci, budou se aktivně podílet na hodnocení pracovního výkonu a na formování nových pracovních cílů. Aby mohli správně přistupovat k těmto úkolům, také pro ně platí, že manažerská funkce znamená stále se vzdělávat. Které nástroje musí manažer využívat při kontaktu s podřízenými zaměstnanci? Patří mezi ně *pozorování* a *rozhovory*. Zejména neformální rozhovory se zaměstnanci mohou přinést mnoho cenných poznatků. Dalším nástrojem je *hodnocení výkonu celého pracovního týmu*. Důležitá je zpětná vazba, sdělení poznatků v obou směrech diskuse. Lze oprávněně předpokládat, že v týmu, do něhož je zapojeno více lidí, může dojít ke *konfliktům*. Někteří psychologové uvádějí, že menší konflikty jsou občas potřebné, protože lidé v rozrušení mívají někdy přijatelné náměty, jak práci vylepšit apod. Manažer ale musí znát způsoby a cesty, jak konflikt vyhodnotit a uzavřít. Výhodné je, aby manažer, který vede konkrétní tým, si zakládal tzv. *registry problémů*. Podstatou je dokumentace uzavřených problémů a monitoring dalších nových. Jiným nástrojem jsou interpersonální dovednosti, které slouží k zefektivnění dovedností týmů. Manažer musí ovládat nástroj z oblasti vyjednávání, rozhodování a leadershipu.<sup>16</sup> V souvislosti s řízením pracovního výkonu se hovoří o úzké spojitosti s kulturou organizace. Wagner

---

<sup>15</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 413.

<sup>16</sup> SCHWALBE, Kathy. *Řízení projektů v IT: kompletní průvodce*. Brno: Computer Press, 2011., s. 379.

konstatoval, že kultura organizace, její hodnoty se odrážejí v kvalitě zaměstnanců, podávání pracovního výkonu a v zájmu zaměřeném na další vzdělávání se.<sup>17</sup>

## 2.2 Hodnocení pracovního výkonu a odměňování

Hodnocení pracovního výkonu je jednou z fází celého tohoto procesu. Dotýká se všech subjektů, které jsou jeho součástí, tj. od vlastníků firmy, přes manažery až po konkrétního zaměstnance. Hodnocení slouží nejen k vyhodnocení kvality pracovního výkonu a vyplacení smluvní odměny, ale také k hledání dalších možností ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnance, k dalšímu rozvoji jeho schopností a znalostí, ke zlepšení vzájemné komunikace mezi členy pracovního kolektivu a řídicích manažerů, a to na všech úrovních řízení.<sup>18</sup> Armstrong a Stephen formulovali dvanáct zlatých pravidel za účelem kvalitního přezkoumání pracovního výkonu, a to: „*připravit se, postupovat podle jasné struktury, vytvořit správnou atmosféru, poskytnout dobrou zpětnou vazbu, produktivně využít čas, snažit se chválit, nechat zaměstnance mluvit co nejvíce, podporovat sebehodnocení, zabývat se pracovním výkonem, nikoli osobností zaměstnanců, analyzovat pracovní výkon, vyvarovat se neočekávané kritiky, dohodnout se na měřitelných cílech a plánu aktivit na následující období.*“<sup>19</sup> Hodnotit pracovní výkon zaměstnance je náročný proces. Manažeři musí odvést kvalitní práci – objektivně a spravedlivě ohodnotit své podřízené, přičemž musí být schopni toto hodnocení před ostatními členy týmu obhájit.

## 2.3 Nástroje hodnocení

Metoda hodnocení podle dohodnutých cílů se využívá zejména k hodnocení výsledků práce u pracovních pozic, u kterých je možné stanovit pro individuální nebo skupinové výsledky předem definované výkonové cíle. Manažeři je mohou podle druhu práce rozdělit na základní cíle a také výkonové cíle náročnější. Cíle náročnější jsou firmou lépe finančně ohodnoceny, protože od zaměstnanců vyžadují vyšší pracovní

---

<sup>17</sup> WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, s. 23.

<sup>18</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, s. 59.

<sup>19</sup> ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, a.s., s. 396-397.



nasazení.<sup>20</sup> K hodnocení pracovního výkonu se používá podle uvážení zaměstnavatele velký počet nástrojů, jejichž výčet a popis by byl velmi obsáhlý. Z tohoto důvodu lze uveřejnit jen malou část s krátkým popisem. Mezi nejpoužívanější nástroje ve firmách patří hodnocení zaměstnanců na základě plnění norem a standardů. Jedná se o poměrně jednoduchou metodu, protože nadřízený liniový manažer porovnává na papíru stanovený pracovní úkol se skutečně odvedenou prací. Hodnocení je pro obě strany závazné. Možností je hodnocení s využitím hodnoticích stupnic a check-listů. Opět dochází k porovnání splněného pracovního výkonu s daty, která má firma uvedena ve svých záznamech o pracovních povinnostech a s nimi souvisejících pracovních výkonech. Tento způsob hodnocení slouží firmě k hodnocení pracovního a sociálního chování. Pro hodnocení pracovního výkonu jednotlivce firmy často používají tzv. hodnocení na základě kritických případů. V praxi to znamená, že manažer, který zodpovídá za pracovní výkon zaměstnanců na určitém úseku, provádí průběžně hodnocení pracovního výkonu. Podle přidělených bodů sestavuje pořadí, které se následně porovnává s počtem bodů zaměstnanců z jiných výrobních úseků a sestavuje se konečné pořadí. Tento způsob hodnocení není vhodný pro zaměstnance, kteří pracují v týmu.<sup>21</sup> Pro objektivní a systematické hodnocení zaměstnance v týmu se používá srovnání jeho výkonu s jinými zaměstnanci. Subjektivní kritéria mají při hodnocení přednost a lze je použít pro jakoukoli činnost, je ale nutné dát pozor na možnost subjektivního zkreslení.<sup>22</sup>

## 2.4 Postupy hodnocení pracovního výkonu

V zájmu vlastníků je vytvoření kvalitních podmínek pro odvedení vysokého pracovního výkonu, jehož cílem je vyšší zisk. Je nezbytné, aby zaměstnanci dobře znali své pracovní úkoly a pracovní cíle. K tomu potřebují dostatek informací, k nimž přispívá pravidelné hodnocení výkonu zaměstnance. Nejvhodnější je hodnocení v termínech předem dohodnutých. Nadřízený manažer zajišťuje neformální hodnocení,

---

<sup>20</sup> URBAN, Jan. *Metody a nástroje* [online]. 9. 12. 2010 [cit. 201-12-05]. Dostupné z: [http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d28617v35768-metody-a-nastroje-hodnoceni/?search\\_query=](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d28617v35768-metody-a-nastroje-hodnoceni/?search_query=)

<sup>21</sup> URBAN, Jan. *Metody a nástroje* [online]. 9. 12. 2010 [cit. 201-12-05]. Dostupné z: [http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d28617v35768-metody-a-nastroje-hodnoceni/?search\\_query=](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d28617v35768-metody-a-nastroje-hodnoceni/?search_query=)

<sup>22</sup> Blíže BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008, s. 61-65.

kteře se zpravidla koná přiležitostně. Vyšším stupněm je formální hodnocení, které je již standardizované a má pevně stanovená pravidla, je přesně naplánováno. Manažeři v odůvodněných případech mohou zorganizovat tzv. přiležitostné hodnocení, které se uskutečňuje např. v případě nutnosti vystavení hodnocení kvality práce zaměstnance. Hodnocení zaměstnance je nutné odpovědně připravit na celou dobu jeho průběhu tak, aby manažer dokázal postihnout delší časový úsek při zachování všech pravidel tak, aby se zaměstnanec nedomníval, že byl v průběhu hodnocení diskriminován.<sup>23</sup> Armstrong vyslovil názor, že při hodnocení pracovního výkonu zaměstnance je vhodné využít analytické a neanalytické metody.<sup>24</sup> Podmínkou úspěšného hodnocení pracovního výkonu jsou kritický přístup k hodnocení, otevřená komunikace, nebát se hovořit o problému, který je evidentní a způsobuje dlouhodobé problémy.

Hodnocení lze rozdělit do několika základních etap, z nichž každá má své opodstatnění. Přípravné období je složeno ze čtyř fází, které zahrnují např. stanovenou dobu hodnocení, analýzu odvedeného pracovního výkonu, formulování jeho kritérií, Druhé období je rozděleno do dvou fází. První představuje nutnost zjištění informací o kvalitě pracovního výkonu zaměstnance, druhou fází je nezbytnost přípravy potřebné dokumentace o pracovním výkonu. Posledním obdobím je konečné vyhodnocení získaných informací o průběhu pracovního výkonu, které uzavírá zkoumání efektivnosti celého hodnoticího procesu. Cílem takto rozloženého průběhu hodnocení pracovního výkonu je detailní postižení všech kladů a záporů pracovního výkonu detailně shromážděných v závěrečném hodnocení.<sup>25</sup>

## **2.5 Pracovní výkon a odměňování**

### **2.5.1 Systém odměňování**

Vypracování systému odměňování zaměstnanců ve firmě nepatří ke snadným úkolům. Tvůrci tarifů musí brát do úvahy mnoho faktorů. Výše stanovené odměny za práci musí vycházet jednak z finančních možností vlastníka firmy, z vlastních

---

<sup>23</sup> HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 87.

<sup>24</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 542-557.

<sup>25</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Pres, 2008, s. 132-133.

požadavků na splnění kvalifikačních podmínek dle druhu vykonávané práce a za třetí z přesných informací týkajících se výše odměn za práci ve firmách s podobným zaměřením. Z tohoto důvodu má každá firma zpracovány konkrétní mzdové zásady, pravidla pro odměňování zaměstnanců. K základním zásadám a cílům například patří formulovat správně politiku mzdové praxe s ohledem na požadavek efektivně přispět k dosažení firemní strategie včetně dlouhodobých firemních cílů. Dále sem spadá vypracování mzdových tarifů, které budou odpovídat náročnosti práce na konkrétních pracovních pozicích, budou motivační pro stávající zaměstnance, aby neodcházeli do jiných firem, a budou motivační pro nové uchazeče o zaměstnání. Důležité je dbát na to, aby zaměstnanci byli odměňováni podle skutečného přínosu jejich pracovních výsledků. Důležitým úkolem je dát větší pravomoc a kompetence liniovým manažerům.<sup>26</sup> Systém odměňování zahrnuje několik zásadních faktorů, a to v první řadě *strategie odměňování*. Obsahuje úkoly definované pro časově vymezený dlouhodobý úsek, jak bude firma postupovat při odměňování a při plnění cílů v odměňování. Strategie jí při splnění všech pracovních úkolů pomáhají stabilizovat pracovní firemní kolektiv. Druhým faktorem je *politika odměňování*, která definuje kroky, které je nezbytné podstoupit, protože se jedná o konkrétní návod, jak bude každý nadřízený zaměstnanec hodnotit jeho pracovní výkon. Třetí částí je *praxe v odměňování*. Každý zaměstnavatel si sestavuje vlastní tarify za jednotlivé pracovní úkony pevně stanovenou sazbou a také sazbou pohyblivou jako složky mimořádné odměny za práci. Čtvrtou část tvoří *vlastní procesy odměňování*, tzn. že se zabývají již praktickou stránkou jeho provádění. Závěrečnou částí jsou konkrétní kroky - *postupy v odměňování* tak, jak je vlastníci firmy schválili a jak je v praktickém pracovním životě uplatňují.<sup>27</sup>

### 2.5.2 Mzdové formy

Způsob volby odměňování záleží na rozhodnutí vlastníka organizace. Ten si je vědom, že musí především přihlížet k tomu, jaký druh práce je vykonáván a zda je možné ho ohodnotit způsobem, o kterém se domníval, že může být uplatněn. Konečné rozhodnutí spočívá na odborníkovi. Je nutné rozlišit pojmy mzda a plat. Mzda je

---

<sup>26</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 533.

<sup>27</sup> ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, s. 23.

peněžitým plněním a plněním peněžitě odměny (v případě naturální mzdy) poskytované zaměstnavatelem za práci v soukromém sektoru. Mzdu vyplácí podnikatel nebo firma. Plat vyplácí stát svým zaměstnancům.

- **Časová mzda** – zaměstnanec má stanovenou výši mzdy za kalendářní měsíc bez ohledu na skutečný počet odpracovaných hodin vyplývajících v daném měsíci z rozvrhu stanovené týdenní pracovní doby nebo sjednané kratší pracovní doby.<sup>28</sup>
- **Zásluhová forma mzdy** – je „odměnou podle výkonu, schopnosti a přínosu nebo dovednosti jednotlivých pracovníků. Lze ji poskytovat i týmům nebo na základě výkonu celé organizace.“<sup>29</sup> Výhodou je např. možnost větší spokojenosti zaměstnanců, zvýšení motivace, která se odráží ve zkvalitnění pracovní morálky. Nevýhodou je, že vyžaduje delší přípravu, kontrola je poměrně obtížná apod.<sup>30</sup>
- **Úkolová mzda** je uplatňována především u dělnických profesí. „Je stanovena tarifem závislým na splnění normovaného pracovního úkolu, a to dle norem spotřeby práce, resp. jinak určeného množství práce či požadovaného tempa.“<sup>31</sup>
- **Podílová (provizní) mzda** - je zaměstnanci stanovena podílem (procentem) z objemu tržeb nebo hodnoty sjednaných či realizovaných obchodních případů (a je tedy vhodná pro zaměstnance, jejichž předmětem pracovní činnosti je prodej zboží, prací či služeb).<sup>32</sup>

---

<sup>28</sup> ŠUBRT, Bořivoj. *Obsluha mzdy a platu*. Olomouc: ANAG, 2014, s. 40.

<sup>29</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 579.

<sup>30</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 174-175.

<sup>31</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 40.

<sup>32</sup> ŠUBRT, Bořivoj. *Obsluha mzdy a platu*. Olomouc: ANAG, 2014, s. 40-41.

- **Dodatkové formy mezd** – typicky používanou formou jsou prémie, osobní ohodnocení, podíl na výsledcích hospodaření firmy, odměna za zlepšovací návrh, povinné příplatky, např. za práci přesčas.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, s. 184-185.

## 3 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A MOTIVACE

### 3.1 Druhy motivace

Studiem odborné literatury lze zjistit, že existuje mnoho druhů motivace. Její výběr v organizacích závisí vždy na rozhodnutí vlastníků.

- **Motivace kariéerní** - zaměřuje se na ni poměrně velká skupina zaměstnanců, především ta, která má vyšší vzdělání, v dnešní době i kvalitní jazykovou vybavenost. Kariéra se dělí na vnější (podle typu vzdělání) a na vnitřní (vychází ze zájmu o osobní růst zaměstnance apod.). Důležitá je motivace, způsob dosažení souladu přání zaměstnance a skutečného cíle.<sup>34</sup>
- **Motivace ekonomická** se zaměřuje na funkci peněz v pracovním procesu. Zahrnuje časovou neboli základní mzdu a plat, úkolovou mzdu a také různé dodatkové složky, např. prémie, odměny, podíly na výsledcích hospodaření firmy.<sup>35</sup> V českém firemním prostředí se často manažeři domnívají, že různé odměny anebo dokonce zvyšování mzdy nebo platu je výrazně motivujícím faktorem. S tímto názorem nesouhlasil J. Fischer. Podle jeho názoru každý zaměstnanec má určitý finanční strop, díky kterému si splnil všechna svá přání, a již nemá zájem být více iniciativní. Peníze již nejsou tím efektivním nástrojem jako dříve. Pokud si chtějí zaměstnavatelé tyto zaměstnance udržet, musí hledat jiné motivující faktory.<sup>36</sup>
- **Motivace sociální** - motivace je nedílně spojena s motivací výkonovou. Většina zaměstnanců, kteří mají nízký nebo nižší příjem, se snaží v případě nabídky přijmout další práci, aby měla možnost získat více finančních prostředků. Do

---

<sup>34</sup> BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULER. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, s. 382-383.

