

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

bakalářské kombinované studium  
2009 – 2012

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Marcela Kubínová

Pracovní výkon, jeho měřitelnost a hodnocení ve společnosti  
ŠKO-ENERGO, s.r.o.

**Praha 2012**

**Vedoucí bakalářské práce:**  
Ing. Juraj Eisel

**COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE**

Bachelor Combined (Part time) Studies  
2009 - 2012

**BACHELOR THESIS**

Marcela Kubínová

Job performance, its measurability and evaluation at  
ŠKO-ENERGO company

**Prague 2012**

**The Bachelor Thesis Work Supervisor:**  
Ing. Juraj Eisel

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 01. 02. 2012

*Marcela Kubínová*

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Juraji Eiselovi za podnětné rady, předání cenných připomínek, trpělivost a čas, který mi poskytl při vypracování této bakalářské práce.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá pracovním výkonem zaměstnanců, jeho řízením, problematikou měřitelnosti pracovního výkonu zaměstnanců a s tím spojené hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, v němž detailně popisuje metody hodnocení. S hodnocením pracovního výkonu úzce souvisí odměňování, které je součástí teoretické části této bakalářské práce. V praktické části je představena společnost ŠKO-ENERGO, s.r.o. a dále je zde výzkumná pasáž týkající se hodnocení zaměstnanců v této společnosti.

## **Klíčové pojmy**

cíle hodnocení, hodnocení pracovního výkonu, metody hodnocení pracovního výkonu, měření pracovního výkonu, nepeněžní odměňování, peněžní odměňování, pracovní výkon, řízení pracovního výkonu.

## **Annotation**

Bachelor thesis deals with the job performance of employees, its management, the issue of measurability of job performance of employees and related employee performance appraisals, where describes in detail assessment methods. With the evaluation of job performance are closely linked to remuneration, which is include in the theoretical part of this bachelor thesis. In the practical part is company ŠKO-ENERGO, s.r.o. introduced and further there is a research about evaluation of employees in this company.

## **Key words**

evaluation objectives, evaluation of job performance, methods of evaluation of job performance, measurement of job performance, non-cash remuneration, money remuneration, job performance, performance management.

## OBSAH

ÚVOD .....	8
------------	---

### TEORETICKÁ ČÁST

1. PRACOVNÍ VÝKON, JEHO ŘÍZENÍ A MĚŘITELNOST .....	9
1. 1 ÚČEL ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU .....	9
1. 2 PROCES ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU .....	10
1. 3 ČINNOSTI ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU .....	10
1. 4 MĚŘENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU .....	11
2. HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU ZAMĚSTNANCŮ .....	13
2. 1 HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU JAKO PROCES .....	13
2. 2 ZÁKLADNÍ METODY HODNOCENÍ .....	14
2. 2. 1 MOTIVAČNĚ-HODNOTÍCÍ POHOVOR .....	14
2. 2. 2 MBO (Management by Objectives) .....	14
2. 2. 3 MBC (Management by Competencies) .....	16
2. 3 DOPROVODNÉ METODY HODNOCENÍ .....	17
2. 3. 1 METODA KLÍČOVÉ UDÁLOSTI .....	17
2. 3. 2 360° ZPĚTNÁ VAZBA .....	18
2. 3. 3 SOCIOGRAM .....	19
2. 4 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ Z HLEDISKA ČASU .....	20
2. 4. 1 PRŮBĚŽNÉ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	20
2. 4. 2 JEDNORÁZOVÉ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	21
2. 4. 3 PRAVIDELNÉ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	21
2. 5 FORMÁLNÍ A NEFORMÁLNÍ HODNOCENÍ .....	22
3. PRAVIDLA ODMĚŇOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI ŠKO-ENERGO, s.r.o. ....	24
3. 1 PENĚŽNÍ ODMĚŇOVÁNÍ .....	24
3. 1. 1 TARIFNÍ MZDA .....	24
3. 1. 2 OSOBNÍ OHODNOCENÍ .....	25
3. 1. 3 PŘÍPLATKY .....	31
3. 1. 4 OSTATNÍ SLOŽKY PRO ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	35
3. 1. 5 ODMĚNA ZA PRACOVNÍ POKYTNOST .....	35
3. 2 NEPENĚŽNÍ ODMĚŇOVÁNÍ .....	36
3. 2. 1 PENZIJNÍ PŘIPOJIŠTĚNÍ A DALŠÍ VÝHODY PRO ZAMĚSTNANCE ...	36
3. 2. 2 BYTOVÁ POLITIKA .....	37
3. 2. 3 PODPORA RODINÁM ZAMĚSTNANCŮ, RODIČOVSKÁ PÉČE A PÉČE O MLADISTVÉ .....	37
3. 2. 4 PRACOVNÍ VÝROČÍ .....	39
3. 2. 5 PROGRAM SENIORITY .....	40

### PRAKTICKÁ ČÁST

4. SPOLEČNOST ŠKO-ENERGO, s.r.o. ....	42
4. 1 HISTORIE SPOLEČNOSTI ŠKO-ENERGO, s.r.o. ....	45
4. 2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI ŠKO-ENERGO, s.r.o. ....	45
4. 2. 1 TECHNICKÁ OBLAST SPOLEČNOSTI .....	46
4. 2. 2 EKONOMICKÁ OBLAST SPOLEČNOSTI .....	48

5. HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI ŠKO-ENERGO, s.r.o.....	49
5. 1 CÍLE HODNOCENÍ.....	49
5. 2 PŘÍPRAVA NA HODNOCENÍ.....	50
5. 3 PRŮBĚH HODNOTÍCÍHO POHOVORU .....	52
5. 4 VÝSLEDKY HODNOCENÍ.....	54
5. 5 HODNOCENÍ POHOVORU ZAMĚSTNANCI.....	55
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>59</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ .....</b>	<b>61</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>63</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>64</b>



## ÚVOD

V posledních letech 20. století se v managementu a zejména pak v řízení lidských zdrojů objevily některé nové myšlenky a koncepce, které reflektují jednak změny prostředí, v němž současné organizace fungují, ale především změněný pohled na zaměstnance. Především se od základu změnil pohled na zaměstnance. Zatímco až dosud byli pokládáni za nákladovou položku, nově se na ně pohlíží jako na aktivum organizace, největší jmění, které organizace má. V souvislosti s tím se změnily i přístupy k jejich řízení. Nyní jsou složky jako vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, hodnocení a odměňování vzájemně provázány.

Uplatňování této koncepce řízení pracovního výkonu vede k celkovému zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců, ke zvýšení jejich spokojenosti s vykonávanou prací a ke zlepšení pracovních vztahů v organizaci.

Záměrem této bakalářské práce na téma „Pracovní výkon, jeho měřitelnost a hodnocení ve společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o.“ je teoretické přiblížení problematiky pracovního výkonu, metod a procesů hodnocení pracovního výkonu, spojené s praktickými příklady hodnocení ve společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o.

Dále je tato práce zaměřena na znázornění souvislostí mezi hodnocením a odměňováním ve společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o. a v neposlední řadě je zde seznámení se společností ŠKO-ENERGO, s.r.o., jejím předmětem činnosti, organizační strukturou, historií a průzkumem názorů zaměstnanců na systém hodnocení a odměňování pracovního výkonu. Téma práce je doplněno o příklady ze společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o.

Toto téma je vybráno z důvodu podrobného zmapování oblasti pracovního výkonu zaměstnanců a jeho hodnocení ve společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o., zejména pak zhodnocení zpětné vazby od zaměstnanců na toto téma, jelikož je v této společnosti velmi diskutovaným předmětem.

# 1. PRACOVNÍ VÝKON, JEHO ŘÍZENÍ A MĚŘITELNOST

Pracovní výkon je výsledek určité pracovní činnosti člověka dosažený v daném čase a za daných podmínek.<sup>1</sup>

Procesy řízení pracovního výkonu jsou nástrojem, který poskytuje integrovanější a soustavnější přístup k řízení pracovního výkonu, než nabízely předcházející izolovanější a často neadekvátní systémy hodnocení zásluh nebo hodnocení pracovníků.

Řízení pracovního výkonu je založeno spíše na principu řízení na základě dohody nebo smlouvy než na řízení pomocí příkazů. Zdůrazňuje vytváření a zavádění pracovníkem řízených plánů vzdělávání a propojení individuálních a podnikových cílů.<sup>2</sup>

## 1. 1 Účel řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je nástrojem dosahování lepších výsledků organizace, týmů a jednotlivců pochopením a řízením výkonu v dohodnutém rámci plánovaných cílů, norem a požadovaných kompetencí. Je to proces uplatnění společného, sdíleného chápání toho, co má být dosaženo, a přístup k řízení a rozvoji lidí takovým způsobem, který zvyšuje pravděpodobnost, že toho bude dosaženo krátkodobě i dlouhodobě.<sup>3</sup>

Řízení pracovního výkonu se týká vzájemně souvisejících procesů práce, řízení, rozvoje a odměňování. Může se stát silnou integrující silou zabezpečující, aby byly tyto procesy správně navzájem sladěny a tvořily tak základnu přístupu k řízení lidských zdrojů.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Hodnocení a řízení výkonnosti, I. Wagnerová, 2008, s. 12

<sup>2</sup> Personální management, M. Armstrong, 1999, s. 237

<sup>3</sup> Personální management, M. Armstrong, 1999, s. 237

<sup>4</sup> Personální management, M. Armstrong, 1999, s. 238

## 1. 2 Proces řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je nepřetržitý a flexibilní proces, který se týká manažerů a jimi řízených pracovníků, kteří mohou společnou práci dosáhnout žádoucích výsledků. Zaměřuje se na plánování a zlepšování budoucího výkonu pracovníků.

Řízení pracovního výkonu je zaměřeno hlavně na výkon a rozvoj jednotlivce, ale také se stále více používá v rámci týmů. Také je do značné míry procesem měření výsledků ve formě odvedeného výkonu v porovnání s očekáváním, které je vyjádřeno v podobě cílů.

Řízení pracovního výkonu je do značné míry procesem měření výsledků ve formě odvedeného výkonu v porovnání s očekáváním, které je vyjádřeno v podobě cílů. Proto se zaměřuje na cíle, normy a měření výkonu nebo ukazatele. Je však také zaměřeno na vstupy a procesy – znalosti, dovednosti a chování potřebné pro dosažení požadovaných výsledků.<sup>5</sup>

## 1. 3 Činnosti řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu může být charakterizováno jako nepřetržitý sám sebe obnovující cyklus. Je zde jasná přímá vazba na podnikové plány tak, aby cíle dohodnuté s jednotlivci a týmy byly propojeny s cíli podniku a podporovaly jejich dosažení.

Klíčové činnosti jsou:

- Dohoda nebo smlouva o pracovním výkonu – ta definuje očekávání, čeho má jednotlivec nebo tým dosáhnout ve formě cílů – jak bude výkon měřen a kompetence potřebné k odvedení požadovaných výsledků.
- Plán výkonu a rozvoje – ten vyjadřuje dohodu o potřebách výkonu a osobního rozvoje.

---

<sup>5</sup> Personální management, M. Armstrong, 1999, s. 240

- Řízení pracovního výkonu v průběhu roku – nepřetržitý proces zabezpečování zpětné vazby na výkon, provádění neformálního sledování průběhu a řešení případných problémů ve výkonnosti.
- Hodnocení výkonu – formální hodnocení výkonu za určité období a týká se dosažených výsledků a problémů.<sup>6</sup>

## 1. 4 Měření pracovního výkonu

Měření pracovního výkonu je klíčovým aspektem na základě toho, že „umíte-li něco změřit, můžete to zlepšit“.

Měřítka pracovního výkonu by měla poskytnout důkaz, zda byl či nebyl zamýšlený výsledek dosažen, a jak se pracovník o tento výsledek zasloužil.

Měřítka pracovního výkonu budou účinná jen tehdy, pokud budou odvozena z jasných definic hlavního úkolu, které jsou zaměřeny na konečné výsledky a předpokládají měření.

Je důležité dohodnout zároveň s definováním cílů i měřítka pracovního výkonu. To je jediný způsob, jak lze dosáhnout správného hodnocení postupu a dosažených výsledků. Vhodná definice měřítek výkonu také poskytne tu nejlepší základnu pro zpětnou vazbu.

Při definování měřítek pracovního výkonu je třeba dodržet následující zásady:

- měřítka by se měla týkat výsledků, nikoliv vynaloženého úsilí;
- výsledky musí být pracovníkem ovlivnitelné (být „pod jeho kontrolou“);
- měřítka by měla být objektivní a sledovatelná;
- pro potřeby měření musejí být k dispozici příslušné údaje;
- existující měřítka by měla být využívána nebo přizpůsobována, kdekoliv je to možné.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Personální management, M. Armstrong, 1999, s. 240

<sup>7</sup> Personální management, M. Armstrong, 1999, s. 245

Při hodnocení pracovního výkonu, respektive výsledku, můžeme použít 4 „jednotky“ měření. Použít další je obtížné a mnohdy zbytečně komplikované. Těmito jednotkami jsou:

- kvantita;
- náklady;
- kvalita;
- čas.

Tyto jednotky, které mohou nabývat různých hodnot, lze převést na body, které uplatňujeme v rámci stupnic (škál) měření.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Hodnocení pracovníků, F. Hroník, 2006, s. 42

## **2. HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU ZAMĚSTNANCŮ**

Hodnocení výkonu zaměstnanců patří k hlavním manažerským nástrojům, které plní řadu důležitých úkolů. Je nástrojem vedení, motivace a rozvoje pracovníků, podpory jejich výkonu, korekce neodpovídajícího chování, prostředkem vzájemné komunikace mezi manažery a zaměstnanci i zdrojem jejich povzbuzení a inspirace. Slouží jako příležitost ke shrnutí výkonu zaměstnance za uplynulé období a jeho dokumentaci a ke stanovení jeho nových výkonových cílů, k plánování dalšího rozvoje zaměstnanců i jako platforma pro kariérové plánování. Je i jedním z nástrojů tvorby firemní kultury.<sup>9</sup>

Hodnocení zaměstnanců posuzuje vlastnosti, názory, jednání, postoje, vystupování a výsledky, práci vzhledem k činnosti, k určité situaci a vzhledem k lidem. Je to nástroj, který plní důležitou funkci ve vedení, komunikaci, motivování, rozvoji pracovníků, podpory jejich výkonnosti i povzbuzení a inspirace. Každý zaměstnavatel musí mít na vědomí, jaké zaměstnance má ve firmě a kteří přispívají ke kladným výsledkům podniku, jako jsou výsledky hospodářské a dobré pověsti firmy. Zaměstnanci, kteří nejsou hodnoceni, ztrácejí časem i motivaci pro další rozvoj.<sup>10</sup>

### **2. 1 Hodnocení pracovního výkonu jako proces**

Proces hodnocení práce začíná určením toho, které práce mají být do hodnocení zahrnuty a jaký celkový počet prací bude hodnocen. Je také třeba rozhodnout, zda bude použito jedno schéma pro všechny zaměstnance, nebo zda pro různé úrovně nebo kategorie lidí budou použita odlišná schémata. Dalším krokem je vybrat jednu z metod hodnocení pracovního výkonu.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Personalistika 2007-2008, J. Stýblo a kol., 2007, s. 897

<sup>10</sup> Psychologie a sociologie řízení, E. Bedrnová, 1998, s. 559

<sup>11</sup> Personální management, M. Armstrong, 1999, s. 611

## 2. 2 Základní metody hodnocení

Mezi základní metody hodnocení řadíme takové metody, které mají obecný charakter. Obvykle mezi ně patří:

- motivačně – hodnotící pohovor
- MBO (Management by Objectives) – řízení pomocí cílů
- MBC (Management by Competencies) – řízení pomocí kompetencí

MBO a MBC se zaměřují na řízení výkonnosti organizace, resp. řízení lidských zdrojů organizace, které je možné uplatnit při tvorbě systémů hodnocení.<sup>12</sup>

### 2.2.1 Motivačně - hodnotící pohovor

Motivačně – hodnotící pohovor je součástí naprosté většiny hodnotících systémů. Jeho struktura může být mírně odlišná, v zásadě je zde část sebehodnocení a část hodnocení druhým. Hlavní výhodou motivačně – hodnotícího pohovoru je to, že může pokrývat všechny oblasti a časové horizonty hodnocení. Navíc může integrovat řadu dílčích metod.<sup>13</sup>

### 2.2.2 MBO (Management by Objectives)

Řízení podle cílů (MBO) je metodou zaměřenou na budoucnost. Může se orientovat na všechny oblasti, ale nejvíce se zaměřuje na hodnocení výstupů. Obsahuje stejné základní prvky:

- Stanovení cílů – jádro procesu MBO. Tento proces začíná formulováním dlouhodobých cílů a kaskádovitě spadá dolů přes cíle organizace, cíle menších organizačních jednotek až k individuálním cílům. Důraz je kladen na měřitelnost.

---

<sup>12</sup> Hodnocení pracovníků, F. Hroník, 2006, s. 55

<sup>13</sup> Hodnocení pracovníků, F. Hroník, 2006, s. 56

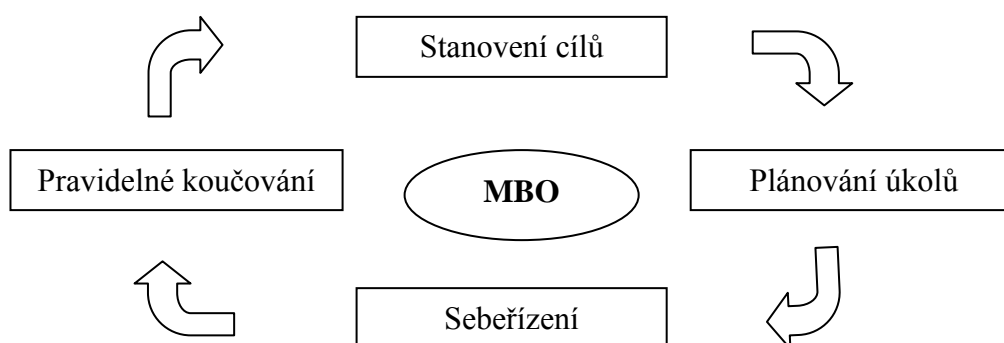
- Plánování akcí, úkolů – zatímco cíle specifikují co (čeho) má být dosaženo, akce a úkoly specifikují, jak toho má být dosaženo.
- Sebeřízení – předpokladem úspěchu MBO je kvalitní motivace, znalost MBO a úsilí, které jsou nenahraditelné pro samostatné plnění úkolů.
- Průběžná pravidelná kontrola, respektive koučování – zabezpečuje sledování, zpětnou vazbu k plnění dílčích cílů, úkolů. Nelze se spoléhat jen na kvalitní sebeřízení, je třeba průběh naplňování úkolů a cílů konzultovat, povzbuzovat a usměrňovat.

MBO v současném chápání vnesl do managementu Peter Drucker již v 50. letech minulého století. Zlatá éra MBO nastává zejména v 70. a 80. letech minulého století. Objevují se však také negativní stránky MBO. Z procesu hodnocení se stává administrativně náročná záležitost.

MBO ztratilo své výsadní postavení a je jednou z metod hodnocení. V čase se pochopitelně proměňuje.

S různou volností pojatá metodika MBO je často integrována do motivačně – hodnotícího pohovoru.

**Obrázek 1: Model procesu MBO**



Zdroj: Hodnocení pracovníků, Hroník



K zobrazení cílů se používá tzv. SMART analýza, což je souhrn pravidel, které pomáhají efektivně definovat rámec či cíl strategického plánování společnosti.

Cíle jsou stanoveny následovně:

**S** - specifikovaně (jasně dané)

**M** - měřitelné (je možné je vyhodnotit dle měřítka)

**A** - akceptovatelné (na dostatečné úrovni schopností a dovedností zaměstnance)

**R** - realistické (reálné z hlediska splnění)

**T** - termínované (dané termínem, dílčími termíny)<sup>14</sup>

### 2.2.3 MBC (Management by Competencies)

Řízení podle kompetencí (MBC), jak ho popisují J. Plamínek a R. Fišer v publikaci Řízení podle kompetencí (nakladatelství Grada, 2005), vychází z logického popisu pracovních pozic pomocí rolí, úloh a k nim požadovaných kompetencí.

Pracovní pozice je konkrétní pracovní místo, oficiálně uvedené v organizační struktuře (např. personální manažer). Každou pozici lze charakterizovat pomocí dílčích rolí, tj. očekávaných forem chování (resp. plnění určitých klíčových úloh).

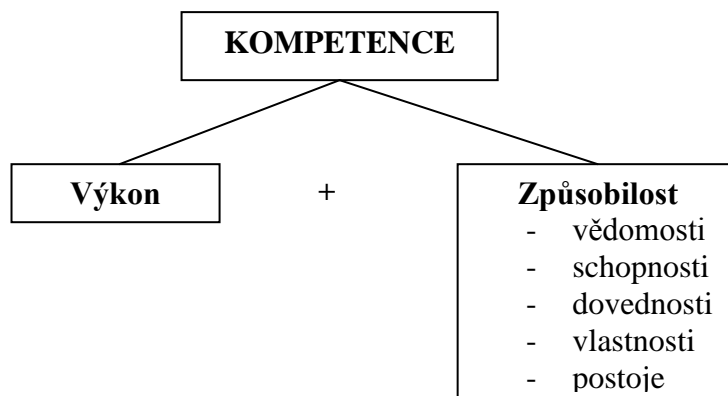
Úloha je soubor klíčových činností, které jedinec vykonává v souladu s danou rolí.

K tomu, aby jedinec na dané pozici vykonával úspěšně jednotlivé úkoly, potřebuje mít žádoucí kompetence. Kompetence je soubor vědomostí, dovedností, schopností, vlastností a postojů, které umožňují jedinci dosahovat požadovaného výkonu. Kompetentní zaměstnanec je tedy takový, který má na jedné straně předpoklady (vědomosti, dovednosti, schopnosti, vlastnosti a postoje) pro dosahování výkonů (tzn. je způsobilý pro výkon) a na druhé straně požadovaných výkonů skutečně dosahuje.

---

<sup>14</sup> Hodnocení pracovníků, F. Hroník, 2006, s. 58

**Obrázek 2: Kompetence**



Zdroj: Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost, Pilařová<sup>15</sup>

## **2. 3 Doprovodné metody hodnocení**

Doprovodné metody hodnocení doprovází, doplňují základní metody. Nelze na nich postavit systém hodnocení, ale zároveň se bez některých z nich neobejdeme. Hodnocení by bez nich bylo chudé.

### **2.3.1 Metoda klíčové události**

Tato metoda spočívá v pravidelném zaznamenávání jedné pozitivní a jedné negativní události během stanoveného intervalu. Tento interval bývá obvykle 14 dní až 1 měsíc. Každé události přisuzuje hodnotitel v momentě zápisu určitou váhu.

Je velmi vhodnou metodou pro svou malou časovou a administrativní náročnost. Ačkoli jde o metodu zaměřenou na to, co se stalo, lze ji kvalitně využít při koncipování změny a rozvoje.

Předpokladem efektivnosti této metody je výt co nejvíce popisný a konkrétní, aby bylo možno rozumět zápisu i po delší době. Největší výhodou této metody je to, že spojuje neformální hodnocení s formálním, protože je orientována na konkrétní situace

---

<sup>15</sup> Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost, I. Pilařová, 2008, s. 16

a vede hodnotitele k tomu, aby v dané situaci reagoval a poskytl zpětnou vazbu na místě.

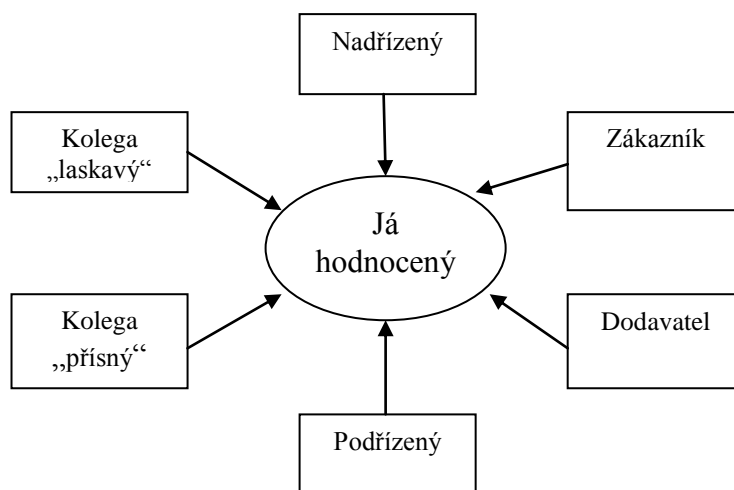
### **2.3.2 360° zpětná vazba**

Tato metoda spočívá v tom, že podle stejných kritérií je hodnocený hodnocen různými lidmi.

Do systému může vstoupit libovolný počet respondentů, kteří spadají do 7 základních skupin. Tyto skupiny pak mohou být ještě dále členěny. V základních skupinách probíhají následující hodnocení:

- sebehodnocení;
- hodnocení nadřízeným;
- hodnocení kolegy;
- hodnocení podřízenými;
- hodnocení (interním) zákazníkem;
- hodnocení (interním) dodavatelem;
- hodnocení „žolíkem“ (jeden či více lidí, kteří jsou vybráni samotným hodnoceným a obvykle dotyčného znají „jinak“, např. bývalý kolega, manžel, přítel apod.).

**Obrázek 3: Model 360° zpětné vazby**



Zdroj: Hodnocení pracovníků, Hroník

System tedy umožňuje poměrně dynamické sestavy respondentů. Při některé zpětné vazbě se může účastnit 15 hodnotitelů, při jiné 6. V případě většího počtu respondentů jedné kategorie, je možné další členění na podkategorie.

Z metody 360° zpětné vazby existují 3 formy výstupů:

- plně anonymní;
- částečně anonymní;
- odkrytá.

Základní výhodou 360° zpětné vazby je koncentrovanost informací a jejich setříděnost. Takto koncentrované a setříděné informace jsou velmi dobrým podkladem pro formulování velmi konkrétně zacíleného rozvojového plánu.

### **2.3.3 Sociogram**

Sociogram, stejně jako 360° zpětná vazba, je metodou, která je zaměřena na aktuální stav a hodnocení procesu. Neklade si za cíl zhodnocení dovedností daného člověka, ani jeho výsledků. Zatímco 360° zpětná vazba má v centru pozornosti jednotlivce a jeho hodnocení druhými, u sociogramu jsou sledovány vzájemné vazby.

Každý účastník sociogramu může vidět své postavení ve srovnání s druhými, respektive sebehodnocení a hodnocení druhými.

Tato metoda je vhodná tam, kde potřebujeme velmi rychle popsat a vyhodnotit vzájemné vztahy na pracovišti nebo zjistit, kdo je neformální autoritou. Sociogram může představovat pro hodnoceného velmi účinnou zpětnou vazbu o postavení v daném týmu, kolektivu. Taktéž umožňuje zjistit vzájemné blízkosti, existenci podskupin a jejich vzájemné vyhraněnosti.<sup>16</sup>

## **2. 4 Hodnocení zaměstnanců z hlediska času**

Metody hodnocení z hlediska času závisí na časovém aspektu. Vždy má nějakou omezenou délku. Hodnocení pracovníků provádíme vždy v nějaké periodě, která v nějakém ročním období začíná či končí.<sup>17</sup>

### **2.4.1 Průběžné hodnocení zaměstnanců**

Průběžné hodnocení, které slouží operativnímu vedení a usměrňování zaměstnanců, včasnému rozpoznání a řešení problémů, které vznikají při plnění úkolů, průběžné motivaci, poskytnutí pomoci a rozvoji dovedností. Metoda vyžaduje zpravidla určitý systém sledování výkonů pracovníka. Sledované vlastnosti výkonu by měly odpovídat výkonovým cílům či chování zaměstnance, kterých manažer chce dosáhnout. Je důležité, aby systém průběžného sledování a hodnocení byl v optimální míře. Není žádoucí výkon sledovat nadměrně, jelikož přílišná pozornost může vést nejen ke zbytečné byrokracii, ale i k poklesu motivace, která hrozí hlavně u zkušených zaměstnanců. Nedostatečná pozornost potom může vyvolat nejen nesprávnost výsledků dané metody, ale i získání zaměstnaneckého dojmu, že nadřízený či firma o jejich práci nestojí nebo že manažerovi či nadřízenému na něm nezáleží natolik, aby zpětnou vazbu pracovníkovi předal. U průběžného hodnocení si firma často klade otázku, zda by informace o získaných výkonech jednotlivých zaměstnanců měly být veřejně přístupné.

---

<sup>16</sup> Hodnocení pracovníků, F. Hroník, 2006, s. 61

<sup>17</sup> Personalistika 2007-2008, J. Stýblo a kol., 2007, s. 897

Závisí především na skupinové atmosféře i složení pracovní skupiny. Ve většině případů však platí, že veřejně přístupné informace nabyté z procesu hodnocení zlepšují výkonnost.

#### **2.4.2 Jednorázové hodnocení zaměstnanců**

Další metoda hodnocení z hlediska času je jednorázové hodnocení. Volba metod hodnocení je závislá na tom, jaký zvolíme časový cyklus. Nejrozšířenější je jednorázový cyklus, který ovšem neznamená, že se hodnocení provádí 1x za rok. V daném cyklu probíhají průběžná, dílčí hodnocení, při kterých si hodnocený a hodnotitel nachází cíle. Obecně platí, že cyklus je kratší u výkonných lidí, zatímco u osob, které jsou v hierarchii postaveny výše, je cyklus delší. U výkonných pracovníků, pracovníků v poli je ideální cyklus jednoměsíční až čtvrtletní. Jako vhodná doba se nabízí konec roku, začátek roku nebo polovina roku (začátek či konec finančního roku), kdy uzavíráme jedno hodnotící období a zahajujeme nové.