<sup>35</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, s. 167.

<sup>36</sup> FISCHER, John G. *How to Run Successful Incentive Schemes*. 3th Ed. London and Sterling, VA: Kogan Page, 2005, s. 93-94.

určité míry se jedná o soupeření s ostatními zaměstnanci na pracovišti. „*Sociální moment je v tom, že jiní mohou poskytnout pomoc při dosahování cíle.*“<sup>37</sup>

Hodnocení zaměstnanců má pevně stanovená pravidla, která je každý zaměstnanec firmy bez ohledu na své pracovní zařazení povinen dodržovat. Každá firma má přesně stanovený postup propracovaný do detailu, aby nedocházelo k různým výkladům. I. Pilařová stanovila šest základních kroků, které přesně definují postup a cíle k zamezení různým chybným výkladům způsobů odměňování zaměstnanců. Podle jejího názoru je v první fázi nutné mít o zaměstnanci podrobné informace mající vztah k práci, kterou vykonává. Druhou fází je seznámení zaměstnance s tím, že se připravuje jeho pracovní hodnocení. Třetí fází je již vlastní hodnocení zaměstnance za účasti nadřízeného manažera. Ve čtvrté fázi jsou se zaměstnancem projednávány jeho nové úkoly, v konzultaci se musí obě strany shodnout na závěrečné verzi. Pátou fází je nutnost společné dohody, kdy se bude konat další hodnocení. Oboustranně schválený termín se zapisuje do protokolu o ukončeném současném hodnocení. Šestou fází je sledování přibližujícího se nového termínu dalšího hodnocení.<sup>38</sup>

### **3.2 Peníze jako motivační faktor**

Zaměstnavatelé zpravidla předpokládají, že jediným motivátorem pro zvýšení pracovního výkonu jsou peníze, tedy zvýšení mzdy nebo platu, více mimořádných odměn apod. Pokud chce zaměstnavatel dobře hospodařit s finančními prostředky na mzdy, vynakládat je účelně, musí si nutně položit otázku, zda má smysl finančně motivovat zaměstnance, který nemá zájem se ve svém výkonu práce zlepšovat. Zda by nebylo vhodnější s takovým zaměstnancem rozvázat pracovní poměr a přijmout jiného, který zájem dobře pracovat má. Pro firmy je proto výhodné, pokud mají k dispozici schválené zásady odměňování, protože ty jsou základem přístupu k řešení odměňování. Zahrnují filozofii odměňování a jsou východiskem pro firemní politiku odměňování včetně hodnot odměňování.<sup>39</sup> Odměňování za odvedený pracovní výkon představuje

---

<sup>37</sup> VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 154.

<sup>38</sup> PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 29-30.

<sup>39</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 533.

ve firmách problematiku, která je v popředí pozornosti vlastníků firmy a zaměstnanců. Vlastníci, kteří pevně definují svou strategii v úzké návaznosti na pracovní výkon, nemusí řešit případně vzniklé problémy týkající se nespokojenosti s odměnou za odvedenou práci. Je nezbytné, aby každý zaměstnanec byl nadřízeným manažerem podrobně informován, co jeho nově přidělený úkol znamená, v jaké kvalitě si představují jeho splnění. Firma musí zaměstnanci vytvořit podmínky na pracovišti, aby daný úkol byl schopen splnit. Často se hovoří o tom, že lidé pracují pro peníze, aby mohli pokrýt základní potřeby. Laufer vyslovil názor, že peníze vyvolávají pouze sekundární motivaci. Uvedl to na konkrétním příkladu zaměstnance, který dlouhodobě dobře pracoval, takže nadřízený vedoucí doporučil zvýšit jeho nadtarifní příplatek. Jenže po třech měsících pracovník považoval nadtarifní příplatek za běžnou součást svého finančního ohodnocení, postupně začal prokazatelně ztrácet motivaci.

### **3.3 Komunikace jako motivační činitel**

Mnohé zkušenosti dokazují, že problémy mezi nadřízenými a podřízenými ve firmách vznikají z důvodů, že ani jedna ze stran neovládá správnou komunikaci. Je přirozené, že každý jedinec ovládá kvalitu komunikace na určité úrovni. Horší komunikace ale neznamená, že člověk má nižší inteligenci, jen se prostě neumí „*dokonale a správně*“ vyjadřovat. Kvalitní komunikaci se člověk učí celý život včetně umění reagovat na komunikaci druhé strany. Komunikace je především o tom, aby se každý jedinec naučil pozorně naslouchat druhé straně, byť se mu vystoupení druhé osoby z různých důvodů nelíbí. Soužití zaměstnanců na jednom pracovišti se nemůže odehrávat bez občasných konfliktů. V pracovním kolektivu, ve kterém se soustřeďují různí lidé, není snadné udržovat bezkonfliktní prostředí. Ne nadarmo se říká, že když se lidé pohybují den za dnem ve stále stejném a neměnném prostředí, u některých z nich může docházet k tzv. ponorkové nemoci. Stereotypy kontaktů, stále stejná opakující se pracovní konverzace na stejné pracovní téma způsobuje, že průběh komunikace dostává určité trhliny. Následně může stačit věta, která by za běžné situace byla správně pochopena, ale v prostředí narušené komunikace se v pracovním kolektivu stává rozbuškou. Přes sebelepší snahu může zaměstnanec způsobit určitý problém, i když ne schválně, ale problém je už na světě. Nikdo nebude rozporovat fakt, že nadřízený manažer musí podřízenému zaměstnanci chybu vytknout. Ovšem žádný člověk nemá



rád kritiku, která se týká jeho osoby. Jen málokdo se s ní umí vyrovnat, přijmout ji a hledat způsoby, jak se z oprávněné kritiky poučit a pracovní výkon zlepšit. Kritika je účelná a potřebná, ale musí mít určitou hranici, jinak hrozí nebezpečí, že u zaměstnance dojde k demotivaci. Kritické vystoupení samo o sobě není snadné. Ten, kdo již někdy oprávněně kritizoval, určitě poznal, že se jedná o jednu z nejobtížnějších komunikací. Přitom reálně uvažující člověk ví, že kritika je občas nutná, je součástí života.<sup>40</sup> Kritika, která překročila určitou míru, má, jak bylo uvedeno výše, demotivační roli. Proto záleží především na manažerovi, aby dokázal svým přístupem zaměstnancům předvést, že je nutná určitá obratnost ve vyjadřování se, schopnost přijmout argument druhé strany, zjistit její reakci, následně se vzájemně dohodnout na kompromisu a na jeho základě se shodnout na nové spolupráci.<sup>41</sup> Aktivní a efektivní komunikace může být účinná za předpokladu, že je pravidelně zajišťována zpětná vazba. Jejím obsahem je odezva na manažerské rozhodnutí na konkrétním pracovišti, ale také z pohledu celofiremní komunikace. Zpětná vazba umožňuje získané a utříděné informace předávat dalším subjektům. Definuje se, že se jedná o 360stupňovou zpětnou vazbu.<sup>42</sup>

### **Východiska pro praktickou část**

Poznatky z teoretické části práce jsou východiskem pro vypracování praktické části se zaměřením na zjištění odpovědi na základní výzkumnou otázku: Jakým způsobem přispívá hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ŠKODA AUTO, a. s., k tomu, aby se vyšší motivací a iniciativou podíleli na ekonomických výsledcích? Dílčí výzkumné otázky: Jsou respondenti spokojeni se způsobem práce liniových manažerů při hodnocení kvality výkonu jim podřízených zaměstnanců? Jsou přesvědčeni o tom, že nadřízení liniovní manažeři v průběhu roku s tímto hodnocením dále pracují a porovnávají ho s novým pracovním úsilím? Které faktory hrají nejvýznamnější úlohu při rozhodování o přidělení benefitů?

---

<sup>40</sup> RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 21.

<sup>41</sup> VYMĚTAL, Jiří. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 96.

<sup>42</sup> KUBEŠ, Marián a Lubica ŠEBESTOVÁ. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 15.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 4 CHARAKTERISTIKA ŠKODY AUTO, a. s.

### 4.1 Hodnocení zaměstnanců a benefity ve Škodě auto, a. s.

V úvodu je uveřejněna stručná charakteristika společnosti tak, jak je zapsána v obchodním rejstříku. Není uveden předmět podnikání, protože je velmi rozsáhlý, obsahuje 62 položek.

Tabulka 1: Charakteristika společnosti

| Identifikační údaje |   |
|---------------------|---|
| Obchodní firma      | ŠKODA AUTO, a. s.   |
| Sídlo               | tř. Václava Klementa 869,<br>Mladá Boleslav II, 293 01 Mladá Boleslav |
| IČ                  | 177141  |
| Datum zápisu        | 20. listopadu 1990  |
| Právní forma        | Akciová společnost  |
| Spisová značka      | B 332 vedená u Městského soudu v Praze                                |

Zdroj<sup>43</sup>

Praktická část je zaměřena na zjištění názorů vybrané skupiny respondentů s využitím kvalitativního průzkumu. Pro vytvoření podmínek pro jeho průběh je v úvodu věnována pozornost problematice mezd ve ŠKODĚ AUTO, a. s. Na základě zjištěných výsledků bude vytvořena SWOT analýza, jejímž cílem je vygenerování hypotéz, které budou při jiné příležitosti využity k formulaci teorie.<sup>44</sup>

V úvodní části budou prezentována některá pravidla odměňování. S ohledem na skutečnost, že se jedná o velmi podrobný taxativní výčet, jsou v bakalářské práci uveřejňována pouze některá z pravidel. ŠKODA AUTO, a. s., patří mezi největší

---

<sup>43</sup> Obchodní rejstřík: e-Justice [online]. ©2012-2015 [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?p%3A%3Asubmit=x&.%2Frejstrik-%24firma=&nazev=%C5%A0koda+auto+a.s.&ico=00177041&obec=&ulice=&forma=&oddil=&vlozka=&soud=&polozek=50&typHledani=STARTS\\_WITH&jenPlatne=PLATNE](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?p%3A%3Asubmit=x&.%2Frejstrik-%24firma=&nazev=%C5%A0koda+auto+a.s.&ico=00177041&obec=&ulice=&forma=&oddil=&vlozka=&soud=&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH&jenPlatne=PLATNE)

<sup>44</sup> HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008, s. 47.

výrobce automobilů v České republice. V březnu 2016 zaměstnávala v českých závodech cca 27 tisíc osob, z toho 2 tisíce cizinců. Pravidelně každoročně se lze v médiích dočíst, že „odboráři ve Škodovce tvrdě vyjednávají se zaměstnavatelem o zvýšení mezd“. Od roku 2010 vzrostla průměrná mzda zaměstnanců o třicet procent.<sup>45</sup>

#### 4.1.1 Tarifní mzdy

Každý zaměstnanec je před podpisem pracovní smlouvy seznámen s tím, jakým způsobem bude odměňován. Je vždy zařazen do konkrétní tarifní skupiny, přičemž rozhodující úlohu má vzdělání a praktické zkušenosti, složitost a namáhavost práce. Společnost má mzdové tarify rozděleny do dvanácti pásem a dvou tarifních mezistupňů. Mezistupně jsou označovány písmeny A0 a B0. Slouží především jako motivační nástroje ke stabilizaci zaměstnanců, u kterých se prokazuje talent. Jsou zaměřeny na podporu kariérního růstu. Podmínkou pro zařazení do těchto dvou mezistupňů je splnění předepsaných kvalifikačních požadavků. Výši tarifů znázorňuje tabulka 2.

Tabulka 2: Tarify pro období od 1. 4. 2015 do 31. 3. 2018

| Tarifní skupina | Tarif/ Kč | Tarifní skupina | Tarif/ Kč |
|-----------------|-----------|-----------------|-----------|
| A1              | 46 583    | E               | 29 496    |
| A               | 43 084    | F               | 27 009    |
| A0              | 41 038    | G               | 24 824    |
| B               | 38 997    | H               | 22 861    |
| B0              | 37 210    | I               | 21 086    |
| C               | 35 420    | J               | 19 417    |
| D               | 32 273    | K               | 17 849    |

Zdroj: ŠKODA AUTO, a. s., 2015

#### 4.1.2 Stanovení kritérií pro osobní ohodnocení

ŠKODA AUTO, a. s., má do detailů rozpracovaný systém týkající se stanovení kritérií pro osobní hodnocení. Vedoucí pracovník každé tři měsíce provede hodnocení podle kritérií, každý zaměstnanec je hodnocen příslušným stupněm a na základě tohoto rozhodnutí je mu přidělen odpovídající počet bodů. První kritérium se dotýká kvality,

<sup>45</sup> TANEČEK, David. *Škoda Auto přijme dva tisíce nových zaměstnanců* [online]. 10. 3. 2016 [cit. 201-12-05]. Dostupné z: [http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/skoda-auto-prijme-dva-tisice-novych-zamestnancu\\_376253.html](http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/skoda-auto-prijme-dva-tisice-novych-zamestnancu_376253.html)

spolehlivosti a výsledků práce. Hodnotí se např. bezchybnost pracovních výsledků, dosahovaná kvalita práce bez jakýchkoli výkyvů, tvůrčí přístup k práci. Druhé kritérium se týká spolupráce, chování a předávání vědomostí. Hodnotí se např. odborná zdatnost v práci, předávání zkušeností spoluzaměstnancům, u zaměstnanců řídicích pracovní kolektivy uplatnění řídicích a organizačních schopností.

Tabulka 3: Kritéria pro výpočet osobního ohodnocení

| Stupeň hodnocení           | Ne-odpovídá očekávání                         | Odpovídá očekávání v malém rozsahu, resp. jen někdy | Všeobecně odpovídá očekávání | Lehce překračuje očekávání | Zřetelně překračuje očekávání | Dalece překračuje očekávání |
|----------------------------|---|---|------------------------------|----------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| <b>Kritéria ohodnocení</b> | <b>Hodnocení výkonu v procentech z tarifu</b> |   |                              |                            |                               |                             |
| Kritérium I                | 0   | 1   | 2                            | 3                          | 4                             | 5                           |
| Kritérium II               | 0   | 1   | 2                            | 3                          | 4                             | 5                           |
| Kritérium III              | 0   | 1   | 2                            | 3                          | 4                             | 5                           |
| Kritérium IV               | 0   | 1   | 2                            | 3                          | 4                             | 5                           |

Zdroj: ŠKODA AUTO, a. s., 2015

Třetí kritérium se týká nasazení, iniciativy, samostatnosti. Hodnotí se např., jak jsou zaměstnanci při vykonávání své přidělené práci samostatní, spolehliví, zda jsou schopni převzít v případě potřeby odpovědnost za určené povinnosti, zda jsou schopni v rámci rotace zaměstnanců pracovat na nově přiděleném pracovišti. Čtvrté kritérium se týká pracovní kázně, včetně kázně technologické, aktivního přístupu ke snižování nákladů, využívání pracovní doby, efektivnosti hospodaření se svěřenými prostředky. Celkový přehled uvádí tabulka 3.

Výsledky jednotlivých dílčích hodnocení se z jednotlivých kritérií sčítají a z toho se následně vypočítává výše osobního ohodnocení, která je dána zjištěným procentem ze skupiny v konkrétní tarifní skupině, nyní je to 15,3 % (ŠKODA AUTO, a. s., 2015).

#### 4.1.3 Příplatky

Příplatky jako finanční odměna za práci vykonávanou nad rámec stanovené pracovní smlouvy jsou každoročně přesně definovány v kolektivní smlouvě. Uplatňují se dva způsoby vyplácení příplatků. Prvním je pevná hodinová sazba, druhým je

měsíční sazba, která se vypočítává procentní sazbou z daného průměrného hodinového výdělku.

- **Příplatek za práci přesčas**

Pokud se vedoucí dohodne se zaměstnancem, že si vybere náhradní volno v rozsahu práce konané přesčas, příplatek mu nenáleží. Pokud si zaměstnanec náhradní volno nevybral do třetího kalendářního měsíce po výkonu práce přesčas, příplatek za práci přesčas ve výši 25 % z průměrného hodinového výdělku mu náleží. Výjimku tvoří situace, kdy v pracovní smlouvě zaměstnance je ujednání o tom, že mzda je sjednána včetně příplatku přesčas. V takovém případě zaměstnanci příplatek a také náhradní volno nepřísluší (ŠKODA AUTO, a. s., 2015).

- **Příplatek za práci v noci**

Prací v noci se rozumí práce vykonávaná v době od 22:00 do 06:00 hodin. Ve ŠKODĚ AUTO činí příplatek tento příplatek 22 Kč/hod. (ŠKODA AUTO, a. s., 2015).

- **Příplatek za práci ve svátek**

Podle kolektivní smlouvy zaměstnanci přísluší náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku v případě, že čerpá náhradní volno. V jiném případě zaměstnanec může uzavřít dohodu se zaměstnavatelem, který mu poskytne příplatek za práci ve svátek ve výši průměrného výdělku místo poskytnutí náhradního volna. Příplatek je ve výši 100 % průměrného hodinového výdělku (ŠKODA AUTO, a. s., 2015).

- **Práce ve ztíženém pracovním prostředí**

Povinnosti zaměstnavatele týkající se příplatku za ztížené pracovní prostředí upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů a nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatků ke mzdě za práce ve ztíženém pracovním prostředí (§§ 6 a 7). Ztížené pracovní prostředí pro účely poskytování příplatku je takové, ve kterém je výkon práce spojen s mimořádnými obtížemi, vyplývajícími z vystavení se účinkům ztěžujícího vlivu a z opatření k jejich

snížení nebo odstranění.<sup>46</sup> Ve společnosti se příplatek poskytuje za každý prokazatelný ztěžující vliv. K tomuto účelu slouží podnikový seznam prací ve ztíženém prostředí. Příplatek je 10 Kč/hod. (ŠKODA AUTO, a. s., 2015).

## 4.2 Benefity pro zaměstnance ŠKODY AUTO, a. s.

### 4.2.1 Sociální oblast a pracovní výročí

Pro zajištění sociálních potřeb vyčleňuje každoročně zaměstnavatel finanční prostředky, jejichž výši a následné využití projednává s odbory. Dohodnuté výsledky jsou obsaženy v kolektivní smlouvě.

- **Pracovní výročí**

Odměna je poskytována zaměstnanci při nepřetržitém trvání pracovního poměru. Podmínkou je, že zaměstnanec poslední rok před vznikem nároku neměl neomluvenou absenci v délce 7,5 a více hodin (ŠKODA AUTO, a. s., 2015).

Tabulka 4: Výše odměny za odpracované roky

| Odpracované roky | Výše odměny | Odpracované roky | Výše odměny |
|------------------|-------------|------------------|-------------|
| 3 roky           | 3000        | 25 let           | 25 000      |
| 5 let            | 5000        | 30 let           | 30 000      |
| 10 let           | 10 000      | 35 let           | 35 000      |
| 15 let           | 15 000      | 40 let           | 40 000      |
| 20 let           | 20 000      | 45 let           | 45 000      |

Zdroj: ŠKODA AUTO, a. s., 2015

### 4.2.2 Péče o zdraví

Zaměstnavatel zajišťuje a organizuje preventivní programy s cílem upevňovat zdraví zaměstnanců, žáků a studentů. Účastníci rekondičních pobytů mají nárok na 5 dnů pracovního volna, přičemž jim zaměstnavatel hradí mzdu. Je stanovena zásadní podmínka, že zaměstnanec v posledním roce před vznikem nároku neměl neomluvenou absenci v délce 7,5 a více hodin.

---

<sup>46</sup> SÚIP. *Příplatek za ztížené pracovní prostředí* [online]. 2016 [cit. 201-12-05]. Dostupné z: <http://www.suip.cz/otazky-a-odpovedi/pracovnepravni-vztahy/odmenovani-za-praci/priplatek-za-ztizene-pracovni-prostredi/>

### **4.2.3 Benefity pro bývalé zaměstnance ŠKODY AUTO, a. s.**

Seniorem ŠKODY AUTO, a. s., se zaměstnanec může stát po 30 letech nepřetržitého zaměstnání u zaměstnavatele. Pokud tuto podmínku splní, mají senioři možnost zúčastnit se 14denního rekondičního pobytu s finančním příspěvkem. Na tento pobyt poskytuje zaměstnavatel 5 dnů pracovního volna s náhradou mzdy ročně. Aby mohli senioři využívat výhody, v průběhu posledního roku před vznikem nároku nesmí mít neomluvenou absenci v délce 7,5 a více hodin.

### **4.3 Nová kolektivní smlouva na rok 2016**

Dne 20. dubna 2016 bylo uzavřeno náročné tarifní vyjednávání mezi společností ŠKODA AUTO, a. s., a zástupci odborů. Nová tarifní dohoda byla uzavřena s platností do 31. 3. 2018. Zároveň byly dohodnuty podmínky pro zavedení atypických směnných systémů a pro pokračování systému flexikont. Hodnota uzavřených dohod odpovídá v daném dvouletém období 11,2 % průměrné tarifní mzdy. U tarifní třídy I, která je nejčastější v nejvytíženějších výrobních oblastech, tato hodnota odpovídá v průměru 12,5 %. Úspěšný rok 2015 se projeví v jednorázovém bonusu 30 000 Kč. Celkový letošní bonus v průměru přesáhne 70 000 Kč a bude posílen v garantované části na 1,3 deketové mzdy. V případě dobrého výsledku bude dále každému zaměstnanci na konci roku 2016 a 2017 vyplacena prémie za výkon ve výši 4 000 Kč.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> POVŠÍK, Jaroslav. *Kolektivní vyjednávání roku 2016 úspěšně uzavřeno* [online]. 20. 4. 2016 [cit. 201-12-05]. Dostupné z <http://www.odbornikovomb.cz/kolektivni-vyjednavani-roku-2016-uspesne-uzavreno/d-3121>

## 5 KVALITATIVNÍ ŠETŘENÍ

### 5.1 Stanovení cíle šetření

Cílem šetření je popsat a prozkoumat, zda a jakým způsobem hodnotí respondenti různého věku, povolání a délky praxe ve ŠKODĚ AUTO, a. s., pozitivní a negativní stránky systému hodnocení zaměstnanců včetně politiky získávání benefitů jako nadstandardních složek odměňování. Cílem je získat informace od kmenových zaměstnanců o funkčnosti, výhodách a nevýhodách tohoto systému. Předpokladem šetření je, že výsledky mohou obohatit stávající zkušenosti dalších zaměstnanců z jiných období. Šetření přispěje k poznání role zaměstnanců na třech úrovních pracovních pozic, které budou porovnávány. V rovině praktické bude význam spočívat v tom, že poskytne aktuální pohled na řešenou problematiku ze strany zaměstnanců, kteří pracují ve ŠKODĚ AUTO, a. s. mnoho let na různých pracovních pozicích.

### 5.2 Vytvoření konceptuálního rámce

Autor si uvědomuje, že pro zvládnutí výzkumného šetření musí být jeho základním předpokladem znalost odpovídající literatury týkající se zpracovávaného problému. Na rozdíl od kvantitativního šetření netvoří v úvodu hypotézy, ale postupuje s ohledem na specifickou tohoto způsobu šetření opačně. Výhodou kvalitativního šetření je, že lidé jsou zkoumáni ve svém přirozeném pracovním prostředí. Na rozdíl od kvantitativního šetření nezačíná kvalitativní šetření formulací hypotéz, které následně musí autor ověřovat. Hendl např. hovoří o tom, že kvalitativní výzkum je velmi otevřený vůči osobám, které jsou zkoumány, otevřenost platí i vůči použitým metodám. Lidé velmi aktivně odpovídají na položené otázky, nepopisují řetězce událostí, které se staly před dlouhým časem, a nelze je tudíž nijak ověřit.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008.



### 5.2.1 Definování výzkumných otázek

Základní výzkumná otázka zní: Jakým způsobem přispívá hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ŠKODY AUTO, a. s., k tomu, aby se vyšší motivací a iniciativou podíleli na ekonomických výsledcích?

Díličí výzkumné otázky:

1. Jsou respondenti spokojeni se způsobem práce liniových manažerů při hodnocení kvality výkonu jim podřízených zaměstnanců?
2. Jsou respondenti přesvědčeni o tom, že nadřízení liniovní manažeři v průběhu roku s tímto hodnocením dále pracují a porovnávají ho s novým pracovním úsilím?
3. Které faktory hrají nejvýznamnější úlohu při rozhodování o přidělení benefitů?

### 5.2.2 Rozhodnutí o metodě

Základem je empirické šetření metodou focus group. Tato metoda bude v bakalářské práci přesně popsána včetně odkazů na konkrétní autory jako podklad pro zdůvodnění jejího použití ve formě polostrukturovaného rozhovoru. Účastníky šetření je 8 zaměstnanců. Respondenti jsou voleni tak, aby jejich charakteristiky byly maximálně variabilní. Autor si uvědomuje, že postupem let se v odborných diskusích objevovalo mnoho názorů na tento druh polostrukturovaného rozhovoru. V některých bodech se účastníci diskusí shodli, v jiných se často rozcházel. Důvodem byla skutečnost, že po několik desítek let byl výrazně preferován kvantitativní průzkum s využitím dotazníků. Jedním z důvodů, který vadil nejvíce, bylo, že kvalitativní průzkum nemá pevně stanovený postup. Problém vyřešil Gerring, který uvedl, že záleží na organizátorovi akce, kterou z forem zvolí.<sup>49</sup> Metoda patří mezi plnohodnotné výzkumné metody. Simonsová na její adresu uvedla, že zkoumá každý problém z velké hloubky, proto stojí na faktech.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> GERRING, John. *Case Study Research. Principles and Practices*. Cambridge: Cambridge University Press, 2007, s. 6.

<sup>50</sup> SIMONS, Helen. *Case Study Research in Practice*. London: Sage, 2009, s. 21.

**Rozhodnutí o vzorku** nebylo pro autora snadným řešením, přestože je ve ŠKODĚ AUTO, a. s., sám zaměstnán. Musel si proto detailně vše promyslet, konzultovat s lidmi, kteří by mu mohli poradit, kterým směrem se orientovat a na koho se konkrétně obrátit. Po několika aktivitách s cílem získat respondenty se mu podařilo vytvořit kolektiv osmi lidí, kteří pracují ve třech úrovních hierarchie řízení. Protože se jedná o současné aktivní zaměstnance, bylo nutné jim za jejich souhlas s účastí na šetření zaručit anonymitu, přičemž důvod byl zřejmý. Garantoval dodržení zákona o ochraně osobních údajů.

Tabulka 5: Identifikační údaje o respondentech

| Věk    | Jméno    | Pracovní pozice                    |
|--------|----------|------------------------------------|
| 21 let | Ondřej   | operátor výroby                    |
| 27 let | Ladislav | Vedoucí úseku výroby ozubených kol |
| 29 let | Radim    | operátor logistiky                 |
| 34 let | Pavel    | mistr logistiky                    |
| 42 let | Zdeněk   | vedoucí výroby                     |
| 44 let | Jindřich | mistr montáže                      |
| 52 let | Přemek   | vedoucí úseku montáže převodovky   |
| 52 let | Petr     | vedoucí technického servisu        |

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.2.3 Sběr dat a jejich organizace

Sběr dat bude probíhat formou nahrávání a následného zpracování přepisu. Je nutné zdůraznit, že účastníci předem podepsali informovaný souhlas s tím, že byli poučeni, že se jedná o studentskou práci. Za druhé – autor šetření důsledně dbá na dodržování zákona o ochraně osobních údajů, z tohoto důvodu jsou jména skutečných osob z autorova pracovního prostředí z logických důvodů jejich ochrany změněna, protože pro autora bylo rozhodující získat názory skutečných zaměstnanců v podniku ŠKODA AUTO, a. s. Nahrané záznamy budou po vypracování práce za účasti všech respondentů vymazány. Jedná se také o otázku etiky. Protože autor chtěl zamezit tomu, aby se respondenti přece jen nebáli hovořit před ostatními, hovory natáčel individuálně s každou osobou zvlášť.

- **Etika** - bylo nutné řešit tzv. poučený souhlas. Podmínka byla splněna, všichni účastníci, kteří se zúčastnili, byli seznámeni s průběhem průzkumu a vyslovili souhlas s účastí. Nutné bylo dodržení etických principů. Švaříček a Šedová<sup>51</sup> kladou důraz na tento princip, protože dle jejich názoru nikdo nesmí zveřejnit žádná data, která by umožnila identifikaci účastníků šetření. Odkazují také na zákon o ochraně dat a osobních údajů.<sup>52</sup>
- **Vymezení vybraných základních pojmů** je vždy nedílnou součástí každého výzkumu a průzkumu.
- **Metody kvalitativního přístupu** - Strausse a Corbin uvedli, že metody efektivně přispívají k porozumění mnoha jevům, o kterých lidé nemají dostatek informací. Proto jsou vítány jako nová možnost získat mnohdy zcela nové a nevěšdní poznatky.<sup>53</sup>
- **Moderátor** - je důležitou osobou, která řídí celý průběh rozhovoru metodou focus group. Dbá na to, aby všichni účastníci měli srovnatelný časový prostor pro svá vyjádření. Zároveň motivuje účastníky k aktivnímu zapojení se do diskuse.<sup>54</sup>
- **Výzkumná otázka** - má nezastupitelnou úlohu, na druhou stranu ale je příliš obecná, takže sama o sobě není řešitelná. Proto se k ní formuje několik dílčích specifických otázek, které definují určité hranice, v nichž se smí výzkumník pohybovat.<sup>55</sup>
- **Výzkumný problém** - podle Keitha Punche je jím soubor otázek anebo baterie otázek, které mají pevně stanovené funkce, např. vymezují projekt, udržují zaměření výzkumníka na vlastní cíle projektu, řídí sběr dat.<sup>56</sup>

---

<sup>51</sup> ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007, s. 45.

<sup>52</sup> Česko. Zákon č. 101 ze dne 25. dubna 2000 o ochraně osobních údajů (aktuální znění). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 32.

<sup>53</sup> STRAUSS, Anselm L. a Juliet CORBIN. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky*. Boskovice: Albert, 1999, s. 11.

<sup>54</sup> TRAMPOTA, Tomáš a Martina VOJTĚCHOVSKÁ. *Metody výzkumu médií*. Praha: Portál, 2010, s. 226.