#### **2.4.3 Pravidelné hodnocení zaměstnanců**

Pravidelné hodnocení sloužící ke zhotovení a dokumentaci výkonu zaměstnance za určité období a ke stanovení cílů za následující období. Je vázané s předem stanoveným termínem. Pravidelné hodnocení je také nástrojem ke stanovení dlouhodobějších rozvojových potřeb zaměstnanců, podpoře jejich motivace, identifikaci talentů, stanovení dlouhodobějších kariérových plánů a podkladem ke změnám výše platu či stanovení roční odměny. Bývá zpravidla formalizované a písemné, pololetní nebo roční, může být však dáno i tzv. kontrolními body, tj. termíny splněných dohodnutých cílů. Hodnocení v pravidelném intervalu by mělo obsahovat pět základních částí, které tvoří hodnocení osobních cílů, hodnocení pracovního a sociálního chování zaměstnance, hodnocení odborných kompetencí a potenciálu zaměstnance, shrnutí výsledků hodnocení a formulace jeho závěrů a stanovení nových pracovních a rozvojových cílů pro příští období. Nejčastějším zdrojem chyb je přílišná složitost, formalismus i subjektivita. Další chybou je, když z pravidelného hodnocení

nevyplývají žádné závěry. Toto hodnocení se tedy stává ztrátou času pro všechny účastníky, kteří se na něm podíleli a je lépe alespoň dočasně od něj upustit. V zájmu zvýšení objektivit i posílení motivace zaměstnanců může být doplněno sebehodnocením.<sup>18</sup>

## 2. 5 Formální a neformální hodnocení zaměstnanců

Výrazným trendem současnosti je využívání výsledků hodnocení k odhalování pracovních rezerv se snahou nalezení cest jak a kde zvyšovat výkonnost a zlepšovat systém řízení práce s lidskými zdroji, zejména v oblasti stimulování a motivace zaměstnanců. V této souvislosti je nutno konstatovat, že současná odborná literatura stále častěji začíná nahrazovat termín „hodnocení pracovníků“ termínem „hodnocení pracovního výkonu“ anebo se zabývá modernějším a širším pojetím této problematiky, především v kontextu řízení výkonnosti“ zaměstnanců dané firmy či organizace.

Hodnocení zaměstnanců má dvě podoby:

- formální hodnocení;
- neformální hodnocení.<sup>19</sup>

Formální hodnocení je plánované a systematické. Bývá zpravidla racionálnější a standardizované. Má pravidelný interval, je periodické. Slouží jako podklad pro jiné personální činnosti a pořizují se z něj záznamy či dokumenty, které následně bývají zařazeny do osobních materiálů zaměstnanců dané firmy. Zvláštním rysem tohoto hodnocení je tzv. příležitostné hodnocení, které je vyvolané okamžitou potřebou zpracování pracovního posudku v době ukončování pracovního poměru. K ukončování pracovního poměru však dochází, nejsou-li k dispozici dostatečné výsledky hodnocení, nebo došlo-li k výrazným změnám v pracovním výkonu. Formální hodnocení má spoustu výhod. Spočívají v tom, že poznávání a hodnocení zaměstnanců bývá komplexnější z hlediska komplexu dovedností, znalostí a kvalit k tomu, aby výkony pracovníků firmy odpovídaly požadavkům zaměstnavatele, lépe rozpoznává silné

---

<sup>18</sup> Personalistika 2007-2008, J. Stýblo a kol., 2007, s. 897

<sup>19</sup> Personální práce v malých a středních firmách, J. Koubek, 2007, s. 261

stránky zaměstnance, které jsou oceněny a slabé stránky, které vedou k efektivnějšímu odstraňování. Formální hodnocení také lépe a s předstihem umožňuje identifikovat potřebu vzdělávání a rozvojový potenciál pracovníka a možné stížnosti a problémy na pracovišti, soustavněji orientuje pozornost zaměstnance na pracovní výkon a díky tomu na něj vyvíjí větší tlak a přispívá ke zvyšování morálky ve firmě.<sup>20</sup>

Neformální hodnocení je průběžné hodnocení zaměstnance při vykonávání každodenní práce s cílem vést pracovníka firmy žádoucím směrem. Má příležitostnou charakteristiku a je určováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho momentální náladou i jeho dojmem a neodráží faktickou jistotu celkových pracovních výsledků a komplexní úroveň práce zaměstnance. Neformální hodnocení je součástí každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součástí průběžné kontroly plnění pracovních úkolů, pracovního chování a poskytuje okamžitou zpětnou vazbu. Neformální hodnocení, pokud se provádí průběžně, má však i svou určitou důležitost při využití příznivého vlivu zpětné vazby na motivaci zaměstnanců, tzn., že upozorňuje na konkrétní dosažené výsledky a může v kladném slova smyslu vyzdvihnout dílčí úspěchy na cestě ke stanovenému cíli. Poskytování zpětné vazby proto znamená využití všech příležitostí k pochvalě a dalšího povzbuzení zaměstnance. Pochválit zaměstnance, který vykonal dobrou práci, má v zásadě kladný účinek, pochvalu mají obecně zaměstnanci rádi, někteří zaměstnanci potřebují tuto formu motivace ke své práci trvale. Cílem zpětné vazby při neformálním hodnocení je i mimo jiné včas zaměstnanci sdělit, čeho by se měl vyvarovat nebo co by měl k případnému zlepšení svého výkonu provádět a dělat jinak. Základním úkolem řídicího pracovníka při tomto způsobu hodnocení však není zaměstnance trestat, ale pomoci mu zpravidla kladnou formou dodržet plnění stanovených úkolů a zjistit, zda nebude potřebovat dodatečnou pomoc a podporu, další zdroje, apod. Neformální hodnocení bývá málokdy příčinou personálního rozhodnutí a nebývá zpravidla zaznamenáváno, avšak má významnou motivační hodnotu.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Personální práce v malých a středních firmách, J. Koubek, 2007, s. 261

<sup>21</sup> Personální práce v malých a středních firmách, J. Koubek, 2007, s. 261



### **3. PRAVIDLA ODMĚŇOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI ŠKO-ENERGO, s.r.o.**

#### **3. 1 Peněžní odměňování**

##### **3.1.1 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. Tato tarifní skupina sjednaná v pracovní smlouvě je společností stanovena na základě složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce konané zaměstnancem s přihlédnutím k jeho vzdělání, praktickým znalostem a dovednostem.

##### **Měsíční mzdové tarify**

Mzdový tarif je sazba tarifní mzdy za jednotku času. Ve společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o. jsou uplatněny měsíční mzdové tarify ve 12 tarifních skupinách. Pro všechny tarifní zaměstnance platí měsíční mzdové tarify.

**Tab. 1: Tarifní stupnice**

<b>TRÍDA</b>	<b>TARIF / KČ</b>
<b>K</b>	<b>X</b>
<b>J</b>	<b>X</b>
<b>I</b>	<b>X</b>
<b>H</b>	<b>X</b>
<b>G</b>	<b>X</b>
<b>F</b>	<b>X</b>
<b>E</b>	<b>X</b>
<b>D</b>	<b>X</b>
<b>C</b>	<b>X</b>
<b>B0</b>	<b>X</b>
<b>B</b>	<b>X</b>
<b>A0</b>	<b>X</b>
<b>A</b>	<b>X</b>
<b>A1</b>	<b>X</b>

Zdroj: Kolektivní smlouva společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o.

## **Katalog směrných příkladů**

Zařazování pracovních činností do tarifních skupin se provádí dle databanky směrných příkladů ŠKO-ENERGO, s.r.o. a katalogu směrných příkladů společnosti Škoda Auto, a.s.

Katalog a databanka jsou k dispozici vedoucím zaměstnancům oblastí, personalistům i odborům.

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

### **3.1.2 Osobní ohodnocení**

Osobní ohodnocení ve společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o. 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.



## **Systém osobního ohodnocení ve společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o.**

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, bezchybnosti pracovních výsledků, dosahovaná kvalita práce bez výkyvů a změn, tvůrčí přístup k práci, plnění úkolů v požadovaném množství a v kvalitě, dodržování termínů a plnění časových harmonogramů prací.
  
- *Kritérium II. – Spolupráce, chování, předávání vědomostí (know-how)* Zde se hodnotí, 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, supervizoři) 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*
  - V tomto bodu se hodnotí 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*
  - V posledním kritériu se přihlíží na 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.

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.

Hodnocení výkonu provádí vedoucí organizační jednotky, supervizor nebo mistr. 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 zaměstnanec vykonává, tím by musel být lépe hodnocen). Náročnost funkce je promítnuta v zařazení do tarifní skupiny.

**Tab. 2: Systém osobního ohodnocení ve společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o.**

Stupně hodnocení	Neodpovídá očekávání	Odpovídá očekávání v malém rozsahu, resp. jen někdy	Všeobecně odpovídá očekávání	Lehce překračuje očekávání	Zřetelně překračuje očekávání	Dalece překračuje očekávání
Kritéria hodnocení	Hodnocení výkonu v procentech z tarifu					
Kvalita, spolehlivost, jakost výsledku práce	0	1	2	3	4	5
Spolupráce, chování, předávání vědomostí (know-how)	0	1	2	3	4	5
Flexibilita nasazení, iniciativa, samostatnost jednání při řešení problémů	0	1	2	3	4	5
Efektivní využívání pracovní doby a podnikových prostředků	0	1	2	3	4	5

Zdroj: Organizační směrnice 940/001 Odměňování zaměstnanců

Z pravidel pro osobní ohodnocení vyplývá, že ve společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o. je rozpočet pro osobní ohodnocení stanoven pro všechny oblasti jednotným procentem ze součtu tarifů, vyplývajícího z počtu a zatřídění zaměstnanců dané oblasti v daném měsíci. Hodnocení výkonu se provádí u všech tarifních zaměstnanců ve stanovených termínech. Při pravidelném hodnocení výkonu může dojít ke zvýšení nebo snížení osobního ohodnocení, které je platné až do dalšího hodnocení.

Pokud se jedná o nový nástup zaměstnance do pracovního poměru, provede se hodnocení po uplynutí 3 měsíců od nástupu za předpokladu, že zaměstnanec v této době odpracoval nejméně 22 směn. V ostatních případech se hodnocení provede nejpozději po uplynutí 6 měsíců od nástupu. V případě, že jde o hodnocení výkonu po přerušeném zaměstnání (zpravidla při návratu z mateřské dovolené, dlouhodobé služební cesty nebo dalšího vzdělávání), provede se nové hodnocení výkonu a stanoví se výše osobního ohodnocení, přičemž nesmí dojít k překročení rozpočtu. Při zařazení zaměstnance na jiné pracovní místo nebo při změně zatřídění se provede nové hodnocení výkonu a stanoví se výše osobního ohodnocení; touto změnou nesmí dojít k překročení rozpočtu.

Zaměstnanec musí být vždy seznámen s výsledkem hodnocení výkonu po schválení personálním oddělením. Hodnotitel každému zaměstnanci objasní a sdělí novou výši osobního ohodnocení (s výjimkou dlouhodobě nepřítomných) nejpozději první den platnosti nového osobního ohodnocení. Zaměstnanec svým podpisem potvrdí, že byl s výsledkem hodnocení seznámen a bere jej na vědomí.

U zaměstnanců společnosti, jejich výkon značně poklesl, může hodnotitel měsíčně snižovat osobní ohodnocení až o 80 % přiznané částky. Toto snížení je platné pouze pro měsíc, ve kterém došlo k poklesu výkonu. Hodnotitel je povinen písemně sdělit zaměstnanci výši a důvody tohoto snížení. Dále má možnost použít částku, o kterou snížil zaměstnanci jeho osobní ohodnocení v důsledku značného poklesu 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, kde došlo u jiného zaměstnance ke snížení.

### 3.1.3 Příplatky

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

Společnost ŠKO-ENERGO, s.r.o. vyplácí následující příplatky:

- za práci přesčas;
- za práci v noci;
- za práci ve svátek;
- za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí;
- za práci v sobotu a v neděli;
- za práci v odpolední směně;
- za práci v systémech směn;
- 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. U příplatků odvozovaných z průměrného výdělku se užívá průměrný výdělek pro pracovní právní účely zjišťovaný podle zákona o mzdě.

Příplatky se poskytují vedle sebe dle vzniklého nároku a sčítají se.



**Tab. 3: Vyčíslení příplatků**

<b>Příplatky</b>	<b>Výše příplatku</b>
Přesčasová práce	25 % P
Práce v noci	22 Kč/hod.
Práce v sobotu	25 % P
Práce v neděli	25 % P
Práce ve svátek	100 % P
Práce v odpolední směně	7,50 Kč/hod.
Práce ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí	10 Kč/hod.
Nestandardní pracovní podmínky	8 Kč/hod.
Za práci ve vícesměnných systémech	I. 6 Kč/hod. II. 12 Kč/hod.

Zdroj: Kolektivní smlouva společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o.

### **Příplatek za práci přesčas**

Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vznikl za tuto dobu nárok, a příplatek. Příplatek zaměstnanci nenáleží, pokud se s ním příslušný vedoucí dohodl na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas. Pokud byla mzda sjednána v pracovní smlouvě již s přihlédnutím k případné práci přesčas, příplatek ani náhradní volno zaměstnanci nepřísluší.

### **Příplatek za práci v noci**

Za práci v noci přísluší zaměstnancům společnosti příplatek a sazba tohoto příplatku je stanovena následovně:

- za práci v noci v rámci stanovené pracovní doby;
- za práci v noci nad rámec stanovené pracovní doby, tj. za přesčasovou práci v noci, přičemž není rozhodující, zda se jedná o práci přesčas odměněnou příplatkem za práci přesčas, nebo práci přesčas, za kterou bude zaměstnanec čerpat náhradní volno.

*Práci v noci se rozumí práce konaná v době od 22:00 hod. do 6:00 hod.*

### **Příplatek za práci ve svátek**

Jak vyplývá z kolektivní smlouvy společnosti, 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 následujícího kalendářního měsíce po výkonu práce ve svátek. 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.

*Práci ve svátek je práce konaná v době od 22:00 hod. v den, který předchází svátku, do 22:00 hod. v den svátku.*

### **Příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí**

Zaměstnancům, kteří pracují na pracovištích, kde je ztížené a zdraví škodlivé pracovní prostředí, společnost vyplácí opět příplatek. Pro hodnocení míry ztížených nebo zdraví škodlivých vlivů je rozhodující škodlivina, která nejpodstatnější měrou zvyšuje zdravotní riziko s ohledem na koncentraci a dobu působení. Při působení většího počtu škodlivin se příplatky jednotlivých skupin nesčítají, ale posuzují komplexně.

Tyto příplatky se poskytují zaměstnanci za dobu práce, po kterou je vystaven ztíženým nebo zdraví škodlivým vlivům. O této době práce se na každém pracovišti vede písemná evidence. Příplatky se poskytují podle firemního seznamu prací odměňovaných příplatkem za ztížené a zdraví škodlivé pracovní prostředí, který je v souladu s platnými právními předpisy.

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

Tento příplatek se vyplácí bez ohledu na to, zda se jedná o práci v rámci stanovené pracovní doby, nebo o práci přesčas.

*Práce v sobotu je práce konaná v době od pátku 22:00 hod. do soboty 22:00 hod.*

*Práce v neděli je práce konaná v době od soboty 22:00 hod. do neděle 22:00 hod.*

V systémech pracovní doby, ve kterých je pracovní doba rozvržena do 11 hodinových směn (buď pouze 11 hodinových směn, nebo se střídáním těchto směn se 7,5 hodinovými) je ve společnosti práce:

- *v sobotu, konaná v době od soboty 6:00 hod. do neděle 6:00 hod.*
- *v neděli, konaná v době od neděle 6:00 hod. do pondělí 6:00 hod.*

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

Společnost ŠKO-ENERGO, s.r.o. také vyplácí zaměstnancům, kteří pravidelně pracují v odpolední směně, (od 14:00 hod. do 22:00 hod.) již zmiňovaný příplatek. Jde-li o práci v odpolední směně nad rámec stanovené pracovní doby, poskytuje se příplatek vedle příplatku za práci přesčas (resp. vedle náhradního volna).

Tento příplatek se poskytuje za každou hodinu práce, spadající do uvedeného časového úseku bez ohledu na celkový rozsah práce odpoledne. Neposkytuje se zaměstnancům, kteří pracují v jednosměnném pracovním režimu, ani zaměstnancům, u kterých je uplatněna pružná pracovní doba.

*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 hod. do 22:00 hod.*

### 3.1.4 Ostatní složky pro odměňování zaměstnanců

Ve společnosti je základnou pro výpočet tarif a osobní ohodnocení dle přiznané tarifní skupiny a osobního ohodnocení v pravidelném hodnocení výkonu. 13. plat je každoročně poskytován ve výši a za stanovených podmínek, které jsou uvedeny (viz Příloha E).

Dále společnost pro bezprostřední odměnění zaměstnanců za vynikající pracovní výsledky při plnění pracovních úkolů využívá tzv. fondu vedoucího. Výše fondu a způsob výplaty jsou stanoveny vedením společnosti.

### 3.1.5 Odměna za pracovní pohotovost

Doba pracovní pohotovosti 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.

Pracovní pohotovost může být na pracovišti nebo na jiném se zaměstnancem dohodnutém místě (mimo pracoviště) a na tomto pracovišti může být dohodnuta v rozsahu nevíce 400 hodin v kalendářním roce. Dohoda o pracovní pohotovosti musí být písemně uzavřena a v této dohodě se sjednává:

- rozsah pohotovosti
- místo, kde se bude zaměstnanec v době pohotovosti zdržovat.

Pracovní pohotovost musí být zaměstnanci nahlášena vedoucím pracovníkem alespoň 24 hodin před jejím začátkem.

**Pracovní pohotovost na pracovišti** je ve společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o. časový úsek, ve kterém se zaměstnanec mimo svou pracovní dobu zdržuje na svém pracovišti a je schopen ihned plnit pracovní úkoly odpovídající pracovní smlouvě.

**Pracovní pohotovost mimo pracoviště** je ve společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o. časový úsek, kdy účast zaměstnance mimo jeho pracovní dobu na pracovišti není nutná, musí však být připraven pro eventuální povolání k výkonu práce. V době pohotovosti mimo pracoviště je zaměstnanec povinen se zdržovat na dohodnutém místě.

**Tab. 4: Výše odměny s účinností od 01. 04. 2011**

<b>Pohotovost na pracovišti</b>	v pracovní dny SO+NE nebo svátek	50 % P 100 % P
<b>Pohotovost mimo pracoviště</b>	v pracovní dny SO+NE nebo svátek	10 % P 10 % P

Zdroj: Kolektivní smlouva společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o.

### **3. 2 Nepeněžní odměňování**

Jako součástí této formy odměňování můžeme označit především jakékoliv odměny, které se zaměřují na potřeby zaměstnanců a participují se dosažením určitého stupně výsledků, uznání a také vlivu a osobního růstu pracovníka. Mezi tyto složky ve společnosti patří následující odměny.

#### **3.2.1 Penzijní připojištění a další výhody pro zaměstnance**

Zaměstnavatel vytváří pro zaměstnance podmínky pro podporu zajištění ve stáří finančním příspěvkem k jejich penzijnímu připojištění takto:

- příspěvkem k již uzavřené smlouvě s penzijním fondem;
- příspěvkem k zaměstnavatelem vybranému penzijnímu fondu, pokud zaměstnanec penzijní připojištění dosud neuzavřel.

Zaměstnavatel penzijní připojištění dlouhodobě podporuje a v souvislosti se vstupem České republiky do Evropské unie pravidelně monitoruje možnost využití penzijního připojištění v rámci koncernového řešení, které současná legislativa neumožňuje. Dále se zaměstnavatel zavazuje, že umožní svým zaměstnancům zvýhodněný nákup materiálu, výrobků, vyřazených zařízení a služeb.

### **3.2.2 Bytová politika**

Dále zaměstnavatel v rámci rozpočtu sociálních výdajů poskytuje pro podporu řešení bytové situace především nebydlícím zaměstnancům návratné bezúročné účelově vázané půjčky.

Do **400 000,- Kč** na zaměstnance za účelem koupě nebo stavby bytu či rodinného domu, přístavbu nové bytové jednotky, splacení členského podílu bytového družstva.

Do **125 000,- Kč** na zaměstnance na přístavbu nebo modernizaci rodinného domu nebo bytu v osobním vlastnictví.

Tyto půjčky společnost neposkytuje na vypořádání, společného jmění manželů ani k vyrovnání závazků mezi příbuznými – např. dědictví, koupě rodinného domu nebo bytu mezi příbuznými. Výše splátek je stanovena po dohodě se zaměstnavatelem a doba splatnosti u půjček do 400 tis. Kč činí nejdéle 10 let. U půjček do 125 tis. Kč činí doba splatnosti nejdéle 6 let.

V případě rozvázání pracovního poměru je půjčka splatná nejpozději do 6 měsíců od skončení pracovního poměru ve společnosti. Výjimku tvoří případy, kdy došlo k rozvázání pracovního poměru ze strany zaměstnavatele z důvodu organizačních změn a následné nezaměstnanosti splátce půjčky. V těchto případech může být splátka půjčky odložena maximálně o 12 měsíců. Nezaměstnanost musí být pro tento účel doložena registrací na úřadu práce.

Pokud dlužná částka nebude vrácena, bude vymáhána soudní cestou. Zaměstnanci společnost nemůže poskytnout další půjčku do okamžiku, kdy bude splacena půjčka předešlá.

### **3.2.3 Podpora rodinám zaměstnanců, rodičovská péče a péče o mladistvé**

Při narození dítěte rodičům, kteří jsou zaměstnaní u společnosti minimálně tři měsíce, se každému z nich vyplatí ze sociálních výdajů částka 3.500,- na každé narozené dítě. Stejná částka bude vyplacena i v případě nezrušitelného osvojení dítěte. Zaměstnanec je povinen tuto skutečnost doložit rozhodnutím soudu.

**Tab. 5: Dny volna s náhradou mzdy**

<b>Osamělým zaměstnancům (matkám a otcům)</b> pečujícími trvale o dítě ve věku do 12 let	1 den čtvrtletně
<b>Zaměstnancům (matkám a otcům),</b> kteří po rozvodu mají ve společné nebo střídavé péči dítě ve věku do 12 let	1 den v pololetí
<b>Ostatním zaměstnankyním (matkám)</b> pečujícími o dítě do 12 let	1 den v pololetí
<b>Rodinnému příslušníku držitele průkazu ZTP/P</b>	1 den v pololetí

Zdroj: Kolektivní smlouva společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o.

Na pracovní volno ani náhradu mzdy nemá ve společnosti nárok zaměstnanec, který v průběhu posledního roku před vznikem a jeho uplatněním neomluveně zameškal pracovní dobu v rozsahu 7,5 a více hodin (neomluvené kratší části směn se sčítají).

### **Postup při poskytování dnů volna**

*Pro dny volna poskytované v souvislosti s věkem dítěte platí tento postup:*

Rozhodným obdobím pro posouzení věku dítěte je kalendářní rok. V tom kalendářním roce, ve kterém dítě dosáhne věku 12 let, náleží volno ve všech čtvrtletích (pololetích). Tato volna lze poskytnout jen v daném období (čtvrtletí, pololetí) a nelze je převádět do dalšího období.

Zaměstnanec společnosti, kterému vznikl nárok na poskytnutí tohoto volna, si nechá svým vedoucím potvrdit tiskopis "Nepřítomnost na pracovišti", a to i tehdy, jestliže na konkrétní termín souhlas svého vedoucího nezíská. Tímto tiskopisem požádá zaměstnanec svého vedoucí ve lhůtě zpravidla 5 dnů předem o udělení volna. V případě, že mu nebude pracovní volno nadřazeným poskytnuto, a to ani po opakované žádosti, ani po rozhovoru s vedoucím zaměstnancem vyššího stupně řízení, může jej zaměstnanec bez svolení vedoucího čerpat v poslední pracovní den příslušného období.

V případě úmrtí zaměstnance následkem pracovního úrazu nebo nemoci z povolání přísluší jeho manželce a dítěti, které má nárok na sirotčí důchod, odškodnění podle platných právních předpisů. Toto odškodnění je ve společnosti zvýšeno o šestnásobek průměrného měsíčního výdělku.

Dále toto odškodnění náleží družce (druhovi) a to také ve výši šestnásobku průměrného měsíčního výdělku zemřelého zaměstnance.

V ostatních případech úmrtí zaměstnance společnost poskytuje jednorázovou částku jako sociální výpomoc rodině zaměstnance a bude vyplacena:

- ve výši 10 000,- manželovi, manželce nebo osobě blízké, která s ním žila před úmrtím ve společné domácnosti a byla na něj odkázána výživou;
- ve výši 15 000,- na každé nezaopatřené dítě zemřelého či na dítě v jeho péči nahrazující péči rodičů.

### 3.2.4 Pracovní výročí

Tab. 6: Doba zaměstnání u zaměstnavatele a výše odměny

<b>3 roky</b>	3 000,-	<b>25 let</b>	25 000,-
<b>5 let</b>	5 000,-	<b>30 let</b>	30 000,-
<b>10 let</b>	10 000,-	<b>35 let</b>	35 000,-
<b>15 let</b>	15 000,-	<b>40 let</b>	40 000,-
<b>20 let</b>	20 000,-	<b>45 let</b>	45 000,-

Zdroj: Kolektivní smlouva společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o.

### Odměna při odchodu do důchodu

Tuto odměnu společnost vyplácí po minimálně 10 letech nejpozději poslední den v měsíci, kdy dovrší zaměstnanec důchodový věk. Ke dni dosažení důchodového věku a ukončení pracovního poměru z důvodu odchodu do starobního důchodu, obdrží



zaměstnanec odměnu ve výši dvou průměrných měsíčních výdělků. Obě podmínky (dosažení důchodového věku a ukončení pracovního poměru) musí být splněny zároveň.

Minimálně 10 lety nepřetržitého zaměstnání ve společnosti se rozumí posledních 10 let, přičemž se jako desátý rok započítává i nedokončený desátý rok, v rámci kalendářního roku, v němž zaměstnanec odchází do důchodu.

Při odchodu do plného invalidního důchodu a splnění podmínky 10 let nepřetržitého zaměstnání ve společnosti budou vyplaceny dva průměrné měsíční výdělků.

Při odchodu do plného invalidního důchodu následkem pracovního úrazu nebo nemoci z povolání podmínka 10 let odpadá.

Pokud zaměstnanec společnosti odchází do předčasného důchodu ve smyslu platných právních předpisů po 10 letech nepřetržitého zaměstnání ve společnosti, náleží mu odměna ve výši dvou průměrných měsíčních výdělků.

### **3.2.5 Program seniority**

Seniorem se stává zaměstnanec po 30 letech nepřetržitého zaměstnání ve společnosti a společnost je poté povinna převést seniora na jiné vhodné pracovní místo v případě, že pozbyl vzhledem ke svému zdravotnímu stavu podle posudku pracovního lékaře nebo rozhodnutí orgánu státní zdravotní správy nebo sociálního zabezpečení dlouhodobě způsobilost konat dosavadní práci.

Bude-li z tohoto důvodu přeřazen do nižší tarifní skupiny, přísluší mu ke mzdě doplatek do výše průměrného výdělku, nejdéle však po dobu 18 po sobě následujících měsíců ode dne přeřazení do nižší tarifní skupiny.

Po uplynutí této doby, jedná-li se o zaměstnance, kterému do splnění podmínek pro vznik nároku na starobní důchod nezbývá více než 5 let, přísluší mu ke mzdě doplatek do výše 85 % průměrného výdělku, a to až do doby splnění podmínek pro vznik nároku na starobní důchod.

V případech, kdy se jedná o organizační změnu, bude seniorovi nabídnuto jiné vhodné pracovní místo ve společnosti. Pokud by z tohoto důvodu došlo k poklesu jeho tarifního zařazení, bude mu po dobu 12 měsíců zachováno tarifní zařazení, které měl na svém původním pracovišti jako poslední.

V případě nutnosti výpovědi seniora z organizačních či zdravotních důvodů mu společnost poskytne peněžní sociální výpomoc, jejíž výše je závislá na délce zaměstnání ve společnosti.

Společnost dále v rámci spolupráce s odbory umožňuje seniorům 14 denní rehabilitační pobyt s finančním příspěvkem. Dále těm, kteří na vytypovaných pracovištích pracují nejméně 12 měsíců, poskytuje 5 pracovních dnů placeného volna ročně, vázaného na absolvování rehabilitačního pobytu. Dny tohoto placeného volna nelze sčítat.

Společnost také poskytuje všem seniorům 1 den placeného volna ročně, přičemž musí být dodržen tento postup:

- rozhodným obdobím pro posouzení nároku je kalendářní rok, volno se poskytuje poprvé za kalendářní rok, v němž zaměstnanec splní podmínku seniority

- volno bude poskytnuto na základě vyplněného tiskopisu „Nepřítomnost na pracovišti“, kde personalistika potvrdí, že se jedná o seniora; tímto potvrzeným tiskopisem požádá zaměstnanec svého vedoucího ve lhůtě zpravidla 5 dnů předem o udělení volna

- v případě, že seniorovi nebude na pracovišti umožněno čerpání tohoto volna v průběhu roku, může jej senior čerpat i bez souhlasu svého vedoucího v poslední pracovní den kalendářního roku. Stejně tak, pokud mu pracovní poměr skončí v průběhu roku, může volno čerpat v poslední pracovní den u zaměstnavatele

- vždy musí být vyplněn tiskopis „Nepřítomnost na pracovišti“, který slouží jako doklad, že se nejedná o neomluvenou absenci.