<sup>55</sup> SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014, s. 7.

<sup>56</sup> PUNCH, Keith. *Základy kvantitativního šetření*. Praha: Portál, 2008, s. 44.

- **Vzorek** (výběrový soubor) - je to určitá skupina vybraných jedinců (jednotek), které autoři skutečně pozorují. „*Struktura vzorku musí imitovat složení populace tak přesně, jak je to jen možné, s rostoucí velikostí vzorku se rozdíl mezi strukturou populace a vzorku zmenšuje.*“<sup>57</sup>

#### 5.2.4 Analýza a interpretace dat

Je zaměřena na analýzu tří postupně položených dílčích výzkumných otázek, jejichž úkolem je získat odpovědi osmi respondentů na základní výzkumnou otázku: Jakým způsobem přispívá hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců podniku ŠKODA AUTO, a. s., k tomu, aby se vyšší motivací a iniciativou podíleli na ekonomických výsledcích? Seznam respondentů je uveden v tabulce 5 (s. 36). Protože autor chtěl zamezit tomu, aby se respondenti přece jen nebáli hovořit před ostatními, hovory natáčel individuálně s každým respondentem zvlášť. Poznámka: Po skončení hodnocení respondenti přidělovali liniovým manažerům známku jako ve škole – od jedničky do pětky.

**První otázka: Jsou respondenti spokojeni se způsobem práce liniových manažerů při hodnocení kvality výkonu jim podřízených zaměstnanců?**

**Ondřej (operátor výroby).** „Vzhledem k věku logicky nepracuji ve vrchlabské Škodovce dlouho. Jsem ale rád, že jsem takovouto práci našel. Pracuji jako operátor výroby, ale ne přímo na lince. Když jsem nastoupil, tak byl u mne první týden liniový manažer na kontrole dvakrát denně, pak se intervaly prodlužovaly a teď nevím. Když se blížilo první hodnocení, tak jsem se ho ptal, jak mne bude hodnotit, když za čtvrt roku se mnou mluvil třikrát. Fakt je, že první a druhé hodnocení dopadlo dobře, tak jsem se pro příště už neptal. Mám-li odpovědět na otázku, zda jsem spokojený se způsobem práce mého nadřízeného, tj. liniového manažera, tak moc ne. Někdy mám takový pocit, že s ohledem na můj věk a jeho, si myslí, že bavit se se mnou by byla ztráta času. Dávám trojku.“

---

<sup>57</sup> DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2000

**Radim (operátor logistiky).** „Upřímně, nevím, kdo je více rozlítaný po našem úseku, protože logistika má široký záběr, zda já, nebo liniový manažer. Mám před sebou úkoly, které musím každý den splnit, dokonce v určitých časových intervalech, takže se opravdu nenuším. Zase se ale jedná o zajímavou práci. Nevím, jakým způsobem liniový manažer píše mé hodnocení. Vždycky jsem si myslel, že si dopředu dohodneme termín, ve kterém se sejdeme, budeme jednat racionálně, takže třeba i za 15 minut můžeme být hotovi, oba budeme mít splněny své úkoly. Liniový manažer není špatný, ale asi také má nad sebou někoho, kdo ho také tzv. pracovně honí, času na nás moc nezbyvá. Ale podklady pro hodnocení kvality práce a měsíční mzdu mám vždy v pořádku. Pokud bych mohl použít známkování jako ve škole, tak mu dávám za dvě.“

**Jindřich (mistr montáže).** „Jako mistr montáže mám přece jen větší odpovědnost za práci a za sledování její kvality. Z tohoto titulu musím často jednat s liniovým manažerem a to bez přípravy a podkladů nejde. Dát odpověď na hodnocení je docela obtížné, protože oba jsme v pozici, kdy každý někomu musíme nejen papírově tedy sepsat, ale také dobře připravit veškeré podklady, že tomu tak skutečně je, a to je časově náročné. Myslím si, že na všechno je málo času, protože prakticky téměř neustále dlouhodobě někoho denně hodnotit, zpracovávat, několikrát projednávat, je to tvrdá řehole. Znamku jako ve škole? Tak za dvě, každý něco nestíháme.“ Moderátor: V čem si myslíte, že je největší chyba?. Jindřich: „Tak to asi vím určitě. Moc úkolů ke sledování, tříštění práce, prakticky není čas provést zpětnou kontrolu.“

**Pavel (mistr logistiky).** „Stačí si přečíst pokyny, co vše je nutné mít při zpracovávání hodnocení k dispozici, co vše se musí vysledovat, sepsat a zapsat, projednat se zaměstnancem atd. Prostě je to obrovská administrativní byrokracie. Chápu, jsem s tím srozuměn, že zaměstnavatel, pokud chce mít ve všem pořádek, musí trvat na naprosto přesné administrativě. Pak si ale říkám, proč už někdo nevymyslel program, do kterého by se zadala data, a program by sám vše vyhodnotil? Prostě odevzdám požadované podklady liniovému manažerovi, něco k tomu slovně dodám a další neřeším.“ Otázka moderátora: Jste tedy spokojen, nebo nespokojen s prací liniových manažerů? „Nechtěl bych jimi být, protože jsou tzv. na roztrhání. Jsem spokojený jen částečně, protože si myslím, že ze strany vedení ŠKODY AUTO nemají

pro práci liniových manažerů, co se týká hodnocení pracovního výkonu, vhodné podmínky. Dávám dvojku.“

**Ladislav (vedoucí úseku výroby ozubených kol).** „Pokud jsem dobře seznámen s předpisy o přípravě a průběhu hodnocení zaměstnanců, a to myslím, že jsem, tak musím říci, že velká část manažerů považuje hodnocení podřízených manažerů v takovém rozsahu, v jakém dosud probíhá, za zbytečně byrokratický přístup, takže čím déle tuto práci vykonávají, tím jsou z ní stále více otráveni a v mnoha případech ji odbývají. Je logické, že zaměstnanci se při různých výtkách nedostatků slovně dohadují s nadřízenými a příjemné to někdy není.“ Otázka moderátora: Jste tedy spokojen, nebo nespokojen s prací liniových manažerů? Vaše známka? „Moc nejsem, protože se mi zdá po několika letech práce ve Škodovce, že jejich řídicí kázeň nějak ochabla. Trojka.“

**Přemek (vedoucí úseku montáže převodovky).** „Osobně jsem zažil několikrát, jak zaměstnanci jsou při hodnocení svého pracovního výkonu nadřízeným nesoudnými. Lze to také vyjádřit tak, i když to zrovna spisovné nebude – hele, úředníků má Škodovka dost, ale aby tady makal, když je pracovních sil do výroby zoufale málo. Otázka moderátora: Jste tedy spokojen, nebo nespokojen s prací liniových manažerů? Vaše známka? Osobně jsem, ale odvíjí se to od faktu, že s nimi příliš často do pracovního kontaktu nepřijdu. Ale i tak z doslechu, co vím, žádná sláva. Dvojka.“

**Zdeněk (vedoucí výroby).** „S liniovými manažery přicházím do pracovního kontaktu často, takže bych mohl dlouze vyprávět. Ale budu stručný. Tuto práci bych dělat nechtěl, protože to jsou hromosvody, zlobí se na ně zaměstnanci při zpracovávání hodnocení pracovního výkonu, nadřízení manažeři, že hodnocení je všeobecné. Můj názor: snaží se, ale z pohledu vedení to asi nestačí. Dvojka.“

**Petr (vedoucí technického servisu).** „Jako vedoucí technického úseku jsem s liniovými manažery, ale také se středním managementem často v kontaktu. Je nutné uvést, že práce ve „Škodovce“ je na všech pracovních pozicích velmi náročná, protože ve „Škodovce“ se opravdu tvrdě pracuje. Jsou to zasloužené peníze. Mám-li hodnotit práci liniových manažerů jako celek, tak si nejsem jistý, zda to tak lze říci – je to tak půl na půl. Ale pokud bych měl být tvrdší, tak bych řekl, že je nutné, aby se při hodnocení stali tvrdšími. Trojka.“

Tabulka 6: Nejdůležitější pozitiva a negativa výpovědí respondentů

| První otázka, souhrn: Jsou respondenti spokojeni se způsobem práce liniových manažerů při hodnocení kvality výkonu jim podřízených zaměstnanců? |          |                              |  |  |
|---|----------|------------------------------|--|--|
| Věk   | Jméno    | Pracovní pozice              | + pozitiva   | - negativa   |
| 21 let  | Ondřej   | operátor výroby              | Objektivní výsledky osobního ohodnocení                | Málo pozornosti liniového manažera                 |
| 27 let  | Ladislav | vedoucí výroby ozubených kol | Informovanost zaměstnanců o průběhu hodnocení          | Podceňování důležitosti pravidelného hodnocení     |
| 29 let  | Radim    | operátor logistiky           | Dobře zpracované podklady pro hodnocení kvality práce  | Neosobní přístup liniového manažera                |
| 34 let  | Pavel    | mistr logistiky              | Znalost a s ní spojená úcta k práci liniového manažera | Velice obsáhlá byrokracie                          |
| 42 let  | Zdeněk   | vedoucí výroby               | Iniciativa liniových manažerů                          | Nevděčná práce z důvodu častého slovního konfliktu |
| 44 let  | Jindřich | mistr montáže                | Jasně vědomí vlastní zodpovědnosti                     | Časová tíseň                                       |
| 52 let  | Přemek   | vedoucí montáže převodovek   | S ohodnocením se pracuje                               | Hodnocení zaměstnanci často nejsou soudní          |
| 52 let  | Petr     | vedoucí technického servisu  | Častý kontakt s liniovými manažery                     | Náročnost práce na všech řídicích úrovních         |

Zdroj: vlastní zpracování

**Druhá otázka. Jsou respondenti přesvědčeni o tom, že nadřízení liniovní manažeři v průběhu roku s tímto hodnocením dále pracují a porovnávají ho s novým pracovním úsilím?**

**Ondřej (operátor výroby).** „Osobně si myslím, že hodnocení tzv. vytáhnou ze šuplíku, když se začínají blížit termíny pravidelného hodnocení, aby si u jednotlivých zápisů hodnocení podřízených zaměstnanců osvěžili, co bylo v hodnocení napsáno. Někdy si říkám, že by snad bylo lepší, kdyby ubylo papírů a místo papírového hodnocení vedení „Škodovky“ vymyslelo fakt něco lepšího a efektivnějšího. Při představě, kolik je nás zaměstnanců a že se hodnocení několikrát do roka opakuje, nevím, jak se to dá administrativně zvládnout. Neumím si totiž v praktické rovině představit, že liniovní manažeři seberou staré hodnocení a s ním v ruce budou každý den obíhat zaměstnance a zjišťovat, co se od původního starého hodnocení změnilo, když lidé vykonávají stále stereotypně stejnou práci.“ Jak jsem řekl, nepracují s ním průběžně, to jsem si jistý.“

**Radim (operátor logistiky).** „Nevím proč, ale jsem nějaký podezřívavý. Neříkám, že se nenajdou linioví manažeři, kterým skutečně na podřízených zaměstnancích záleží. Myslím si ale, že část z nich skutečně otupí, protože si uvědomí, že s tím hodnocením v průběhu období do dalšího data pohovoru nemá smysl pracovat. Na našem pracovišti jsem nějak nezaregistroval, že by za mnou nadřízený přišel a chtěl se mnou projednat a hodnotit nový pracovní výkon v porovnání se starým výkonem. Myslím si, že nesrovnávají. Dávám dvojku.“

**Jindřich (mistr montáže).** „Myslím si, že neúprosná pravidelnost není příliš velkým přínosem. Nevím, za kolik zaměstnanců na kterém pracovišti linioví manažeři zodpovídají za řízení a následnou kontrolu jejich pracovního výkonu, ale umím si představit, že to není snadné. Každý člověk je jiný, jinak jedná, jinak reaguje. Plnit uložené pracovní úkoly musí každý, protože jsou jasně a konkrétně definované. Ale již nikdo nemůže přesně určit, jak budou jednotliví zaměstnanci reagovat na kritiku nadřízených liniových manažerů. Reakce většinou vyplývají z celkové kvality pracovního prostředí, zejména z kvality pracovních vztahů. Z tohoto důvodu si myslím, že linioví manažeři tuto činnost vykonávají proto, že musí, i když si uvědomují, že nemá požadovaný efekt. Upřímně řečeno, neumím si sám představit, jakým způsobem bych období za období hodnotil stále stejnou práci, aby to nebylo jako opsané přes kopírák. Jiné je, když je hodnocení prováděno pouze číselným vyjádřením a liniový manažer po projednání se zaměstnanec zaškrtně odpovídající číslo. Myslím si, že se podívají jednou a tím to končí. Dávám dvojku.“

**Pavel (mistr logistiky).** „Průběžně hodnotit kvalitu pracovního výkonu je potřebné. Hodnotit znamená srovnávat. Srovnávat je možné tehdy, pokud jsou k dispozici aktuální statistické údaje. Ve ŠKODĚ AUTO k dispozici jsou. Proto požadavek vedení provádět průběžnou kontrolu nových poznatků a jejich kvalitu porovnávat s výsledky předcházejícími je podle mého názoru oprávněné. Otázkou zůstává, jak se bude následně pracovat s nově zjištěnými výsledky, protože také ony velmi brzy zastarají. Pokud se lze setkat v médiích, zejména internetových, s různými ekonomickými výsledky, tak se jedná o celkové výsledky ŠKODY AUTO, a. s., nelze se seznámit s výsledky pracovišť apod., a to ani ve škodováckém časopisu. Myslím si, že se linioví manažeři pravidelným sledováním pracovních úkolů a porovnáváním se staršími



výsledky příliš netrápí. Je toho hodně, takže si logicky kladu otázku, kdo by administrativně tolik dílčích kontrolních úkolů zvládl. Myslím si, že provedou pořádnou kontrolu, až když se blíží termín dalšího hodnocení. Dávám dvojku.“

**Ladislav (vedoucí úseku výroby ozubených kol).** „Myslím si, že s bývalým hodnocením liniovní manažeři pracují průběžně, ale ne efektivně. Občas se u mne zastaví, aby se zeptali na konkrétní pracovní záležitost konkrétního zaměstnance. Ale neumím si představit, když bude jako liniovní manažer řídit třeba dvacet lidí, že se bude věnovat průběžně jenom sledování, jak který zaměstnanec plní úkoly posledního hodnocení. To není možné. Má přece další úkoly. Domnívám se, že by tady měla více pracovat sebereflexe samotných zaměstnanců, aby si kontrolní termíny hlídali. Jde přece o jejich hodnocení, jejich peníze za odvedenou práci. Na otázku odpověď – myslím si, že s hodnocením pracují, ale nárazovitě. V tomto ohledu je chápu, zodpovědným za plnění pracovního úkolu musí být zaměstnanec. Dávám trojku.“

**Přemek (vedoucí úseku montáže převodovky).** „Za liniové manažery nemohu hovořit. Vidím je tady často, mluví s lidmi, nějaké desky drží v ruce, ale zda projednávání průběžně hodnocení a plnění nových úkolů anebo řeší nějaký dílčí nově vzniklý problém, tak to nevím. Fakt je jeden, že vedení „Škodovky“ se snaží posilovat úlohu liniových manažerů, protože jsou z hlediska hierarchie pracovních vztahů dělnickým profesím nejbližší a nejlépe znají situaci na pracovištích. Přesto si myslím, že každý zodpovědný liniovní manažer si průběžně úkoly uložené jemu podřízeným zaměstnancům v průběhu hodnocení pravidelně sleduje, že nestojí o to, aby na poslední chvíli před hodnocením řešil to, proč jemu podřízený zaměstnanec úkol ani po dvou měsících nesplnil.“