## 4. SPOLEČNOST ŠKO-ENERGO, s.r.o.

Společnost ŠKO-ENERGO, s.r.o. je konkurenceschopná multiutilitní společnost, jejímž posláním je péče o jejího největšího zákazníka, společnost Škoda Auto a.s., při zajištění jeho energetických potřeb a zároveň zajišťuje:

- výrobu a rozvod elektřiny, tepla a stlačeného vzduchu;
- rozvod plynu;
- čištění a odvádění odpadních vod;
- provozování vodovodů a kanalizací;
- výrobu pitné a užitkové vody.

Ve firmě Škoda Auto, a.s. působí ve výrobních závodech v Mladé Boleslavi, Vrchlabí, areálech Technického vývoje Škoda Auto – Česana a Servisních služeb Kosmonosy.

Současně pečuje o tepelnou pohodu obyvatel, podniků a institucí ve městě Mladá Boleslav a zajišťuje tak dobré podmínky pro jejich práci i soukromí. Hlavním cílem společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o. je tedy spokojený zákazník.

Společnost myslí na budoucnost a chce nadále včasné reagovat na potřeby trhu, vhodným způsobem investovat, vykazovat přiměřený zisk a minimalizovat škodlivé dopady na životní prostředí.

V uplynulých deseti letech společnost ŠKO-ENERGO, s.r.o. přispěla velkou měrou ke zlepšení životního prostředí města a regionu Mladá Boleslav výstavbou ekologicky šetrné teplárny a vodohospodářských zařízení, která slouží k čištění odpadních vod ze závodu Škoda Auto, a.s.

Ochranu životního prostředí chápe společnost ŠKO-ENERGO, s.r.o. jako společný úkol, na kterém se musí podílet každý zaměstnanec podle své odpovědnosti, svých znalostí a schopností.<sup>22</sup>

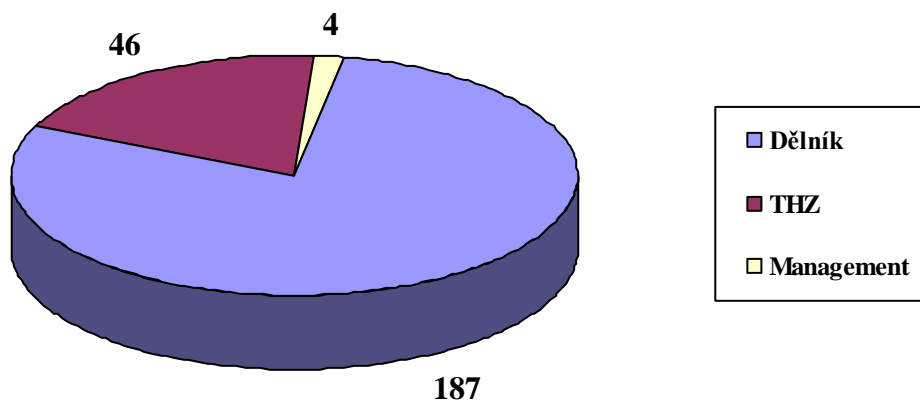
---

<sup>22</sup> Informační brožura ŠKO-ENERGO, s.r.o.

Společnost ŠKO-ENERGO, s.r.o. zaměstnávala k 31. 12. 2010 celkem 252 pracovníků. Přepočtený stav za rok 2010 činil 237 zaměstnanců, z toho 187 dělníků, 46 technickohospodářských zaměstnanců a 4 zaměstnanci managementu. Podíl žen na celkovém počtu zaměstnanců činil 8,0 %. Průměrný věk všech zaměstnanců je 46,9 roků.

V posledních letech má společnost ŠKO-ENERGO, s.r.o. stabilizovanou kvalifikační strukturu i počet zaměstnanců. Fluktuace je zde dlouhodobě nízká.<sup>23</sup>

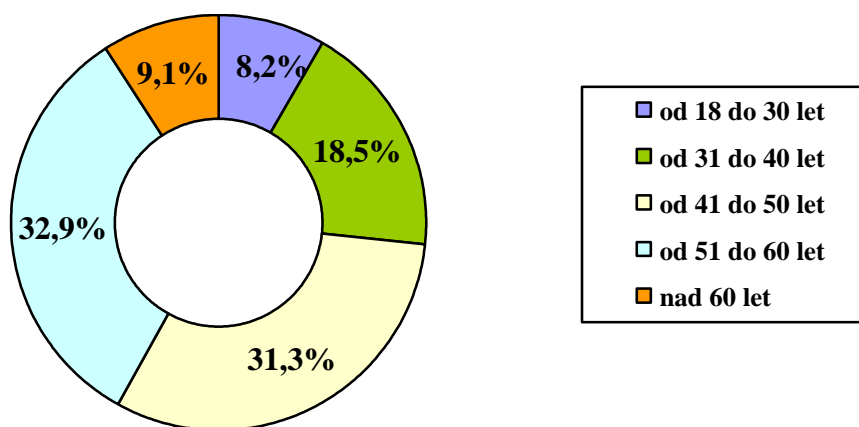
**Graf 1: Stav zaměstnanců dle pracovního zařazení ve společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o.**



Zdroj: Výroční zpráva společnosti za rok 2010

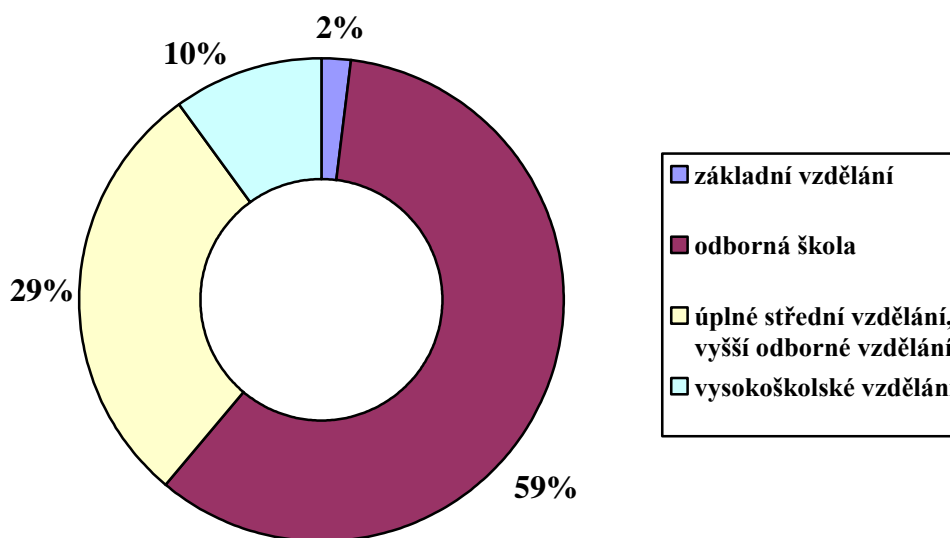
<sup>23</sup> Výroční zpráva ŠKO-ENERGO, s.r.o. za rok 2010

**Graf 2: Věková struktura zaměstnanců společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o.**



Zdroj: Výroční zpráva společnosti za rok 2010

**Graf 3: Zaměstnanci dle dosaženého vzdělání ve společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o.**



Zdroj: Výroční zpráva společnosti za rok 2010

## **4. 1 Historie společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o.**

Počátek projektu se datuje do roku 1991, kdy se automobilová společnost Škoda Auto, a.s. rozhodla spojit svou budoucnost s koncernem Volkswagen. V souvislosti s plány rozvoje firmy v novém společenství zahájila Škoda Auto, a.s. s VW Kraftwerk, dceřinou společností koncernu Volkswagen, jednání o budoucnosti svého energetického hospodářství. Cílem společnosti Škoda Auto, a.s. bylo vyčlenit podpůrné procesy a soustředit se na výrobu automobilů.

Proto hledala silné partnery, kteří by vedle know-how měli silné finanční zámezí a záměr dlouhodobě podnikat v České republice.

Pro nový projekt si společnost Škoda Auto, a.s. vybrala vedle VW Kraftwerk další zkušené partnery z oblasti české i německé energetiky: RWE, OBAG (nyní E.ON) a STE (nyní ČEZ).

Tito partneři založili provozní společnost ŠKO-ENERGO, s.r.o. a financující společnost ŠKO-ENERGO FIN, s.r.o. Úkolem těchto firem je zajištění spolehlivého ekonomického a ekologického zásobování energiemi závodu Škoda Auto, a.s. a část svého výkonu také nabízejí k využití městu Mladá Boleslav.<sup>24</sup>

## **4. 2 Organizační struktura společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o.**

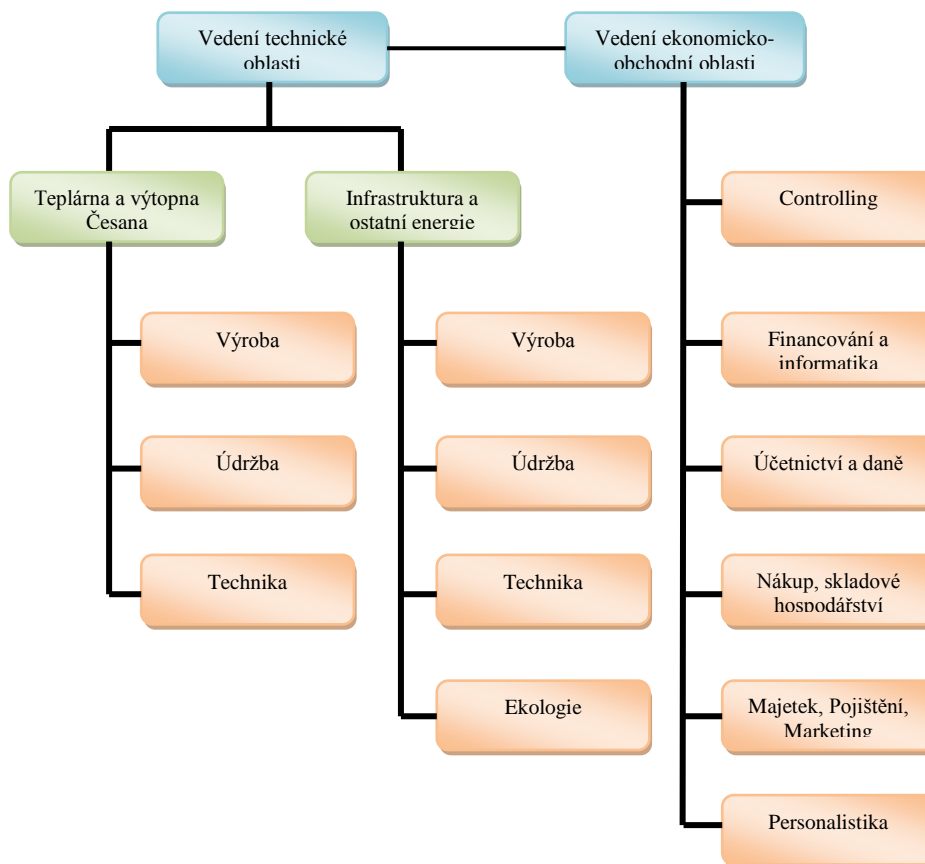
Společnost ŠKO-ENERGO, s.r.o. je rozdělena na 2 oblasti řízení – technickou a ekonomicko - obchodní.

Technická oblast je dále členěna na dva provozy – Teplárna a výtopna Česana a Infrastruktura a ostatní energie.

---

<sup>24</sup> Informační brožura ŠKO-ENERGO, s.r.o.

Obrázek 5: Organizační struktura společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o.



Zdroj: Organizační struktura společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o.

#### 4.2.1 Technická oblast společnosti

##### Provoz Teplárna a výtopna Česana

Zaměstnanci provozu teplárny mají za úkol provozovat a udržovat technologická zařízení vlastní teplárny v areálu závodu Škoda Auto v Mladé Boleslavi. Prostřednictvím instalovaných zařízení, kde jsou hlavní prioritou dva energetické bloky, obsahující parní kotle s cirkulující fluidní vrstvou o tepelném výkonu 100 MW a dva turbogenerátory o elektrickém výkonu 43,5 MW, dodávat teplo a elektrickou energii do předávacích míst dle dohodnutých parametrů a v požadovaném množství. Jako další energetická zařízení zaměstnanci využívají ostatní kotle – parní kotel K70 a horkovodní

kotle K40, K50, K60 a zajišťují celoročně nepřetržitou dodávku tepla s dostatečnou výkonovou rezervou.

U jmenovaných zařízení zajišťují nepřetržitý provoz ve směnách, řízení technologických postupů a údržbu svěřeného zařízení a staveb, včetně jejich přípravy a využití externích firem, dále dohled a provozní evidenci a zodpovídají za provozuschopnost a technický stav zařízení.

Zajišťují úkoly v oblasti techniky zařízení, provádí analýzu poruch a zpracovávají a řeší odborné technické otázky.

Také zajišťují všechny ostatní činnosti související s vykládkou, transportem a skladováním provozních hmot. Provádějí kontrolu a zpracování prvotních dat výroby, dodávek a spotřeb. Zajišťují provoz zařízení nutných pro kontrolu a vykazování údajů v oblasti ochrany životního prostředí.

### **Provoz Infrastruktura a ostatní energie**

Zaměstnanci tohoto provozu mají za úkol provozovat a udržovat výtopnu Vrchlabí, rozvodná zařízení elektro NN a VN, Úpravna vody Bradlec, kompresorová zařízení, demistanici Z10, zařízení na čištění odpadních vod a provozní sítě k zásobování areálu závodu Škoda Auto v Mladé Boleslavi elektrickou energií, teplem (horká voda), pitnou, průmyslovou a chladicí vodou, zemním plynem, stlačeným vzduchem, včetně zařízení a systémů ke zvládnutí poruch a k ochraně životního prostředí a dohlížet na jejich správnou funkci.

U jmenovaných zařízení zajišťují nepřetržitý provoz ve směnách, řízení technologických postupů a údržbu svěřeného zařízení a staveb, včetně jejich přípravy a využití externích firem, dále dohled a provozní evidenci a zodpovídají za provozuschopnost a technický stav zařízení. Zajišťují úkoly v oblasti techniky zařízení, provádí analýzu poruch a zpracovávají a řeší odborné technické otázky.



Dále zajišťují úkoly v oblasti působení výrobních zařízení firmy na životní prostředí a v oblasti bezpečnosti práce (implementace, kontrola a výkazy v souladu s legislativními požadavky ČR), zpracovávají a kontrolují chemicko-technologické postupy, provádí kontrolu chemických režimů, zajišťují logistiku paliv.

Provádějí kontrolu a zpracování prvotních dat výroby, dodávek, spotřeb, zbytkových látek a emisí. Zajišťují sestavení bilancí a plánu materiálu a energie, kontrolu a vyhodnocení kvality dodávek, účinnosti zařízení, sledování a hospodárnosti výroby.

V rámci celé společnosti zajišťují Integrovaný systém řízení (v rozsahu QMS a EMS) a řízení metrologických postupů.

#### **4.2.2 Ekonomicko - obchodní oblast společnosti**

Hlavním úkolem zaměstnanců této oblasti je zajištění:

- obstarávání materiálových vstupů a služeb (nákupu a skladování);
- vztahů se zákazníky (prodeje a marketingu);
- podpůrných aktivit pro výrobu a logistiku, kterými jsou:
  - systémy plánování a financí;
  - řízení informací;
  - řízení lidských zdrojů;
  - organizace společnosti;
  - sociálně ekonomické právní vztahy uvnitř i vně společnosti.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Organizační struktura společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o.

## **5. HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI ŠKO-ENERGO, s.r.o.**

Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o. je prováděno pravidelně 1x ročně vždy v 1. čtvrtletí nového roku a pouze u zaměstnanců kategorie THZ.

Hodnocení pracovního výkonu slouží jako pomůcka k posouzení pracovní výkonnosti zaměstnanců a jejich pracovního chování, schopností a dovedností.

Součástí je stanovení pracovních cílů a určení směru vzdělávání zaměstnanců v souladu s pracovním zařazením a potřebami společnosti.

### **5. 1 Cíle hodnocení**

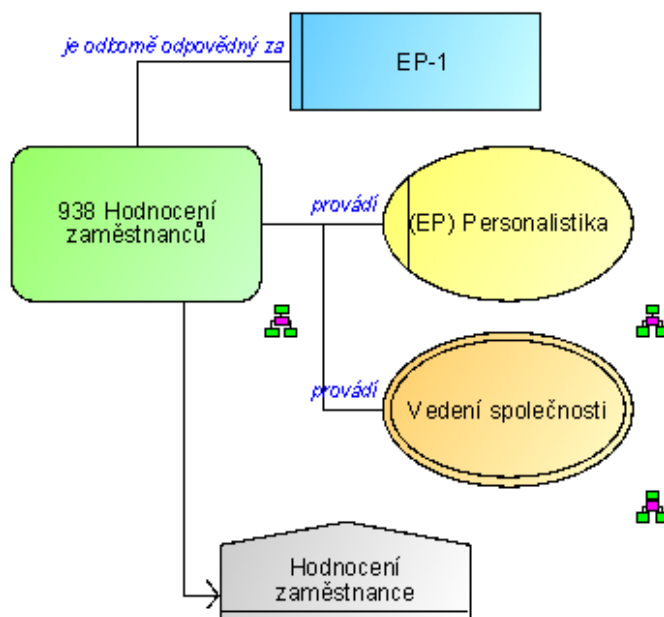
Cílem hodnocení je objektivně posoudit pracovní výkonnost zaměstnanců, jejich převládající chování a pracovní postoje, schopnosti a dovednosti.

Základem úspěchu hodnocení je posílení pracovní motivace zaměstnanců, budování příznivé atmosféry a otevřených mezilidských vztahů.

Dále je potřeba získat informace umožňující zlepšení využití schopnosti jednotlivých zaměstnanců, případně přehodnotit jejich pracovní zařazení a určit další směr jejich rozvoje v souladu s potřebami společnosti.

Nesmí se opomenout stanovení individuálních výkonnostních cílů pro nadcházející období a případně navrhnout změny ve mzdovém ohodnocení zaměstnance.

Obrázek 6: Základní charakteristika procesu hodnocení ve společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o.



Zdroj: Organizační směrnice 938/002 Hodnocení zaměstnanců

## 5. 2 Příprava na hodnocení

### Ze strany hodnotitele

Toto hodnocení probíhá na základě formuláře Hodnocení zaměstnanců část A a C (viz Příloha A).

V tomto dotazníku v části A má hodnotitel za úkol:

- hodnocení pracovního výkonu – zde se hodnotí, zda stanovené cíle pro minulé období byly splněny a zda hodnocený plní pracovní úkoly vyplývající z popisů pracovní činnosti;
- hodnocení rozvoje a vzdělávání – zde se hodnotí, zda hodnocený splnil, to, co mu bylo uloženo.

V dotazníku v části C má hodnotitel za úkol:

- stanovení pracovních cílů pro další období;

- stanovení potřeb vzdělávání;
- celkové zhodnocení požadovaných odborných znalostí a pracovního chování.

Hodnotitel si zaznamenává průběh rozhovoru na formuláři Hodnocení zaměstnanců – část B (viz Příloha B).

### **Ze strany hodnoceného**

Provádí se na základě samotné přípravy hodnoceného, ve které by se měl zamyslet nad těmito tématy:

- provést sebehodnocení splnění cílů za minulé období;
- provést sebehodnocení charakteristik pracovního chování na základě stanovených kritérií;
- navrhnout směry svého dalšího osobního rozvoje;
- navrhnout své cíle pro nastávající období.

K tomu by měl hodnocenému pomoci souhrn otázek (viz Příloha C). Nad stejnými otázkami se zamýšlí i hodnotitel. Následný rozhovor je veden v uváděných oblastech, ale hodnotitel nemusí klást přesné znění otázek.

### **Ze strany společnosti**

Tento proces hodnocení je žádoucí provést s dostatečným časovým předstihem, aby obě strany měly odpovídající čas na vypracování hodnocení, resp. sebehodnocení a individuální dohodnutí termínu hodnotícího pohovoru.

Orientační délka procesu hodnocení – od jeho vyhlášení a rozdání formulářů po ukončení všech hodnotících pohovorů – představuje 1-2 měsíce. Termín vlastního hodnotícího pohovoru je vhodné stanovit nejméně týden předem.

Zaměstnanec své hodnocení hodnotiteli předem neodevzdává. Důvodem je bránit formálnosti hodnocení i možnosti ovlivnit hodnotitele a tak narušit objektivitu hodnocení.

### **5.3 Průběh hodnotícího pohovoru**

#### **Organizační podmínky hodnotícího pohovoru**

Prostředí, kde probíhají hodnotící pohovory, by mělo být klidné, uvolněné, bez možnosti vyrušování (např. telefony, návštěvy apod.). Účastníci by měli sedět, na stejné úrovni (např. hodnotitel nesedí v čele stolu). Hodnotící pohovory vedoucích pracovníků je třeba plánovat v dostatečném časovém rozestupu.

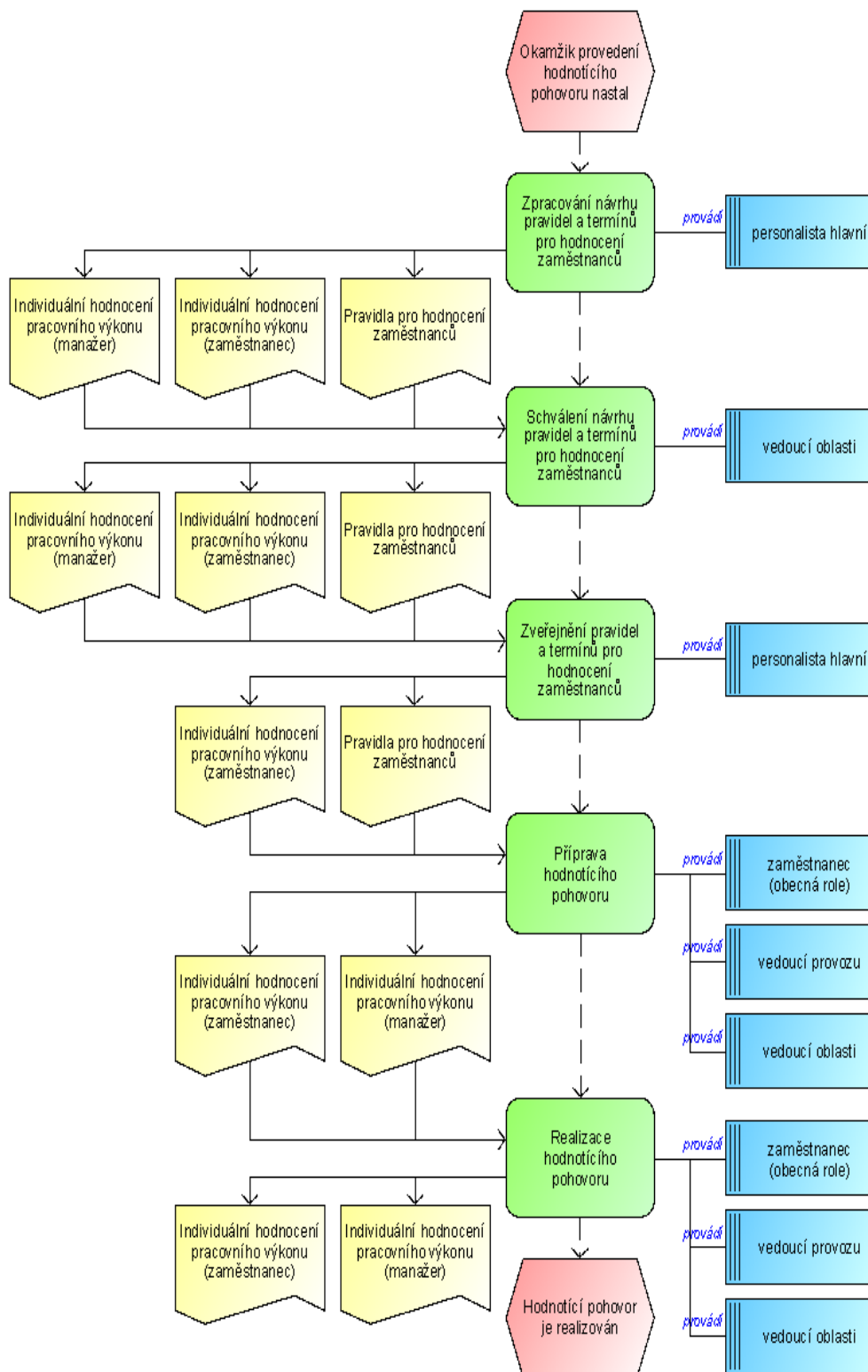
#### **Vzájemné porovnávání formulářů**

Hodnotící pohovor je třeba zaměřit zejména na body, ve kterých dochází k rozdílnému hodnocení. Argumentace vedoucího pracovníka (hodnotitele) se opírá o konkrétní zkušenosti s hodnoceným, nikoli o obecná konstatování, a proto by se jeho kritika měla vztahovat pouze k pracovní činnosti a pracovním problémům, nikoli k osobním vlastnostem hodnoceného.

Hodnotitel by měl taktně upozorňovat na chyby v sebehodnocení zaměstnance. Dále se hodnotitel nesmí obávat přiklonit se k názoru hodnoceného, pokud jeho pohled uzná za správný.

Hlavním úkolem hodnotitele je totiž naslouchat názorům hodnoceného a tak se může stát, že v průběhu vysvětlování může získat i jiný pohled na situaci ve své oblasti. Hodnotitel by měl také využít možnosti vyslovit hodnocenému pochvalu za dosažené výsledky.

Obrázek 7: Proces provádění hodnotícího pohovoru ve společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o.



Zdroj: Organizační směrnice 938/002 Hodnocení zaměstnanců

## 5. 4 Výsledky hodnocení

Výsledkem hodnotícího pohovoru je písemná dohoda, kde je uvedeno:

- zhodnocení splnění cílů stanovených v rámci minulého hodnocení;
- zhodnocení odborných znalostí/dovedností a pracovního chování;
- společná formulace cílů pro další období (včetně nutných podmínek pro realizaci cíle a termínů);
- stanovení potřeby dalšího rozvoje.

Tato dohoda, kterou obě strany hodnocení po jeho přepsání podepisují, je vypracována ve třech vyhotoveních, a to pro:

- hodnoceného;
- hodnotitele;
- personální oddělení.

Tato dohoda dále slouží:

- v ročním intervalu bude provedeno zhodnocení splnění cílů. Zároveň se získá zpětná vazba, zda byl hodnotitel se splněním cíle spokojen.
- potřeby dalšího vzdělávání slouží k určení oblastí vzdělávání, na které se společnost v daném období zaměří, aby zdokonalila znalosti a dovednosti zaměstnanců. Pomůžou také k lepší organizaci kurzů.

Je-li výsledkem hodnotícího pohovoru doporučení ke zvýšení mzdového ohodnocení, jedná se o slovní ocenění výsledků a kvality práce, které slouží jako motivační nástroj.

**Příklad:** „S výsledky vaší práce jsem natolik spokojen, že v příštích platových úpravách podám návrh na zvýšení osobního mzdového ohodnocení.“

Z tohoto příkladu je zřejmé, že hodnotitel zdůrazňuje závislost mzdového ohodnocení na celkové finanční situaci a politice společnosti a relacích vůči ostatním zaměstnancům.

## 5. 5 Hodnocení pohovoru zaměstnanci

Po skončení výsledků hodnocení následuje průzkum názorů zaměstnanců na hodnotící pohovory.

Příklad dotazníku k Hodnocení pracovního výkonu a rozvoje zaměstnance (viz Příloha D) a jeho vyhodnocení:

### A. Cíle hodnocení

1. Jaké jsou cíle celého systému hodnocení?

Stanovit cíle pracovního výkonu na další rok	100 %			
Zjistit potřeby vzdělávání a dohodnout se na nich		86 %		
Prozkoumat pracovní výkon v uplynulém období		86 %		
Prodiskutovat budoucí orientaci pracovníka				25 %
Jiné cíle	Motivace, inspirace, vzdělávání			



2. Byly stanoveny cíle následovně?

<b>Druh cíle</b>	<b>ANO</b>	<b>SPÍŠE ANO</b>	<b>SPÍŠE NE</b>	<b>NE</b>
Specifikované	43 %	57 %		
Měřitelné	14 %	43 %	43 %	
Ambiciózní	57 %	43 %		
Realistické	72 %	14 %	14 %	
Termínové	86 %			14 %

### ***B. Načasování hodnocení a jeho frekvence***

1. Hodnocení by mělo být prováděno:

Každých 6 měsíců							
Každých 12 měsíců	100 %						
Méně často							

2. Ve které části roku by mělo hodnocení probíhat?

Zaměstnanci se shodli, že na období, kdy je hodnocení prováděno, nezáleží.