**Zdeněk (vedoucí výroby).** „Ve své pracovní pozici musím své přímé podřízené zaměstnance průběžně kontrolovat, pokud si nechci sám sobě způsobit problém. Nikdo nejsme neomylní. Zvláště v pracovním procesu, ve kterém jsou kladeny vysoké fyzické a mnohdy také psychické nároky na zaměstnance, je dobré být tzv. ve střehu. Proto si myslím, že totéž pravidlo dodržují i liniovní manažeři. Raději se snaží případným problémům předcházet, proto provádějí častější kontrolu plnění nových úkolů, porovnávají s kvalitou předcházejícího hodnocení. Výhodou je, že zaměstnanci většinou vykonávají stereotypní práce, zůstávají i mnoho let na jednom pracovišti, takže kvalita

odvedené práce se dá snadno porovnat. Závěr, linioví manažeři určitě výsledky hodnocení odváděné práce pravidelně porovnávají.“

**Petr (vedoucí technického servisu).** „Každý, kdo jsme v nějaké řídicí funkci, si pravidelně kontrolujeme práci podřízených zaměstnanců. Nikdo nechce mít problém jen proto, že důsledně neprováděl kontrolu. Navykl jsem si, že hodnotím dvakrát týdně společně se zaměstnanci na mém pracovišti. Abychom se dlouho nezdržovali, podařilo se mi naučit lidi vyjadřovat se k práci stručně. Máš nějaký problém? Nepřesunuj ho na druhé. Nejprve řekni, co vše jsi vyzkoušel, aby byl odstraněn. Potřebujete něco pomoci vyřešit – dejte na papír, odpovím. Tím eliminuji to, že by mohl někdo později říci, že můj návod nepochopil. Zní to trochu stroze, ale zaměstnanci to pochopili. Na druhou stranu vědí, že když je konec směny, klidně si s nimi před odchodem z práce popovídám třeba o fotbale. Snažím se, abychom v práci jednali racionálně. To stejné je s činností liniových manažerů, protože de facto jsem jím jako vedoucí celého pracoviště já. Co se týká ostatních liniových manažerů na jiných pracovištích, myslím si, že kontroly plnění sledují průběžně a řídí se předcházejícím hodnocením.“

### **Třetí otázka. Které faktory hrají nejvýznamnější úlohu při rozhodování o přidělení benefitů?**

Benefity, které byly pro zaměstnance vytvořeny, jsou nedílnou součástí platů, tedy forma příjmu, kterou mohou zaměstnanci své platy podmíněně vylepšit. Sestava benefitů je početně bohatá, zajímavá, záleží pouze na iniciativě zaměstnanců, aby svou prací dosáhli konkrétního vrcholu pro dosažení konkrétního benefitu. S ohledem na zmíněnou bohatou nabídku benefitů a její různorodost byl pro potřeby této práce vypracován malý souhrn vybraných faktorů, které mají na benefity vliv. Každý faktor má stupeň jedna až pět, pět znamená nejvyšší počet bodů. Úkolem respondentů bylo u každé položky zatrhnout pouze jeden ze stupňů. Celkový propočítání dá konečný přehled o tom, které faktory jsou podle respondentů nejvíce rozhodující pro získání benefitů.

Tabulka 7: Nejdůležitější faktory pro získání benefitů

| Faktory pro benefity                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Celkem |
|---|---|---|---|---|---|--------|
| Spolehlivost  |   | 1 |   | 3 | 4 | 34     |
| Kvalita výsledků práce                              |   |   |   | 3 | 5 | 37     |
| Praktické zkušenosti                                | 1 | 4 | 3 |   |   | 18     |
| Tvůrčí přístup k práci                              |   | 2 |   | 4 | 2 | 30     |
| Schopnost spolupráce                                | 1 | 3 | 3 | 1 |   | 20     |
| Odborná zdatnost k práci                            |   |   | 2 | 3 | 3 | 33     |
| Složitost a namáhavost práce                        |   | 3 | 2 | 3 |   | 24     |
| Ochota předávat zkušenosti                          | 1 | 3 | 1 | 3 |   | 22     |
| Efektivní využívání pracovní doby                   |   |   |   | 3 | 5 | 37     |
| Aktivní přístup ke snižování nákladů                |   |   | 1 | 2 | 5 | 36     |
| Schopnost pracovat samostatně i na novém pracovišti |   | 2 | 2 | 4 |   | 26     |

Zdroj: vlastní zpracování

Podle tabulky č. 7 a uveřejněných výsledků se nejvíce respondentů přiklání k tomu, že rozhodujícími faktory pro získání benefitů jako mimořádné odměny patří položky:

- kvalita výsledků práce (37 bodů),
- efektivní využívání pracovní doby (37 bodů),
- aktivní přístup ke snižování nákladů (36 bodů),
- spolehlivost (34 bodů),
- odborná zdatnost k práci (33 bodů).

**Ondřej (operátor výroby).** „Osobně jsem se nejvíce přiklonil k tomu, že rozhodující úlohu musí mít faktor kvality výsledků práce. Odůvodnění je zřejmé, protože zaměstnanci pracují v týmech a chyba jednoho znamená pokaženou práci i pro ostatní členy kolektivu, který je na společné směně. Pak bych ještě uvedl, že pro mne osobně je důležité, když se snažím k práci přistupovat tvůrčím způsobem, tj., myslím, nepracuji bezhlavě a stereotypně. Nepřemýšlet nad tím, co děláme, by bylo pro všechny špatně.“

**Radim (operátor logistiky).** „Nejvíce bodů jsem osobně dal odborné zdatnosti k práci. Myslím si, že tento pojem v sobě skrývá velký potenciál, nad kterým

zaměstnanci příliš nepřemýšlejí, a je to škoda. Přidávám také schopnost pracovat samostatně i na novém pracovišti. To také mnoho lidí ne neumí, ale nechce, protože si nechtějí komplikovat život a začínat, pokud opravdu nemusí, znovu. Neberou to jako novou výzvu, aby dokázali, že tzv. mají na víc.“

**Jindřich (mistr montáže).** Docela jsem váhal, co mám uvést pro mne jako nejvíce rozhodující faktor, protože si myslím, že „Škodovka“ potřebuje, vlastně požaduje mít k dispozici profesionální zaměstnance, kteří jsou, samozřejmě myšleno obrazně, flexibilní. Tím nemám na mysli, že přejdou pracovat na zcela odlišné výrobní pracoviště a budou tam tzv. jako doma, ale budou ochotni v případě potřeby třeba absolvovat určitý kurz, aby byli schopni, když by to podnik potřeboval, vypomoci. Nakonec jsem se rozhodl, že největší počet bodů, čtyři, dám tvůrčímu přístupu k práci, další nejvyšší body schopnosti pracovat samostatně i na novém pracovišti.“

**Pavel (mistr logistiky).** „V první řadě jsem dal čtyři body schopnosti spolupráce, protože je to skutečně o tom slově schopnost. To není to stejné co ochota, protože jedinec může být skutečně ochotný, ale nemusí se mu dařit spolupracovat, nemá tu potřebnou schopnost. Za druhé jsem si vybral kvalitu výsledků práce, protože pokazit ve výrobě něco jen jednou, znamená často bohužel velké finanční ztráty. Když to mám uzavřít, nevím jak pro ostatní, ale pro mne to nebyl snadný výběr, protože vím tak jako ostatní respondenti, že všechny body mají konkrétní váhu pro podnikové hodnocení při navrhování benefitů.“

**Ladislav (vedoucí úseku výroby ozubených kol).** „Řešil jsem určitý paradox, protože patřím k těm, kdo vyhotovuje podklady pro to, zda a kolik benefitů může jednotlivý zaměstnanec získat. Chvilí mi trvalo, než jsem se přeorientoval do všeobecné roviny a neviděl za tím, že chci označit konkrétní zaměstnance, se kterými pracuji. Tři body jsem dal schopnosti spolupráce a pět bodů aktivnímu přístupu ke snižování nákladů.“

**Přemek (vedoucí úseku montáže převodovky).** „Napřed jsem si pozorně pročetl všechny varianty a zvažoval, co vybrat a kolik bodů dát. Pak jsem si ale řekl, že jsem vedoucí úseku montáže převodovky, což je vlastně charakteristicky práce taková skládačka pro dospělé, ale pozor, je to myšleno jen obrazně, protože se jedná o velmi

náročnou a odpovědnou práci, u které jedna malá chyba může znamenat katastrofu. Pak jsem si řekl, že s ohledem na úkoly úseku, který řídím, tam dám praktické zkušenosti dva body a odbornou zdatnost k práci za čtyři body.“

**Zdeněk (vedoucí výroby).** „Ve výrobním provozu není situace nikdy lehká. Za prvé, jen samotné dodržování všech pravidel bezpečnosti práce by vydalo na román. A teď to uhlídat. Proto důsledně sleduji, aby vše bylo v pořádku, protože úrazy na těchto pracovištích jsou zpravidla velmi vážné. Proto jsem zatrhl vysoké body pro složitost a namáhavost práce a za druhé odbornou zdatnost k práci. Všeobecně si myslím, že pro přidělení co nejvíce bodů pro získání benefitů je záležitostí delšího období, aby si zaměstnanci vyzkoušeli, co která práce obnáší, a jejich nadřazení zjistili, jak se zaměstnanci staví ke svým uloženým úkolům, jak reagují na řešení krizových situací apod. Žádný zaměstnanec bez ohledu na své pracovní zařazení nepřijde jako zcela „hotový“ na nové pracovní místo. Proč jsem o tom chtěl mluvit. Protože jsem ve „Škodovce“ více než patnáct let a prošel jsem několika pracovišti, takže si myslím, že umím posoudit co jak.“

**Petr (vedoucí technického servisu).** „Když uvážím všechny možnosti, které jsme měli na výběr, tak jsem měl téměř okamžitě naprosto jasno, čemu dám přednost. S ohledem na fakt, že stále více podniků vyhledává flexibilní zaměstnance s potřebnou kvalifikací, schopností rychle se učit novým věcem, na první místo jsem uvedl mít schopnost začít pracovat na jiném pracovišti, samozřejmě s tím, že bude nutná alespoň 14denní rekvalifikace. Flexibilní a odpovědní zaměstnanci se vždy zaměstnavatelům vyplatí. Nad druhou variantou jsem musel docela přemýšlet, protože se mi líbilo více variant, ale to nešlo. Nakonec jsem nejvíce hlasů přiřadil spolehlivosti zaměstnanců.“

### **5.3 SWOT analýza**

Na základě vyjádření respondentů, kteří se zúčastnili kvalitativního šetření, je základem podkapitoly sestavení SWOT analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb týkajících se celkového hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, jejich hodnocení včetně hodnocení v kontextu s benefity. Pro lepší přehlednost byly zahrnuty také požadavky zaměstnavatele.

Tabulka 8: SWOT analýza

| Silné stránky   | Slabé stránky   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kvalitní podklady pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců.</li> <li>▪ Spolehlivost zaměstnanců.</li> <li>▪ Sledování kvality výsledků práce.</li> <li>▪ Oceňování praktických zkušeností.</li> <li>▪ Tvůrčí přístup k práci.</li> <li>▪ Schopnost spolupráce.</li> <li>▪ Odborná zdatnost k práci.</li> <li>▪ Ochota předávat zkušenost.</li> <li>▪ Efektivní využívání pracovní doby.</li> <li>▪ Aktivní přístup ke snižování nákladů.</li> <li>▪ Schopnost pracovat samostatně.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Horší komunikace s novým zaměstnancem co se týče jeho hodnocení</li> <li>▪ Přílišná papírová byrokracie při hodnocení zaměstnance.</li> <li>▪ Administrativně příliš vytížení linií manažerů při sledování zaměstnance v pracovním procesu jako podkladu pro budoucí hodnocení pracovního výkonu.</li> <li>▪ Složitost a namáhavost práce.</li> </ul>  |
| Příležitosti  | Hrozby  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kvalitním zaměstnancům podpora kariérního růstu.</li> <li>▪ Mezistupně odměňování jako motivační nástroj pro zaměstnance.</li> <li>▪ Zlepšování kvality výsledků práce, možnost mimořádných bonusů.</li> <li>▪ Vytváření podmínek pro větší rotaci zaměstnanců po různých pracovištích.</li> <li>▪ Vytváření více příležitostí pro předávání vědomostí.</li> <li>▪ Věnovat větší pozornost dalšímu vzdělávání zaměstnanců.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Neochota linií manažerů výrazněji snižovat hodnocení, přestože by to bylo adekvátní, z důvodu zamezení konfliktu s odborovou organizací či zaměstnanci.</li> <li>▪ Možný příchod další světové ekonomické krize – úbytek zakázek.</li> <li>▪ Podceňování významu a vážnosti práce s hodnocením zaměstnanců průběžně.</li> <li>▪ Dokončení intervence ČNB v první polovině roku 2017 – dopad na export</li> <li>▪ Nedostatek času pro adekvátní hodnocení zaměstnanců.</li> </ul> |

Zdroj: vlastní zpracování

## 5.4 Formulace hypotéz

Pro uskutečnění kvalitativního šetření metodou focus groups - polostrukturovaný rozhovor – přijalo účast osm zaměstnanců v podniku ŠKODA AUTO, a. s., v rámci pomoci při studentském průzkumu. Jim patří poděkování za ochotu, s kterou přistoupili k řešení úkolu. Dopředu byli seznámeni s tím, v čem jejich účast spočívá. Rozhovory probíhaly včetně natáčení individuálně, aby odpovědi nebyly ovlivňovány jinými respondenty. Při všech rozhovorech bylo patrné, že se jedná o zaměstnance, kteří v podniku pracují převážně více let a mají již konkrétní zkušenosti z průběhu pracovního procesu, z průběhu hodnocení zaměstnanců nebo starých pracovních úkolů

a přípravě a ukládání úkolů nových. Respondenti měli tentokrát za úkol odpovědět postupně na tři dílčí výzkumné otázky.

**První otázka pro ně zněla, zda jsou jako respondenti spokojeni se způsobem práce liniových manažerů při hodnocení kvality pracovního výkonu podřízených zaměstnanců.** Respondenti podali svůj výklad názorů na tuto problematiku. V jejich názorech např. zaznělo: „Myslím si ale, že část z nich (liniových manažerů) skutečně otupí, protože si mylně myslí, že s tím hodnocením v průběhu období do dalšího data pohovoru nemá smysl pracovat.“

**Přehled výsledků:** Ondřej 3; Radim 2; Jindřich 2; Pavel 2; Ladislav 3; Přemek 2; Zdeněk 2; Petr 3. **Průměrná známka: 2,5.**

Z průměrné známky vyplývá, že liniovní manažeři při hodnocení pracovního výkonu nepracují podle představ většiny respondentů. Nelze ale tvrdit, že pracují všeobecně špatně, to by byl vážný omyl. Sami respondenti uvedli, že příčina je v jejich velkém pracovním vytížení.