### ***C. Přípravenost a styl hodnotitele***

1. Do jaké míry hodnotitel:

<b>Hodnotící kritérium</b>	<b>ZCELA</b>	<b>ČÁSTEČNĚ</b>	<b>VŮBEC NE</b>
Znal Vaši práci, dovednosti, schopnosti, úspěch a ambice	43 %	57 %	
Rozhovor měl obecný charakter		86 %	14 %
Rozhovor se týkal konkrétních záležitostí	43 %	57 %	
Umožnil Vám sdělit Vaše názory a nápady, naslouchal Vám	29 %	57 %	14 %
Zajistil, abyste se mohli vyjádřit ke stanoveným cílům	43 %	57 %	
Na konci pohovoru jste přesně znali, na čem jste se dohodli	86 %	14 %	
Atmosféra rozhovoru mi byla příjemná	71 %	29 %	

2. Byly některé poznámky a připomínky pro Vás překvapením?

- a) ano – 14 %
- b) vůbec ne – 57 %
- c) částečně – 29 %

#### ***D. Následné kroky***

<b>Hodnotící kritérium</b>	<b>ZCELA</b>	<b>ČÁSTEČNĚ</b>	<b>VŮBEC NE</b>
Věříte, že vyřešení stanovených cílů je pro společnost prospěšné?	100 %		
Budete sám aktivně diskutovat s Vaším nadřízeným o průběžném plnění Vašich cílů?	29 %	57 %	14 %
Očekáváte výzvu Vašeho nadřízeného k diskuzi?	29 %	42 %	29 %

#### ***E. Rozvoj a vzdělávání***

<b>Hodnotící kritérium</b>	<b>ZCELA</b>	<b>ČÁSTEČNĚ</b>	<b>VŮBEC NE</b>
Domníváte se, že byly přesně stanoveny Vaše potřeby rozvoje?	57 %	43 %	
Domníváte se, že byl stanoven Váš kariérní růst?	42 %	29 %	29 %

Pokud ne, uveďte prosím, jak by měly být stanoveny:

- při stanovení potřeb rozvoje vycházet z názorů hodnoceného
- 80 % bylo z mé iniciativy
- nevidím prostor pro můj kariérní růst
- nevím, kterým směrem se mám vzdělávat, kde by mě firma uplatnila

#### ***F. Všeobecné připomínky***

Jaké další připomínky máte?

Co si myslíte o tomto systému hodnocení?

- systém hodnocení je pravděpodobně dobrý, jelikož jsou vyjasněny postoje a názory na práci daného pracovníka
- je to dobrý krok dopředu, na pohovor by mělo být více času (40-50 minut)

- hodnocení přispívá ke kvalitě jak pracovní činnosti, tak i vzájemných vztahů
- hodnocení působilo formálně, jen pro splnění úkolu
- hodnocení je dobrým nástrojem ke zlepšování pracovního výkonu
- systém pohovoru byl dobrý, ale malá snaha hodnotitelů vyslechnout názor hodnotícího

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo popsat problematiku pracovního výkonu, jeho řízení a měření, metody hodnocení pracovního výkonu a odměňování spojené s motivací zaměstnance. Stěžejní částí této práce byla praktická část zabývající se seznámením se společností ŠKO-ENERGO, s.r.o., jejím předmětem činnosti, organizační strukturou a historií. Dále byl součástí praktické části průzkum názorů mezi zaměstnanci na systém hodnocení a odměňování jejich pracovního výkonu. Analýza proběhla vyhodnocením dotazníků distribuovaných zaměstnancům společnosti a poskytla přehled o tom, jak jsou zaměstnanci se systémem hodnocení a odměňování spokojeni. Získané výsledky jsou cenným zdrojem informací, které vypovídají o postojích pracovníků k hodnocení a odměňování jejich výkonu.

Dále bylo zjištěno, že systém osobního ohodnocení zaměstnanců ve společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o. ne zcela odráží aktuální a skutečný pracovní výkon zaměstnance. Ve společnosti připadá na výplatu osobního ohodnocení max. 15 % mzdy zaměstnance. Tato částka by mohla být zvýšena alespoň na 30 % a hodnocení každého zaměstnance by mohlo probíhat individuálně s ohledem na každý pracovní měsíc. Samozřejmě se zavedením takového systému souvisí možné vyšší náklady na mzdy, ale převažujícím kladem je motivace zaměstnanců, což vede ke zvýšení a zkvalitnění pracovního výkonu a s tím neodlučitelným růstem podnikového zisku.

Tyto bonusy se týkají i profesí, ve kterých není možné individuálním zlepšením dosáhnout zkvalitnění celkového pracovního výkonu, tedy tzv. skupinových výkonových bonusů.

Toto podílení se zaměstnanců na zisku také tvoří jednu z mála oblastí, kterou se snaží ovlivňovat orgány EU. Tento koncept je charakteristický především pro Francii, kde je dodržování těchto systémů stanoveno zákonem. Postupy používané v zemích EU ukazují také velké mezinárodní rozdíly v otázce odměňování zaměstnanců, tyto rozdíly jsou ale způsobeny především tržními ekonomikami dané země.

Již zmiňovaný způsob odměňování se od mzdových struktur vytvářených na základě náročnosti pracovních míst přiklání spíše k odměňování, které je založené na individuální či skupinové výkonnosti.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha : Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.
- ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2937-4.
- BEDRNOVÁ, Eva, et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
- BELCOURT, Monica; WRIGHT, Philip. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-459-2.
- HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách : 3. aktualizované a rozšířené vydání*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích : 2. přepracované a doplněné vydání*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2007. ISBN 80-726-1168-2.
- KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
- PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.

STÝBLO, Jiří; URBAN, Jan; VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Personalistika 2007-2008*. Praha : ASPI, 2007. ISBN 80-7357-239-7.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: MODEL PROCESU MBO .....	15
OBRÁZEK 2: KOMPETENCE.....	17
OBRÁZEK 3: MODEL 360° ZPĚTNÉ VAZBY .....	19
OBRÁZEK 4: PROCES PROVÁDĚNÍ OSOBNÍHO OHODNOCENÍ VE SPOLEČNOSTI ŠKO-ENERGO, S.R.O. ....	26
OBRÁZEK 5: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI ŠKO-ENERGO, S.R.O. ....	46
OBRÁZEK 6: ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA PROCESU HODNOCENÍ VE SPOLEČNOSTI ŠKO-ENERGO, S.R.O.....	50
OBRÁZEK 7: PROCES PROVÁDĚNÍ HODNOTÍCÍHO POHOVORU VE SPOLEČNOSTI ŠKO-ENERGO, S.R.O .....	53

## Seznam tabulek

TABULKA 1: TARIFNÍ STUPNICE .....	24
TABULKA 2: SYSTÉM OSOBNÍHO OHODNOCENÍ VE SPOLEČNOSTI ŠKO-ENERGO, S.R.O .....	29
TABULKA 3: VYČÍSLENÍ PŘÍPLATKŮ .....	32
TABULKA 4: VÝŠE ODMĚNY S ÚČINNOSTÍ OD 01.04.2011 .....	36
TABULKA 5: DNY VOLNA S NÁHRADOU MZDY .....	38
TABULKA 6: DOBA ZAMĚTNÁNÍ U ZAMĚSTNAVATELE A VÝŠE ODMĚNY.....	39

## Seznam grafů

GRAF 1: STAV ZAMĚSTNANCŮ DLE PRACOVNÍHO ZAŘAZENÍ VE SPOLEČNOSTI ŠKO-ENERGO, S.R.O .....	43
GRAF 2: VĚKOVÁ STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI ŠKO-ENERGO, S.R.O. ....	44
GRAF 3: ZAMĚSTNANCI DLE DOSAŽENÉHO VZDĚLÁNÍ VE SPOLEČNOSTI ŠKO-ENERGO, S.R.O .....	44



## SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – FORMULÁŘ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ – ČÁST A, C .....	I
PŘÍLOHA B – FORMULÁŘ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ – ČÁST B.....	IV
PŘÍLOHA C – SOUHRN OTÁZEK K PŘÍPRAVĚ NA HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	VI
PŘÍLOHA D – PŘÍKLAD DOTAZNÍKU K HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ .....	VIII
PŘÍLOHA E – DOHODA DII A DIII KOLEKTIVNÍ SMLOUVY ŠKO-ENERGO, S.R.O. ....	XI
PŘÍLOHA F – PRŮZKUM NÁZORŮ Z HLEDISKA HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU V SPOLEČNOSTI SKO-ENERGO, S.R.O.....	XV

# PŘÍLOHY

Příloha A – Formulář Hodnocení zaměstnanců – část A, C

## Pravidelné hodnocení zaměstnanců ve společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o.

Jméno hodnoceného:

Název pracovního místa:

Středisko:

Hodnocení zaměstnance za období od: .....do:.....

### Část A

#### 1. Hodnocení pracovního výkonu

- Uved'te, zda výkonové cíle uložené zaměstnanci při posledním hodnocení byly **splněny, částečně splněny nebo nesplněny**, a případně uved'te faktory, které podle Vašeho názoru ovlivnily pracovní výkon zaměstnance

Oblasti hodnocení	Splnění
<u>Cíle:</u>	
<u>Plnění pracovních úkolů z vyplývajících z popisu FM</u>	

- Uved'te oblasti, v nichž zaměstnanec od posledního hodnocení dosáhl výrazného úspěchu (co navíc stojí za zmínku mimo stanovené cíle).

## 2. Hodnocení rozvoje zaměstnance

Cíl	Splnění

### Část C

Cíle na období od: ..... do:.....

#### 1. Pracovní cíle

Dohodnuté cíle/podmínky	Termíny

2. Potřeby rozvoje a vzdělávání v zájmu zlepšení pracovního výkonu/nových pracovních úkolů. Jak budou tyto potřeby plněny.

Dohodnuté potřeby rozvoje/vzdělávání	Termíny

3. Celkové zhodnocení požadovaných odborných znalostí a pracovního chování

Odborné znalosti

splňuje\*

nesplňuje\*

Pracovní chování

odpovídá\*

neodpovídá\*

*(nehodící se škrtněte)*

**Poznámky a komentáře**

Datum:

Podpis zaměstnance

Podpis vedoucího provozu/oblasti

## Příloha B – Formulář Hodnocení zaměstnanců – část B

### **Část B Průběh rozhovoru**

(tato část slouží jako podklad pro rozhovor, zůstává založena u hodnotitele)

Hodnocený: .....

#### 1. Odborné znalosti/dovednosti zaměstnance

Zhodnoťte úroveň odborných znalostí/dovedností zaměstnance:

a: odbornost odpovídá,                      b: odbornost odpovídá částečně,                      c: neodpovídá

V komentáři uveďte návrh, jakým způsobem si zaměstnanec znalosti/dovednost doplní.

	<u>Hodnocení nadřazeného</u>			Komentář/doporučení
	a	b	c	
<b>Odborné</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
<b>IT</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
<b>Jazykové</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....

#### 2. Pracovní chování zaměstnance

Označte křížkem, která úroveň podle Vašeho názoru nejlépe popisuje pracovní chování zaměstnance:

a: vynikající,                      b: nadprůměrná,                      c: průměrná,                      d: podprůměrná,                      e: nízká

	<u>Hodnocení nadřazeného</u>				
	a	b	c	d	e
<b>Odpovědnost</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Komunikační schopnosti</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Týmová spolupráce</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Iniciativa</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Komentář: \_\_\_\_\_

3. Řízení a vedení lidí (u vedoucích zaměstnanců, koordinátorů, supervizorů)

Označte křížkem, která úroveň podle Vašeho názoru nejlépe popisuje manažerské chování zaměstnance z pozice zařazení jako koordinátora, supervizora, vedoucího zaměstnance a jeho možností:

a: vynikající,      b: nadprůměrná,      c: průměrná,      d: podprůměrná,      e: nízká

Hodnocení nadřízeného

	a	b	c	d	e
Schopnost delegovat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schopnost motivovat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schopnost podílet se na koučinku zaměstnance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schopnost podílet se na adaptaci zaměstnance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Komentář: \_\_\_\_\_

Shrnutí

- Jaké jsou 3 silné stránky zaměstnance?
- V jakých 2 hlavních oblastech se zaměstnanec potřebuje ještě zdokonalit?
- Celkové hodnocení zaměstnance?  
Použijte:      překračuje cíle      splňuje cíle      nedosahuje cílů

-----  
datum, podpis hodnotitele

## Vysvětlivky ke kritériím hodnocení

### Odpovědnost:

Zvyk provádět práci samostatně a spolehlivě bez přímého vedení a kontrolování, schopnost překonat překážky, být motivován k důslednému dosahování cílů

- |             |   |
|-------------|---|
| Vynikající  | <input type="checkbox"/> <u>Velmi zodpovědný za svou práci, přejímá odpovědnost i za druhé</u>  |
| Nadprůměrná | <input type="checkbox"/> <u>Zřetelně cítí odpovědnost za svá rozhodnutí i pracovní výsledky</u> |
| Průměrná    | <input type="checkbox"/> <u>Odpovědnost přiměřená požadavkům práce</u>                          |
| Podprůměrná | <input type="checkbox"/> <u>Někdy jedná nezodpovědně</u>  |
| Nízká       | <input type="checkbox"/> <u>Lhostejný ke své práci</u>  |

### Iniciativa:

Zvyk přebírat vedení, stanovovat pracovní cíle, samostatně určovat svou vlastní činnost, hledat a přicházet s návrhy nových postupů

- |             |   |
|-------------|---|
| Vynikající  | <input type="checkbox"/> <u>Výrazně iniciativní, vysoké a trvale nasazení</u> |
| Nadprůměrná | <input type="checkbox"/> <u>Aktivní, ochotný, pilný</u>                       |
| Průměrná    | <input type="checkbox"/> <u>Iniciativa závislá na atraktivnosti práce</u>     |
| Podprůměrná | <input type="checkbox"/> <u>Iniciativní jen výjimečně</u>                     |
| Nízká       | <input type="checkbox"/> <u>Malý zájem o práci</u>                            |

### Týmová spolupráce:

Vstřícnost, ochotu a zájem o spolupráci s ostatními, zvyk být týmovým hráčem ochotným pomáhat ostatním, přátelské, zdvořilé chování

- |             |   |
|-------------|---|
| Vynikající  | <input type="checkbox"/> <u>Velmi schopný a ochotný spolupracovat, je vždy posilou týmu</u> |
| Nadprůměrná | <input type="checkbox"/> <u>Spolupracuje podle požadavků spolupracovníků</u>                |
| Průměrná    | <input type="checkbox"/> <u>Spolupracuje, je-li vyzván</u>                                  |
| Podprůměrná | <input type="checkbox"/> <u>Obvykle jedná sám, vyhýbá se týmové práci</u>                   |
| Nízká       | <input type="checkbox"/> <u>O spolupráci nejeví zájem</u>                                   |

### Komunikační schopnosti:

Zvyk a schopnost naslouchat, poskytovat a přijímat zpětnou vazbu, rozumět názorům druhých, vysvětlovat, přesvědčovat a komunikovat s osobami na různých úrovních