**Druhá otázka zněla: Jsou respondenti přesvědčeni o tom, že nadřízení liniovní manažeři v průběhu roku s tímto hodnocením dále pracují a porovnávají ho s novým pracovním úsilím?** V odpovědích zaznělo: „... hodnocení se tzv. vytáhnou ze šuplíku, když se začínají blížit termíny pravidelného hodnocení, aby si u jednotlivých zápisů hodnocení podřízených zaměstnanců osvěžili, co bylo v hodnocení napsáno.“ – „Osobně si myslí, že manažeři vykonávají tuto činnost, protože musí, i když si uvědomují, že nemá požadovaný efekt.“ – „Fakt je jeden, že vedení „Škodovky“ se snaží posilovat úlohu liniových manažerů, protože jsou z hlediska hierarchie pracovních vztahů dělnickým profesím nejbliže...“

**Třetí otázka zněla: Které faktory hrají nejvýznamnější úlohu při rozhodování o přidělení benefitů?** Pro ulehčení výběru obdrželi respondenti seznam faktorů, které mají na benefit vliv. Hodnocení bylo v rozmezí od jedničky do pětky, čím vyšší číslo, tím vyšší ohodnocení. Výsledky jsou uvedeny na str. 43. Z diskuse: „... rozhodující úlohu musí mít faktor kvality výsledků práce ... pokazí jeden a zkaží práci celému týmu ...“ „... „Čtyři body jsem dal schopnosti spolupráce, protože to je skutečně o slově

schopnost. To není to stejné, co ochota. Jedinec může být skutečně ochotný, ale nedaří se mu spolupracovat...“

**První dílčí výzkumný cíl:** Zjistit, zda jsou respondenti spokojeni se způsobem práce liniových manažerů při hodnocení kvality pracovního výkonu podřízených zaměstnanců.

**Tvorba teoretické hypotézy:** U zaměstnanců s nižším pracovním postavením ve ŠKODĚ AUTO, a. s. je vyšší pravděpodobnost, že při projednávání nové kolektivní smlouvy pro rok 2018 budou více podporovat aktivity odborů zaměřených na zvýšení mezd než zaměstnanci ve vyšších pracovních pozicích.

**Druhý dílčí výzkumný cíl:** Zjistit, zda jsou respondenti přesvědčeni o tom, že nadřízení liniovní manažeři v průběhu roku s hodnocením zaměstnanců dále pracují a výsledky porovnávají s novým pracovním úsilím.

**Tvorba teoretické hypotézy:** Respondenti pracující ve vedoucích pracovních pozicích jsou k práci liniových manažerů kritičtější než respondenti pracující v pozicích operátorů výroby, tedy v dělnických profesích.

**Třetí dílčí výzkumný cíl:** Zjistit, které faktory hrají nejvýznamnější úlohu při rozhodování o přidělení benefitů.

**Tvorba teoretické hypotézy:** Čím náročnější jsou po stránce pracovní faktory cílící na benefity, tím budou mít větší vliv na kvalitu odváděné práce.



## ZÁVĚR

Téma hodnocení zaměstnanců podniku z pohledu odváděného pracovního výkonu a navíc rozšířeného o nadstandardní pracovní výkony v souvislosti s benefity je zajímavým tématem nejen pro ekonomy, ale také pro sociology a další vědní disciplíny. Velikost podnikatelského subjektu není rozhodujícím faktorem pro jeho úspěšnost, rozhodující je systém řízení pracovního výkonu zaměstnanců počínaje liniovými manažery až po top management firmy, práce pracovních týmů, operativní a také efektivní komunikace. To jsou základní faktory z celé řady dalších pro to, aby firma byla úspěšná. V bakalářské práci byla prezentována ŠKODA AUTO, a. s., protože její autor je jedním z tisíců jejích zaměstnanců. Byl tedy schopen využít poznatky ze svého několikaletého pracovního poměru, jinými slovy byl schopen podat informace a vytvořit celkový obraz hodnocení pracovního výkonu, způsobů a podmínek odměňování včetně nadstandardního způsobu odměňování formou benefitů. Ve vytváření obrazu a zjišťování podmínek odměňování zaměstnanců mu pomáhali jeho přátelé a známí, kteří jsou také dlouholetými zaměstnanci ŠKODY AUTO, a. s. Jednalo se o skutečné osoby, ale z pochopitelných důvodů volili raději variantu pseudonymu, což ostatně autorský zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, ustanovení § 7 umožňuje.

Hlavním cílem práce bylo vysvětlit složky bohatého systému zaměstnaneckých benefitů firmy ŠKODA AUTO, a. s. a zapracovat je do uceleného přehledu, přiblížit řád a kritéria hodnocení zaměstnanců v této firmě, zjistit hlavní pozitiva a negativa takto nastaveného programu benefitů a hodnocení na základě názorů zaměstnanců z různých hierarchických úrovní této firmy. Před zpracováním praktické části bylo nezbytné provést literární rešerši odborné české a zahraniční literatury zaměřené na problematiku řízení pracovního výkonu jako teoretického východiska pro tvorbu praktických plánů ve výrobní sféře podnikatelských subjektů. Poznatky, se kterými se autor v teoretické části práce seznámil, mu pomohly zorientovat se lépe ve složitém systému řízení pracovního výkonu a zejména hodnocení zaměstnanců za odvedený pracovní výkon ve ŠKODĚ AUTO, a. s. Hodnotový systém odměňování zaměstnanců je detailně rozpracován, např. samotné odměňování na devíti stranách kapitoly „D“ aktuální kolektivní smlouvy.

K samotnému sebekontrolnímu zhodnocení splnění cílů práce se autor domnívá, že se mu tento cíl podařilo splnit, k čemuž mu výrazně dopomohla jeho vlastní zkušenost ze zaměstnaneckého poměru ve ŠKODĚ AUTO, a. s. Významným pomocníkem mu bylo seznámení se s díly mnoha autorů, o kterých informace v rámci svého vzdělání samozřejmě měl, ale do hloubky problematiky pronikl až díky studiu knih, které jsou v současné době běžně dostupné na knižním trhu a v mnoha případech také jako e-knihy. Přínosné pro autora bylo, že se seznámil nejen s vybranou problematikou, která byla předmětem jeho práce, ale získal další nové informace. Přestože se jednalo o odbornou literaturu, byla napsána srozumitelnou formou, doprovázenou často konkrétními příklady. Jednoznačně se tak teoretická část práce stala kvalitním informačním východiskem pro část praktickou.

Základní výzkumná otázka v praktické části zněla: Jakým způsobem přispívá hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ŠKODY AUTO, a. s., k tomu, aby se vyšší motivací a iniciativou podíleli na ekonomických výsledcích? Jak probíhá hodnocení pracovního výkonu, prožívá autor sám na sobě několik let, takže má tzv. informace z první ruky. Přesto do polostrukturovaných rozhovorů zapojil známé spolupracovníky, kteří mu mohli svými vystoupeními potvrdit, nebo vyvrátit jeho názor na průběh hodnocení zaměstnanců. Osm respondentů postupně prezentovalo své zkušenosti z průběhu hodnocení svého pracovního výkonu. Protože vystupovali pod pseudonymy, nic jim nebránilo pravdivě popsat vlastní zkušenosti z hodnocení, které se v některých ohledech lišily od deklarovaných postupů jejich zaměstnavatele.

Odpověď na otázku, jaká je možnost reálného uplatnění v teorii a praxi, není pro autora snadná. Osobně se domnívá, že vedení ŠKODY AUTO, a. s., velmi dobře ví, že hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců není přes veškerou snahu o dosažení dokonalosti ideální. Linioví a další manažeři musí denně jednat s lidmi, kteří jsou diametrálně odlišní, a odlišné jsou i jejich reakce. A jaké je doporučení pro další empirický výzkum? Bylo by zajímavé porovnat, pokud bude autor pokračovat v dalším studiu, jak by vyzněly výsledky kvalitativního šetření o tři roky později s jinými respondenty.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Seznam použitých českých zdrojů

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

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

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 80-246-0139-7.

HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.

CHOBOTOVÁ, Monika a Martin POBOŘIL. *Manažerské metody a techniky*. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005. ISBN 80-86764-22-2.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Pres, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

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

KUBEŠ, Marián a Lubica ŠEBESTOVÁ. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2314-3.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3664-8.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2100-2.

SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-3568-9.

STRACHOTA, Svatopluk a Dana STRACHOTOVÁ, 2010. Týmová práce – dobrý sluha, zlý pán. *Úspěch*. 2010, roč. 5, č. 2. ISSN 1337-0510.

STÝBLO, Jiří. Řízení a hodnocení pracovního výkonu v organizaci. *Práce a mzda*. 2014, roč. 2014, č. 6-7. ISSN 0032-6.

ŠKODOVÁCKÝ ODBORÁŘ. Rekordní výplata díky vyjednávání odborů KOVO. *Škodovácký odborář*. 2016, roč. XXIII, č. 16. ISSN 1213-8991.

ŠUBRT, Bořivoj. *Obsluha mzdy a platu*. Olomouc: ANAG, 2014. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-887-1.

ŠVARÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.

TRAMPOTA, Tomáš a Martina VOJTĚCHOVSKÁ. *Metody výzkumu médií*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-683-4.

URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3955-7.

VYMĚTAL, Jiří. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-1428-8.

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

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

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BANDURA, Albert. *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1986. ISBN 013815614X.

FISCHER, John G. *How to Run Successful Incentive Schemes*. 3th Ed. London and Sterling, VA: Kogan Page, 2005. ISBN 0-7494-4396-0.

GERRING, John. *Case Study Research. Principles and Practices*. Cambridge: Cambridge University Press, 2007. ISBN 978-05-216-7656-4.

LATHAM, Gary P. and Edwin A. LOCKE. Goal Setting: a Motivational technique that works. *Organisational Dynamics*. 1979, Autumn, s. 442-447. ISSN 2155-6334.

LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2445-4.

MEIER, Rolf. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2308-2.

PUNCH, Keith. *Základy kvantitativního šetření*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-381-9.

SCHWALBE, Kathy. *Řízení projektů v IT: kompletní průvodce*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2882-4.

SIMONS, Helen. *Case Study Research in Practice*. London: Sage, 2009. ISBN 10-76196424-X.

STRAUSS, Anselm L. a Juliet CORBIN. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky*. Boskovice: Albert, 1999. ISBN 80-858-3460-X.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

POVŠÍK, Jaroslav. *Kolektivní vyjednávání roku 2016 úspěšně uzavřeno* [online]. 20. 4. 2016 [cit. 201-12-05]. Dostupné z: <http://www.odborykovomb.cz/kolektivni-vyjednavani-roku-2016-uspesne-uzavreno/d-3121>

SÚIP. *Příplatek za ztížené pracovní prostředí* [online]. 2016 [cit. 201-12-05]. Dostupné z: <http://www.suip.cz/otazky-a-odpovedi/pracovnepravni-vztahy/odmenovani-za-praci/priplatek-za-ztizene-pracovni-prostredi/>

TANEČEK, David. *Škoda Auto přijme dva tisíce nových zaměstnanců* [online]. 10. 3. 2016 [cit. 201-12-05]. Dostupné z: [http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/skoda-auto-prijme-dva-tisice-novych-zamestnancu\\_376253.html](http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/skoda-auto-prijme-dva-tisice-novych-zamestnancu_376253.html)

URBAN, Jan. *Metody a nástroje* [online]. 9. 12. 2010 [cit. 201-12-05]. Dostupné z: [http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d28617v35768-metody-a-nastroje-hodnoceni/?search\\_query=](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d28617v35768-metody-a-nastroje-hodnoceni/?search_query=)

Obchodní rejstřík: *e-Justice* [online]. ©2012-2015 [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?p%3A%3Asubmit=x&.%2Frejstrik-%24firma=&nazev=%C5%A0koda+auto+a.s.&ico=00177041&obec=&ulice=&forma=&oddil=&vlozka=&soud=&polozek=50&typHledani=STARTS\\_WITH&jenPlatne=PLATNE](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?p%3A%3Asubmit=x&.%2Frejstrik-%24firma=&nazev=%C5%A0koda+auto+a.s.&ico=00177041&obec=&ulice=&forma=&oddil=&vlozka=&soud=&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH&jenPlatne=PLATNE)

### **Další dokumenty**

Česko. Zákon č. 101 ze dne 25. dubna 2000 o ochraně osobních údajů (aktuální znění). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 32.

Česko. Zákon č. 121 ze dne 12. května 2000 o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 36.

Zákon č. 262 ze dne 7. června 2006 zákoník práce v platném znění. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 36.

Dotazník, viz příloha

Kapitola "D" kolektivní smlouvy, viz příloha

## SEZNAM TABULEK

|  |    |
|--|----|
| Tabulka 1: Charakteristika společnosti.....                              | 26 |
| Tabulka 2: Tarify pro období od 1. 4. 2015 do 31. 3. 2018.....           | 27 |
| Tabulka 3: Kritéria pro výpočet osobního ohodnocení .....                | 28 |
| Tabulka 4: Výše odměny za odpracované roky.....                          | 30 |
| Tabulka 5: Identifikační údaje o respondentech .....                     | 34 |
| Tabulka 6: Nejdůležitější pozitiva a negativa výpovědí respondentů ..... | 39 |
| Tabulka 7: Nejdůležitější faktory pro získání benefitů.....              | 43 |
| Tabulka 8: SWOT analýza.....   | 46 |

## **SEZNAM PŘÍLOH**

|   |    |
|---|----|
| Příloha A – Dotazník .....                        | I  |
| Příloha B - Kapitola "D" kolektivní smlouvy ..... | II |



## **Příloha A – Dotazník**

Vážený respondente, dovoluji si vám předložit tento dotazník jako podklad k polostrukturovanému rozhovoru, který jsme si sjednali. Slouží jako opora nebo jakási konstrukce našeho rozhovoru.

Znovu na tomto místě upozorňuji, že náš rozhovor bude nahráván pro pozdější zpracování z časových důvodů nás obou. Tato nahrávka bude po zpracování rozhovoru do mé práce znehodnocena a vám bude zajištěna naprostá anonymita skrze užití pseudonymu.

**Základní výzkumná otázka zní:** Jakým způsobem přispívá hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ŠKODA AUTO k tomu, aby se vyšší motivací a iniciativou podíleli na ekonomických výsledcích?

### **Díličí výzkumné otázky pro další diskuzi:**

1. Jste spokojen se způsobem práce liniových manažerů při hodnocení kvality výkonu jim podřízených zaměstnanců?
2. Jste přesvědčen o tom, že nadřízení liniovní manažeři v průběhu roku s tímto hodnocením dále pracují a porovnávají ho s novým pracovním úsilím?
3. Které faktory hrají nejvýznamnější úlohu při rozhodování o přidělení benefitů?

Děkuji za vaši vstřícnost a naprostou otevřenost při diskuzi tak, aby byla získaná data maximálně vypovídající a objektivní pro mou práci.

## **Příloha B - Kapitola "D" kolektivní smlouvy**

### **Kapitola D - Pravidla odměňování**

#### **1. Rozsah působnosti**

Tato kapitola platí pro všechny tarifní zaměstnance.

Tarifními zaměstnanci se rozumí zaměstnanci zařazení v povoláních uvedených v podnikovém katalogu směrných příkladů ŠKODA.

Na ostatní zaměstnance se vztahují pouze ustanovení bodů 5.1 – 5.5, 9 a 13.

V případě, že s tarifními zaměstnanci byla sjednána smluvní mzda dle ustanovení bodu 14, vztahují se na ně po dobu, na kterou byla tato smluvní mzda sjednána, pouze ustanovení bodů 3.2, 5.1 – 5.5, 6, 7, 8, 9, 10 a 13.

#### **2. Součásti mzdy**

Zaměstnancům přísluší za vykonanou práci mzda. Mzdou se rozumí peněžité plnění, případně plnění peněžité hodnoty – naturální mzda, poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Pravidelnou měsíční mzdu tarifních zaměstnanců tvoří:

tarifní mzda;

osobní ohodnocení za podmínek stanovených v bodě 4.

Další součásti mzdy se poskytují za zvláštních podmínek, které jsou blíže upraveny pod body 5, 6, 7, 8 a 11.

Za mzdu se nepovažují plnění poskytovaná podle zvláštních předpisů v souvislosti se zaměstnáním, zejména náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady, odměna za pracovní pohotovost.

#### **3. Tarifní mzda**

Tarifní mzda je mzda stanovená na základě měsíčního tarifu příslušné tarifní skupiny (třídy). Tarifní mzda tarifního zaměstnance vychází z tarifní skupiny sjednané v pracovní smlouvě. Tarifní skupina sjednaná v pracovní smlouvě je zaměstnavatelem stanovena na základě složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce konané zaměstnancem s přihlédnutím k jeho vzdělání, praktickým znalostem a dovednostem.

##### **3.1 Měsíční mzdové tarify**

**3.1.1** Mzdový tarif je sazba tarifní mzdy za jednotku času. U zaměstnavatele jsou uplatněny měsíční mzdové tarify ve 12 tarifních skupinách a 2 tarifních mezistupních.

Pro všechny tarifní zaměstnance platí měsíční mzdové tarify, uvedené v dohodě D I/příslušné období - O mzdách.

**3.1.2** Tarifní mzda se v případě neodpracování plného fondu pracovní doby, stanoveného v kapitole C kolektivní smlouvy, krátí o poměrnou část. Tarifní mzda se nekrátí, pokud bylo příslušným vedoucím povoleno tuto dobu do 6 kalendářních měsíců napracovat (byla sepsána dohoda o napracování poskytnutého pracovního volna).

##### **3.2 Katalog směrných příkladů ŠKODA**

Zařazování pracovních činností do tarifních skupin se provádí podle podnikového katalogu směrných příkladů ŠKODA a databanky ke katalogu směrných příkladů.

**3.2.1** Katalog a databanka jsou k dispozici na Zaměstnaneckém portálu.

**3.2.2** Zařazování pracovních činností se provádí na základě srovnání popisu vykonávané činnosti vypracovaného příslušným vedoucím OJ s charakteristikou pracovní činnosti v rámci šířky pásma příslušného směrného příkladu v katalogu nebo databance.

**3.2.3** Zavedením nových směrných příkladů nebo změnami stávajících směrných příkladů v katalogu

a databance se zabývá „Paritní komise“, společný orgán smluvních stran. Pravidla pro delegování jednotlivých členů a jednání této komise jsou uvedena v příloze D 1 této kolektivní smlouvy.

### 3.3 Tarifní mezistupeň A0, B0

Na podporu flexibility, motivace a stabilizace talentovaných zaměstnanců a na podporu jejich kariérového růstu jsou zavedeny tarifní mezistupně A0 a B0. Tarifní mezistupeň B0, popřípadě A0, přiznává na základě požadavku nadřazeného zaměstnance příslušný personální útvar (Business Partner) při splnění kvalifikačních požadavků předepsaných pro další stupeň (B, popřípadě A). Mezistupeň B0, A0 může být přiznán za předpokladu, že vyšší cílová tarifní skupina B, popřípadě A je povolena příslušným organizačním schématem a popisem funkčního místa, mezistupeň A0 a B0 není třídou práce.

### 4. Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení umožňuje účinně diferencovat výši mzdy jednotlivých zaměstnanců podle využívání jejich odborných předpokladů, osobních vlastností a schopností rozhodných pro úspěšný výkon funkce nebo pracovní činnosti a podle dlouhodobě dosahovaného výkonu a komplexně posuzovaných výsledků práce.

#### 4.1 Systém

Individuální výkon, který během celého posuzovaného časového období zaměstnanec podával, je třeba hodnotit dle následujících kritérií:

##### **Kritérium I - Kvalita, spolehlivost, jakost výsledku práce**

Hodnotí se kvalitativní stránka vykonané práce, bezchybnost pracovních výsledků, dosahovaná kvalita práce bez výkyvů a změn, tvůrčí přístup k práci, plnění úkolů v požadovaném množství a kvalitě, dodržování termínů a plnění časových harmonogramů prací.

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

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

##### **Kritérium III - Flexibilita nasazení, iniciativa, samostatnost**

Hodnotí se stupeň samostatnosti a spolehlivosti, ochoty převzít odpovědnost za dané úkoly, aktivity

k flexibilní změně pracovišť (k rotaci v týmech), trvalé iniciativy k řešení problémů a hledání alternativních řešení a návrhů, určování priority řešení úkolů.

##### **Kritérium IV - Pracovní kázeň, využívání pracovní doby, efektivnost hospodaření se svěřenými prostředky**

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

V každém kritériu je třeba zaměstnance ohodnotit odpovídajícím stupněm a přiřadit uvedené body.

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

Výsledkem hodnocení výkonu je součet bodů, který vyjadřuje zároveň procento osobního ohodnocení. Nominální výše osobního ohodnocení je dána zjištěným procentem z tarifu osobní třídy zaměstnance ve výši dle Dohody D I/příslušné období – O mzdách.

Hodnocení výkonu provádí přímý nadřízený (dále jen hodnotitel). Pro hodnocení v jednotlivých kritériích vybere hodnotitel ty faktory, které jsou pro dané pracoviště stěžejní. Byl-li hodnocený zaměstnanec během posledních 3 měsíců před termínem pravidelného hodnocení přeložen, resp. pracoval na projektové práci, může hodnotitel hodnocení odsouhlasit s dřívějším vedoucím, resp. vedoucími projektů. Při hodnocení nesmějí být brány v potaz žádné všeobecné osobní charakteristiky, rozhodující je individuální pracovní výkon.

Každý zaměstnanec je hodnocen vzhledem ke své pracovní náplni a funkci, kterou zastává (tzn., že neplatí, že čím náročnější funkci vykonává, tím by musel být lépe hodnocen). Náročnost funkce je promítnuta v zařazení do tarifní skupiny.

#### **4.2 Rozpočet**

Rozpočet na osobní ohodnocení je stanoven pro všechny oblasti jednotným procentem ze součtu tarifů, vyplývajícího z počtu a zatřídění zaměstnanců dané oblasti a v daném měsíci za podmínek uvedených v dohodě D I/příslušné období – O mzdách. Průměrná rozpočtovaná částka na osobní ohodnocení je stanovena v dohodě D I/příslušné období – O mzdách.

#### **4.3 Pravidelné hodnocení výkonu**

Hodnocení výkonu se provádí u všech tarifních zaměstnanců v termínech stanovených v dohodě D I/příslušné období – O mzdách.

Při pravidelném hodnocení výkonu může dojít ke zvýšení nebo snížení osobního ohodnocení, které je platné až do dalšího hodnocení.

#### **4.4 Hodnocení výkonu nových zaměstnanců**

**4.4.1** Při nových nástupech do pracovního poměru se provede hodnocení po uplynutí 3 měsíců za předpokladu, že zaměstnanec v této době odpracoval nejméně 21 směn. V ostatních případech se hodnocení provede nejpozději po uplynutí 6 měsíců zaměstnání.

**4.4.2** V případě, že nový zaměstnanec nastupuje do společnosti ŠKODA AUTO od subjektů (agentur) poskytujících personál, může být hodnocení výkonu takového zaměstnance provedeno ode dne vzniku pracovního poměru, jestliže bude splněna následující podmínka: Zaměstnanec bezprostředně před nástupem do společnosti ŠKODA AUTO minimálně tři měsíce pracoval na shodném pracovišti, kam bude nastupovat.

Uvedeným opatřením nesmí dojít k překročení rozpočtu na osobní ohodnocení.

#### **4.5 Hodnocení výkonu nastupujících vyučenců**

Při nástupu vyučenců do pracovního poměru se provede hodnocení výkonu analogicky jako u nových zaměstnanců (viz bod 4.4.1).

#### **4.6 Hodnocení výkonu po přerušeném zaměstnání**

Při opětovném zavedení zaměstnance do evidenčního stavu (zpravidla při návratu z mateřské rodičovské dovolené nebo dalšího vzdělávání) se provede nové hodnocení výkonu a stanoví se výše osobního ohodnocení, přičemž nesmí dojít k překročení rozpočtu.

#### **4.7 Hodnocení výkonu při novém zařazení a zatřídění**

Při zařazení zaměstnance na jiné pracovní místo nebo při změně zatřídění se provede nové hodnocení výkonu a stanoví se výše osobního ohodnocení; touto změnou nesmí dojít k překročení rozpočtu.

#### **4.8 Seznámení zaměstnance s hodnocením výkonu**

Výsledek hodnocení výkonu po schválení příslušným personálním útvarem objasní a novou výši osobního ohodnocení sdělí hodnotitel každému zaměstnanci (s výjimkou dlouhodobě nepřítomných) nejpozději první den platnosti nového osobního ohodnocení. Při snížení osobního ohodnocení je hodnotitel povinen seznámit s touto skutečností zaměstnance písemnou formou s řádným odůvodněním.

Zaměstnanec svým podpisem potvrdí, že byl s výsledkem hodnocení seznámen a bere jej na vědomí.

#### **4.9 Úpravy osobního ohodnocení mimo pravidelné hodnocení**

U zaměstnanců, jejichž výkon značně poklesl, může hodnotitel měsíčně snižovat osobní ohodnocení až

o 80 % přiznané částky. Toto snížení platí pouze pro měsíc, ve kterém došlo k poklesu výkonu. Hodnotitel je povinen písemně sdělit zaměstnanci výši a důvody tohoto snížení.

Hodnotitel má možnost použít částku, o kterou snížil zaměstnanci jeho osobní ohodnocení pro značný pokles výkonu, k přerozdělení pro zaměstnance, kteří se význačně podíleli na splnění stanovených úkolů, a to ale pouze ve shodném měsíci, ve kterém došlo ke snížení. Tuto částku lze použít pouze pro zaměstnance téže kategorie na shodném pracovišti (OJ resp. NS), kde došlo u jiného zaměstnance ke snížení.

Právo na stížnost, dle ustanovení kap. A bod 6. této kolektivní smlouvy, proti rozhodnutí hodnotitele nemá odkladný účinek.

### **5. Příplatky**

Příplatky ke mzdě se vyplácejí za práci v odlišných, předem definovaných a dále uvedených podmínkách.

Příplatky poskytované zaměstnavatelem:

- za práci přesčas
- za práci v noci
- za práci ve svátek
- za práci ve ztíženém pracovním prostředí
- příplatek za práci v nestandardních pracovních podmínkách
- za práci v sobotu a v neděli
- za práci v odpolední směně
- racionalizační příplatek
- příplatek za trh práce

Výše příplatků je stanovena buď pevnou hodinovou nebo měsíční sazbou, nebo je dána procentní sazbou z průměrného hodinového výdělku používaného v pracovněprávních vztazích. Výše příplatků je součástí dohody D I/příslušné období - O mzdách.

### **5.1 Příplatek za práci přesčas**

**5.1.1** Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vzniklo za tuto dobu právo,

a příplatek. Příplatek nenáleží, pokud se příslušný vedoucí dohodl se zaměstnancem na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas. Pokud není náhradní volno poskytnuto do konce třetího kalendářního měsíce po výkonu práce přesčas nebo v jinak dohodnuté době, přísluší zaměstnanci k dosažené mzdě příplatek podle věty první tohoto bodu.

**5.1.2** Pokud byla mzda sjednána v pracovní smlouvě již s přihlédnutím k případné práci přesčas, příplatek ani náhradní volno nepřísluší. Ustanovení předchozí věty platí, pokud se jedná o práci přesčas

v rámci maximálního rozsahu, který lze se zaměstnancem podle platného právního předpisu sjednat.

### **5.2 Příplatek za práci v noci**

Za dobu noční práce přísluší zaměstnanci k dosažené mzdě příplatek za práci v noci.

Práci v noci se rozumí práce konaná v době od 22.00 hod. do 6.00 hod.

### **5.3 Příplatek za práci ve svátek**

Za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, které mu bude poskytnuto nejpozději do konce 3. kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek nebo v jinak dohodnuté době. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Na základě žádosti zaměstnance může být uzavřena dohoda se zaměstnavatelem o poskytnutí příplatku k dosažené mzdě ve výši průměrného výdělku místo náhradního volna.

Práce ve svátek pro účely výplaty příplatku je definována v bodu 8. kapitoly C.

Dny svátků stanoví zákon a jejich výčet je následující:

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| 1. leden Nový rok                  | 28. září Den české státnosti                  |
| kolísavé datum Velký pátek         | 28. říjen Den vzniku republiky                |
| kolísavé datum Pondělí velikonoční | 17. listopad Den boje za svobodu a demokracii |
| 1. květen Svátek práce             | 24. prosinec Štědrý den                       |
| 8. květen Den osvobození           | 25. prosinec 1. svátek vánoční                |
| 5. červenec Cyril a Metoděj        | 26. prosinec 2. svátek vánoční                |
| 6. červenec Jan Hus                |   |

### **5.4 Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí a příplatek za práci v nestandardních pracovních podmínkách**

**5.4.1** Práce ve ztíženém pracovním prostředí

Zaměstnancům, kteří pracují na pracovištích, kde je ztížené pracovní prostředí, náleží za práci v tomto prostředí k dosažené mzdě příplatek. Ztíženým pracovním prostředím pro účely poskytování příplatku je prostředí, ve kterém je výkon práce spojen s mimořádnými obtížemi vyplývajícími z vystavení účinkům ztěžujícího vlivu a z opatření k jejich snížení nebo odstranění. Při působení většího počtu ztěžujících vlivů se příplatek poskytuje za každý z nich.

Příplatek za práci konané ve ztíženém pracovním prostředí se poskytuje dle podnikového seznamu prací odměňovaných příplatkem za ztížené pracovní prostředí, který je v souladu s platnými právními předpisy.

**5.4.2** Práce v nestandardních pracovních podmínkách

Zaměstnancům, kteří pracují na pracovištích, kde jsou nestandardní pracovní podmínky, náleží za práci v těchto podmínkách k dosažené mzdě příplatek. Pro hodnocení míry nestandardních

pracovních podmínek je rozhodující negativní faktor, který s ohledem na koncentraci a dobu působení (expozice) nejpodstatněji měrou na zaměstnance působí. Při působení většího počtu negativních faktorů současně se tyto posuzují komplexně a je za ně poskytován jeden příplatek (příplatky se nesčítají).

Příplatek za práci v nestandardních pracovních podmínkách se poskytuje podle podnikového seznamu prací odměňovaných příplatkem za práci v nestandardních pracovních podmínkách.

#### **5.4.3 Společná ustanovení**

Příplatky za práce konané ve ztíženém pracovním prostředí nebo za práce v nestandardních pracovních podmínkách se poskytují zaměstnanci za dobu práce, po kterou je vystaven ztěžujícím vlivům nebo negativním faktorům. O této době práce je nutné vést na každém pracovišti písemnou evidenci.

V případě, že u zaměstnance dojde současně ke splnění podmínek poskytnutí jak příplatku za ztížené pracovní prostředí, tak příplatku za nestandardní pracovní podmínky, náleží mu jen příplatek za ztížené pracovní prostředí.

U vybraných profesí a funkcí, kde dochází k častému střídání pracovních činností, eventuálně pracovišť, je možné předem stanovit paušální dobu výkonu práce v uvedeném prostředí, resp. podmínkách, za kterou bude poskytován příplatek, a to pro každý příplatek samostatně.

Podnikové seznamy prací ve ztíženém pracovním prostředí a v nestandardních pracovních podmínkách posuzuje, schvaluje a eviduje Paritní komise.

#### **5.5 Příplatek za práci v sobotu a v neděli**

Za práci v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci k dosažené mzdě příplatek.

Práce v sobotu a v neděli pro účely výplaty příplatku je definována v bodu 8. kapitoly C.

#### **5.6 Příplatek za práci v odpolední směně**

Zaměstnancům, kteří pravidelně pracují v odpolední směně, přísluší za práci v době od 14.00 hod. do 22.00 hod. příplatek.

Jde-li o práci v odpolední směně nad rámec stanovené pracovní doby, poskytuje se příplatek vedle příplatku za práci přesčas (respektive vedle náhradního volna).

Příplatek se poskytuje za každou hodinu práce (nebo její část) spadající do uvedeného časového úseku bez ohledu na celkový rozsah práce odpoledne.

Příplatek se neposkytuje zaměstnancům, kteří pracují v jednosměnném pracovním režimu (zpravidla trvale v ranní směně), ani zaměstnancům, u kterých je uplatněna pružná pracovní doba.

Práci v odpolední směně pro účely poskytování příplatku se rozumí práce v uvedené době, konaná zaměstnancem ve vícesměnném pracovním režimu.

Vícesměnný pracovní režim je takový pracovní režim, kdy zaměstnanec střídá směny tak, že v průběhu kalendářního měsíce na něho připadne alespoň 5 odpoledních nebo nočních směn. Odpolední směna je taková směna, ve které nejméně 4 hodiny připadají do doby od 14.00 do 22.00 hod.

#### **5.7 Racionalizační příplatek**

Na pracovištích, kde byla provedena racionalizační opatření k úpravě norem spotřeby výrobního času podle metody MTM a zaměstnanci dosahují výkonu MTM 100, respektive výkonu „Trend ŠKODA“ náleží přímým zaměstnancům příplatek.

Termín zavedení racionalizačního opatření určí útvar Průmyslového inženýrství po dohodě s vedením provozu, přiznání a realizaci příplatku zajišťují centra Péče o lidské zdroje.

Tyto příplatky jsou vypláceny v závislosti na odpracovaných hodinách.

Zaměstnanec z jiného kmenového střediska, kde dosud příplatek není přiznán, bude zvýhodněn poměrnou částkou v závislosti na počtu odpracovaných hodin.

Zaměstnanec, který přestoupí na pracoviště, kde není uplatněna racionalizace norem podle MTM, nebo do režijní oblasti, ztrácí nárok na vyplácení tohoto příplatku od data přestupu.

Na pracovištích, kde je zavedena týmová práce včetně odměňování, se racionalizační příplatky neposkytují, intenzita práce je jedním z kritérií při hodnocení výkonu pracovního týmu a je k ní přihlédnuto při stanovení cílové prémie.

Na pracovištích, kde prozatím není týmová organizace práce uplatněna, bude příplatek poskytován. Na pracovištích, kde bylo zrušeno týmové odměňování a byl před jeho zavedením poskytován tento příplatek, bude jeho poskytování opět obnoveno.

#### **5.8 Příplatek za trh práce**

Tarifním zaměstnancům v úzce specializovaných profesích a funkcích lze přiznat příplatek za trh práce; tento příplatek náleží do uplynutí doby sjednané v pracovní smlouvě.

Podmínky a postup při poskytování příplatku za trh práce řeší metodický pokyn vydaný po projednání s odbory.

Zaměstnancům v týmové organizaci práce se tržní příplatky neposkytují.

#### **5.9 Příplatek za práci v systémech směn**

Tarifním zaměstnancům, kteří pracují v systémech směn dle bodu 4. katalogu systémů pracovní doby, přísluší za každou odpracovanou hodinu nebo její část tento příplatek. Jeho výše I nebo II je určena dle konkrétního systému směn a pracoviště. Zařazení do skupiny I nebo II navrhuje útvar Plánování lidských zdrojů (SP) a schvaluje Paritní komise.

#### **5.10 Příplatek za práci v taktu**

Práce v taktu je takový způsob práce, při kterém si zaměstnanec nemůže volit pracovní tempo (začátek

a konec operace) a jeho činnost je podřízena rytmu strojního zařízení nebo jiných osob při práci na výrobních linkách i na ostatních pracovištích, kde se pracovní cyklus opakuje v intervalech zpravidla menších než 5 minut; o práci v taktu se jedná, jestliže časová mezizásoba (počet kusů x výrobní čas) nečiní zpravidla alespoň 5 minut při minimálně 2 kusech.

Zaměstnancům na těchto pracovištích přísluší příplatek. Příplatek za práci v taktu je vyplácen v závislosti na odpracovaných hodinách. Příplatek náleží i zaměstnanci z jiného kmenového střediska, pokud odpracuje na pracovišti s přiznaným příplatkem za práci v taktu část svého fondu pracovní doby.

Seznam pracovišť, na kterých je poskytován tento příplatek, schvaluje Paritní komise.

#### **6. Podnikový bonus - variabilní část**

Variabilní část podnikového bonusu, její výše a podmínky pro výplatu jsou stanoveny v dohodě D II/příslušné období.

#### **7. Podnikový bonus - zaručená část**

Zaručená část podnikového bonusu, její výše a podmínky pro výplatu jsou stanoveny v dohodě D III/příslušné období.

#### **8. Fond vedoucího**

Slouží k bezprostřednímu odměnění zaměstnanců za vynikající pracovní výsledky při plnění pracovních úkolů. Pravidla pro používání a rozdělování fondu jsou uvedena v metodickém pokynu oblasti S vydaným po projednání s odbory.

#### **9. Splatnost mzdy**

**9.1** Mzda je splatná po vykonání práce, a to nejpozději v kalendářním měsíci následujícím po měsíci, ve kterém vznikl zaměstnanci nárok na mzdu. Konkrétní termíny výplaty mzdy pro následující rok budou stanoveny po dohodě s odbory. Hromadné zálohy na mzdy se neposkytují. Je-li mzda splatná v době dovolené zaměstnance, bude mu vyplacena přiměřená záloha před nástupem na dovolenou, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli jinak.

U mezd vyplácených v hotovosti jsou částky přesahující násobky celých padesáti korun splatné v nejbližším následujícím výplatním termínu. Toto ujednání se netýká posledního vyúčtování mzdy zaměstnancům, kterým končí pracovní poměr, a dále případů, kdy zaměstnanci není v měsíci vyplácena žádná mzda, ale pouze nemocenské dávky.



**9.2** Oprávněné reklamace mzdy budou řešeny neprodleně. Oprávněně reklamované částky nižší než 300,- Kč netto jsou splatné v nejbližším následujícím výplatním termínu. Částky 300,- Kč a více budou zaměstnanci vyplaceny ihned.

#### **10. Odměna za pracovní pohotovost**

Doba pracovní pohotovosti (pokud zaměstnanec nebyl povolán k výkonu práce) se nezapočítává do pracovní doby a zaměstnanci za ni přísluší odměna. Kromě této odměny nelze za pracovní pohotovost (pokud zaměstnanec nebyl povolán k výkonu práce) poskytovat mzdu, příplatky ani jiné odměny. Za výkon práce v době pracovní pohotovosti přísluší zaměstnanci mzda; výkon práce v rámci pracovní pohotovosti nad rozsah stanovené týdenní pracovní doby je prací přesčas a zahrnuje se do limitů práce přesčas. Za tuto dobu nepřísluší odměna za pracovní pohotovost. Pracovní pohotovost je definována v bodu 9. kapitoly C.

|   |                   |         |
|---|-------------------|---------|
| <b>Výše odměny Pohotovost mimo pracoviště</b> | v týdnu           | 10 % PV |
|   | SO+NE nebo svátek | 10 % PV |

PV= průměrný výdělek

#### **11. Odměňování v týmové organizaci práce**

Na pracovištích se zavedeným Výrobním systémem ŠKODA se zavádí ohodnocení týmů formou cílových dohod za výsledky práce vyjádřené předem stanovenými ukazateli, zpravidla produktivity, kvality, hospodárnosti a efektivnosti výroby. K těmto ukazatelům jsou stanoveny jednotlivě cílové prémie, které jsou vypláceny samostatně. Zaměstnancům v týmové organizaci práce je oznamováno plnění ukazatelů v předem stanovených termínech. Hodnotitel je povinen oznámit zaměstnancům na konci hodnoceného období plnění ukazatelů a výši dosažené prémie. Předpokládaným intervalem hodnocení výkonu v týmové organizaci dle typu výroby je zpravidla kalendářní měsíc (ve výjimečných případech kalendářní čtvrtletí, pololetí). Cílová prémie je vyplácena za odpracované hodiny v rámci fondu pracovní doby (přesčasové hodiny nejsou zahrnuty do výpočtu), nevyplacená cílová prémie z důvodů absence je převedena do fondu vedoucího pro týmovou práci. Tento fond je rozdělován po dohodě koordinátorů a mistra v rámci mistrovského úseku. Postupy a způsoby založení týmové práce a pravidla pro uzavírání cílových dohod řeší materiál „Výrobní systém ŠKODA - Příručka týmové práce“.

#### **12. Odměňování ve Zdravotním a Převísovém poolu**

##### **12.1 Odměňování ve Zdravotním poolu**

Zaměstnanec je odměňován na základě pravidel odměňování ve ŠKODĚ AUTO, vyplývajících z kolektivní smlouvy.

##### **Postup při poklesu tarifní skupiny:**

Nastane-li po přestupu zaměstnance do střediska Zdravotního poolu situace, při které dojde k poklesu zařazení do tarifní skupiny, bude mzda řešena takto:

Zaměstnanci bude náležet doplatek ke mzdě, pokud jeho mzda dle nového zařazení nedosáhne 85% posledního průměrného výdělku používaného v pracovněprávních vztazích (dále již původní průměrný výdělek) na původním pracovišti před přestupem do poolu. Výše doplatku se stanoví jako rozdíl mezi dosaženou mzdou a 85% původního průměrného výdělku.

|   |                 |                    |                     |                     |
|---|-----------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| Doba poskytování doplatku se řídí následující tabulkou: Délka zaměstnání u zaměstnavatele | Do 5 let včetně | 6 až 10 let včetně | 11 až 20 let včetně | 21 až 29 let včetně |
| Doba poskytování doplatku od 1. dne první změny zařazení                                  | 0               | 6 měsíců           | 9 měsíců            | 12 měsíců           |

Procentní výše osobního ohodnocení zaměstnance se při přestupu nemění, nové osobní ohodnocení bude provedeno dle platné kolektivní smlouvy.

V případě, že je zaměstnanec podle této kolektivní smlouvy seniorem ŠA, postupuje se dle platných ujednání kolektivní smlouvy.

Kolektivní smlouva 1. 4. 2015 – 31. 3. 2018 (stav k 29. 04. 2016)

## **12.2 Odměňování v Převísovém poolu**

Odměňování zaměstnanců zařazených do Převísového poolu je upraveno v platném dodatku k Dohodě o rámcových pravidlech pro přerazování zaměstnanců v období snižování výroby.

### **13. Průměrný výdělek používaný v pracovněprávních vztazích**

**13.1** Průměrný výdělek používaný v pracovněprávních vztazích (dále průměrný výdělek) se zjišťuje

z hrubé mzdy zúčtované zaměstnanci k výplatě v rozhodném období a z doby odpracované v rozhodném období (zpravidla kalendářní čtvrtletí).

**13.2** Jestliže je zaměstnanci v rozhodném období zúčtována k výplatě část mzdy, která je poskytována za delší období než kalendářní čtvrtletí, určí se pro účely zjišťování průměrného výdělku její poměrná část připadající na kalendářní čtvrtletí; zbývající část (části) této mzdy se zahrnou do hrubé mzdy při zjišťování průměrného výdělku v dalším (dalších) období. Počet dalších období se určí podle celkové doby, za niž se tato část mzdy poskytuje. Do hrubé mzdy se pro účely zjišťování průměrného výdělku zahrne v rozhodném období poměrná část mzdy podle věty první, odpovídající odpracované době.

**13.3** Jestliže je zaměstnanci v rozhodném období zúčtována část mzdy, která je poskytována za práci

v předchozím kalendářním čtvrtletí, zahrne se v rozhodném období do hrubé mzdy při zjišťování průměrného výdělku poměrná část této části mzdy, odpovídající odpracované době.

**13.4** Pro výpočet průměrného výdělku pro účely zjišťování náhrady škody při pracovních úrazech

a nemocech z povolání je rozhodným obdobím předchozí kalendářní čtvrtletí, případně předchozí kalendářní rok, bude-li takto určené období pro zaměstnance výhodnější.

### **14. Smluvní mzda pro tarifní zaměstnance**

**14.1** S tarifními zaměstnanci na vytypovaných specializovaných funkcích na klíčových pracovištích lze

v pracovní smlouvě sjednat smluvní mzdu. Smluvní mzda se sjednává na dobu určitou, nejdéle 12 měsíců po sobě jdoucích a může být sjednávána opakovaně.

Při změně funkčního místa platnost smluvní mzdy končí před uplynutím doby, na kterou byla sjednána

a zaměstnanec je zařazen do tarifní skupiny na základě vykonávané činnosti na pracovním místě schváleného organizačního schématu.

V případě, že jsou při novém zařazení splněny podmínky pro sjednání smluvní mzdy dle bodu 14.3, může být se zaměstnancem smluvní mzda opětovně sjednána.

**14.2** Smluvní mzda je sjednávána s přihlédnutím k případné práci přesčas za podmínek a do rozsahu stanoveného platným právním předpisem.

V případě neodpracování plného fondu pracovní doby, stanoveného v kapitole C kolektivní smlouvy, se smluvní mzda krátí o poměrnou část, pokud nebylo příslušným vedoucím povoleno tuto dobu do šesti kalendářních měsíců napravit.

**14.3** Počet zaměstnanců se smluvní mzdou na dané období a funkce, u kterých lze smluvní mzdu sjednat, je uveden v dohodě D I/ příslušné období.

Posouzení, schválení a evidenci těchto zaměstnanců provádí útvar Péče o lidské zdroje.

Pravidla pro přiznávání smluvních mezd tarifním zaměstnancům upravuje metodický pokyn MP. 1.205.

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

|  |  |
|--|--|
| <b>Jméno autora:</b>                               | <b>Petr Leichter</b>   |
| <b>Obor:</b>                                       | <b>Řízení lidských zdrojů</b>                                    |
| <b>Forma studia:</b>                               | <b>Kombinované</b>   |
| <b>Název práce:</b>                                | <b>Hodnocení zaměstnanců<br/>a benefity ve Škodě auto, a. s.</b> |
| <b>Rok:</b>  | <b>2017</b>  |
| <b>Počet stran textu bez příloh:</b>               | <b>40</b>  |
| <b>Celkový počet stran příloh:</b>                 | <b>10</b>  |
| <b>Počet titulů českých použitých zdrojů:</b>      | <b>27</b>  |
| <b>Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:</b> | <b>15</b>  |
| <b>Počet internetových zdrojů:</b>                 | <b>4</b>   |
| <b>Dokumenty:</b>                                  | <b>5</b>   |
| <b>Vedoucí práce:</b>                              | <b>PhDr. Pavel Beňo</b>  |