- |             |   |
|-------------|---|
| Vynikající  | <input type="checkbox"/> <u>Komunikuje na vysoké úrovni</u>                           |
| Nadprůměrná | <input type="checkbox"/> <u>Komunikace odpovídá požadavkům práce</u>                  |
| Průměrná    | <input type="checkbox"/> <u>Někdy se v jeho komunikaci projeví mírná nedorozumění</u> |
| Podprůměrná | <input type="checkbox"/> <u>Občasné problémy s komunikací</u>                         |
| Nízká       | <input type="checkbox"/> <u>Nedovede účinně komunikovat</u>                           |

### Schopnost delegovat:

Schopnost a zvyk rozdělit práci, cílevědomě přenechat důležité pravomoci a pracovní úkoly podřízeným, nesnažit se dělat vše sám

- |             |                          |   |
|-------------|--------------------------|---|
| Vynikající  | <input type="checkbox"/> | <u>Dovede práci rozdělit a sám řídit její provádění</u> |
| Nadprůměrná | <input type="checkbox"/> | <u>Rozvážně a cílevědomě deleguje pravomoci</u>         |
| Průměrná    | <input type="checkbox"/> | <u>Některé pravomoci deleguje</u>                       |
| Podprůměrná | <input type="checkbox"/> | <u>Deleguje jen výjimečně, zpravidla pod tlakem</u>     |
| Nízká       | <input type="checkbox"/> | <u>Nedeleguje, snaží se dělat vše sám</u>               |

### Schopnost aktivně se podílet na tréninku a koučinku zaměstnanců:

Zvyk přicházet s náměty na rozvoj a trénink podřízených, zájem a obsah školení a tréninku zaměstnanců, osobní účast na školení zaměstnanců, ochota působit jako interní lektor

- |             |                          |   |
|-------------|--------------------------|---|
| Vynikající  | <input type="checkbox"/> | <u>Aktivně vyhledává možnosti zvýšení kvalifikace svých podřízených</u> |
| Nadprůměrná | <input type="checkbox"/> | <u>Má zájem o zvyšování kvalifikace zaměstnanců</u>                     |
| Průměrná    | <input type="checkbox"/> | <u>Respektuje nutné požadavky na zvyšování kvalifikace</u>              |
| Podprůměrná | <input type="checkbox"/> | <u>O kvalifikaci dbá jen v důsledku přinucení</u>                       |
| Nízká       | <input type="checkbox"/> | <u>Brání se zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců</u>                 |

### Schopnost podílet se aktivně na adaptaci nových zaměstnanců:

Zvyk zajímat se o problémy nových zaměstnanců, snaha pomoci jim při zaškolení, zájem působit jako instruktor a patron nově příchozích

- |             |                          |   |
|-------------|--------------------------|---|
| Vynikající  | <input type="checkbox"/> | <u>Je ochotný, snaží se pomoci, je vyhledávaný novými spolupracovníky</u> |
| Nadprůměrná | <input type="checkbox"/> | <u>Dbá na dobré zaškolení nových zaměstnanců</u>                          |
| Průměrná    | <input type="checkbox"/> | <u>O problémy a zaškolování se zajímá pouze je-li o to požádán</u>        |
| Podprůměrná | <input type="checkbox"/> | <u>O nové zaměstnance se zajímá jen zřídka</u>                            |
| Nízká       | <input type="checkbox"/> | <u>O nové zaměstnance nemá zájem</u>                                      |

### Schopnost motivovat:

Schopnost vyvolávat zájem ostatních o práci, chápat potřeby a motivy ostatních, využívat různých motivačních nástrojů

- |             |                          |   |
|-------------|--------------------------|---|
| Vynikající  | <input type="checkbox"/> | <u>Aktivně využívá všech motivačních nástrojů</u> |
| Nadprůměrná | <input type="checkbox"/> | <u>Motivuje dobře</u>                             |
| Průměrná    | <input type="checkbox"/> | <u>Zpravidla dovede motivovat</u>                 |
| Podprůměrná | <input type="checkbox"/> | <u>Nemotivuje dostatečně nebo včas</u>            |
| Nízká       | <input type="checkbox"/> | <u>Nedovede motivovat, demotivuje</u>             |



## **Příloha D – Příklad dotazníku k Hodnocení pracovního výkonu a rozvoje zaměstnance**

### *Dotazník k Hodnocení pracovního výkonu a rozvoje zaměstnance*

#### **A. Cíle hodnocení**

1. Jaké jsou cíle celého systému hodnocení?
  - a) stanovit cíle pracovního výkonu na další rok
  - b) zajistit potřeby vzdělávání a dohodnout se na nich
  - c) prozkoumat pracovní výkon v uplynulém období
  - d) prodiskutovat budoucí orientaci pracovníka
  - e) jiné cíle – prosím uveďte jaké
  
2. Byly stanoveny cíle následovně?

<b>Druh cíle</b>	<b>ANO</b>	<b>SPÍŠE ANO</b>	<b>SPÍŠE NE</b>	<b>NE</b>
<i>Specifikované</i>				
<i>Měřitelné</i>				
<i>Ambiciózní</i>				
<i>Realistické</i>				
<i>Termínové</i>				

#### **B. Načasování hodnocení a jeho frekvence**

1. Hodnocení by mělo být prováděno:
  - a) každých 6 měsíců
  - b) každých 12 měsíců
  - c) méně často
  
2. Ve které části roku by mělo hodnocení probíhat?
  - a) před termínem osobního ohodnocení
  - b) na období nezáleží

### C. Připravenost a styl hodnotitele

1. Do jaké míry hodnotitel:

<b>Hodnotící kritérium</b>	<b>ZCELA</b>	<b>ČÁSTEČNĚ</b>	<b>VŮBEC NE</b>
<i>Znal Vaši práci, dovednosti, schopnosti, úspěch a ambice</i>			
<i>Rozhovor měl obecný charakter</i>			
<i>Rozhovor se týkal konkrétních záležitostí</i>			
<i>Umožnil Vám sdělit Vaše názory a nápady, naslouchal Vám</i>			
<i>Zajistil, abyste se mohli vyjádřit ke stanoveným cílům</i>			
<i>Na konci pohovoru jste přesně znali, na čem jste se dohodli</i>			
<i>Atmosféra rozhovoru mi byla příjemná</i>			

2. Byly některé poznámky a připomínky pro Vás překvapením?

- a) ano
- b) vůbec ne
- c) částečně

### D. Následné kroky

<b>Hodnotící kritérium</b>	<b>ZCELA</b>	<b>ČÁSTEČNĚ</b>	<b>VŮBEC NE</b>
<i>Věříte, že vyřešení stanovených cílů je pro společnost prospěšné?</i>			
<i>Budete sám aktivně diskutovat s Vaším nadřízeným o průběžném plnění Vašich cílů?</i>			
<i>Očekáváte výzvu Vašeho nadřízeného k diskuzi?</i>			

### E. Rozvoj a vzdělávání

<b>Hodnotící kritérium</b>	<b>ZCELA</b>	<b>ČÁSTEČNĚ</b>	<b>VŮBEC NE</b>
<i>Domníváte se, že byly přesně stanoveny Vaše potřeby rozvoje?</i>			
<i>Domníváte se, že byl stanoven Váš kariérní růst?</i>			

Pokud ne, uveďte prosím, jak by měly být stanoveny:

---

---

---

***F. Všeobecné připomínky***

Jaké další připomínky máte?

---

---

---

Co si myslíte o tomto systému hodnocení?

---

---

---

**Děkujeme Vám za vyplnění dotazníku.**

S výsledky celkového průzkumu budete po zpracování všech odpovědí informováni.

## Příloha E – Dohoda DII a DIII Kolektivní smlouvy ŠKO-ENERGO, s.r.o.

### DOHODA D II/2011

### PODNIKOVÝ BONUS - VARIABILNÍ ČÁST

V souladu s ustanovením bodu 6. kapitoly D kolektivní smlouvy byla dohodnuta výše a podmínky pro výplatu variabilní části podnikového bonusu tarifním zaměstnancům, dále jen variabilní bonus.

#### 1. Výše variabilního bonusu

1.1 Výše variabilního bonusu v roce 2011 za výsledky roku 2010 je 11 000 Kč.

1.1.1 Výše variabilního bonusu v roce 2012 za výsledky roku 2011 se stanoví jako násobek částky 10 000 Kč a koeficientu zjištěného jako podíl zisku před zdaněním v roce 2011 a zisku před zdaněním v roce 2010 dle konsolidovaného výkazu zisku a ztráty za daný kalendářní rok a koeficientu vyjadřujícího tarifní navýšení v roce 2011.

1.2 Zaměstnanci, kteří byli v nepřetržitém pracovním poměru ve Škoda Auto po celý rok 2010, (tzn. čtyři celá dokončená čtvrtletí) a splnili dále stanovené podmínky, obdrží částku stanovenou podle bodu 1.1.

Zaměstnanci, jejichž pracovní poměr ve Škoda Auto netrval po celý rok 2010, obdrží poměrnou část uvedené částky, která odpovídá počtu celých dokončených čtvrtletí trvání pracovního poměru.

1.2.1 Zaměstnanci, který byl v pracovním poměru ke Škoda Auto k 31. 12. 2010 a jehož pracovní poměr trval i k 1. 4. 2011, náleží variabilní bonus ve výši určené podle počtu celých dokončených kalendářních čtvrtletí, po které trval jeho pracovní poměr v roce 2010 takto:

- Částka dle bodu 1.1 - čtyři čtvrtletí, tzn. nástup nejpozději 1. 1. 2010,
- $\frac{3}{4}$  částky dle bodu 1.1 - tři čtvrtletí, tzn. nástup po 1. 1. nejpozději 1. 4. 2010,
- $\frac{1}{2}$  částky dle bodu 1.1 - dvě čtvrtletí, tzn. nástup po 1. 4. nejpozději 1. 7. 2010,
- $\frac{1}{4}$  částky dle bodu 1.1 - jedno čtvrtletí, tzn. nástup po 1. 7. nejpozději 1. 10. 2010.

1.2.2 Zaměstnanci, jehož pracovní poměr skončil:

- z důvodu odchodu do starobního nebo předčasného starobního důchodu nebo invalidního důchodu 3. stupně
- z důvodu tzv. organizačních změn výpovědí nebo dohodou,
- ze zdravotních důvodů,
- dohodou podle MP.1.212 (tzv. předdůchodci),

náleží variabilní bonus ve výši odpovídající počtu celých dokončených kalendářních čtvrtletí trvání pracovního poměru v r. 2010 takto:

Čtyři čtvrtletí, částka dle bodu 1.1  
tzn., že pracovní poměr trval alespoň do 31. 12. 2010 včetně,

tři čtvrtletí,  $\frac{3}{4}$  částky dle bodu 1.1  
tzn., že pracovní poměr trval alespoň do 30. 9. 2010 včetně,

dvě čtvrtletí,  $\frac{1}{2}$  částky dle bodu 1.1  
tzn., že pracovní poměr trval alespoň do 30. 6. 2010 včetně,

jedno čtvrtletí,  $\frac{1}{4}$  částky dle bodu 1.1  
tzn., že pracovní poměr trval alespoň do 31. 3. 2010 včetně.

Jestliže pracovní poměr zaměstnance skončil před 31. 3. 2010, variabilní bonus mu nenáleží.

V případě, že zaměstnanec současně vyhoví i podmínkám uvedeným v bodě 1.2.1, náleží mu variabilní bonus pouze podle bodu 1.2.2.

- 1.2.3 Variabilní bonus bude vyplacen zaměstnancům, kteří splnili výše uvedené podmínky, pokud nejsou z výplaty vyloučeni podle bodu 2. této dohody.

## **2. Variabilní bonus se neposkytuje, jestliže:**

- 2.1 Zaměstnanec odpracoval méně než 37,5 hodin v rámci stanovené pracovní doby v období 1. 1. – 31. 12. 2010.
- 2.2 Zaměstnanci byla dána výpověď podle ZP § 52 písm. g), jeho pracovní poměr do 1. 4. 2011 včetně neskončil, ale běžela mu z uvedeného důvodu výpovědní doba.
- 2.3 Zaměstnanec neomluveně zameškal pracovní dobu v rozsahu 7,5 a více hodin v období 1. 1. – 31. 12. 2010, neomluvená zameškání kratších částí směn se sčítají.

## **3. Splatnost variabilního bonusu**

- 3.1 Variabilní bonus je splatný v mimořádném termínu 14. 4. 2011.
- 3.2 Zaměstnanci, který byl v pracovním poměru po celý rok 2010 a nesplnil podmínku odpracování 37,5 hod. v roce 2010 z důvodu pracovní neschopnosti v důsledku pracovního úrazu nebo nemoci z povolání, bude na základě jeho žádosti poskytnuta výjimka.

## **4. Záloha na variabilní bonus za výsledky roku 2011**

- 4.1 Tarifní zaměstnanci, kteří budou v pracovním poměru 8. 4. 2011, obdrží zálohu na variabilní bonus za výsledky roku 2011 ve výši 5 000 Kč. Záloha bude vyplacena v mimořádném termínu 14. 4. 2011.
- 4.2 Záloha se neposkytne, jestliže:
  - 4.2.1 Zaměstnanec odpracoval méně než 37,5 hodin v rámci stanovené pracovní doby v období 1. 1. 2011 – 8. 4. 2011.
  - 4.2.2 Zaměstnanci byla dána výpověď podle ZP § 52 písm. g), jeho pracovní poměr do 8. 4. 2011 včetně neskončil, ale běžela mu z uvedeného důvodu výpovědní doba.
  - 4.2.3 Zaměstnanec neomluveně zameškal pracovní dobu v rozsahu 7,5 a více hodin v období 1. 1. 2011 – 8. 4. 2011, neomluvená zameškání kratších částí směn se sčítají.

V souladu s ustanovením bodu 7. kapitoly D kolektivní smlouvy byla na období roku 2011 dohodnuta výše a podmínky pro výplatu zaručené části podnikového bonusu tarifním zaměstnancům, dále jen zaručený bonus.

Zaručený bonus bude všem tarifním zaměstnancům vyplacen dvakrát ročně při splnění podmínek stanovených touto dohodou.

### 1. Stanovení výše

- 1.1 Základnou pro výpočet platby za první období (listopad 2010 - duben 2011) je dekretová mzda zaměstnance (tzn. součet přiznaného tarifu a osobního ohodnocení) ke dni 30. 4. 2011 násobená koeficientem 0,6.  
Základnou pro výpočet platby za druhé období (květen 2011 - říjen 2011) je dekretová mzda zaměstnance (tzn. součet přiznaného tarifu a osobního ohodnocení) ke dni 31. 10. 2011 násobená koeficientem 0,6.
- 1.2 U tarifních zaměstnanců, se kterými byla dle bodu 14. kapitoly D kolektivní smlouvy sjednána smluvní mzda, je základnou pro výpočet platby dekretová mzda (tzn. součet přiznaného tarifu a osobního ohodnocení), která byla zaměstnanci přiznána jako poslední před sjednáním smluvní mzdy, násobená koeficientem 0,6.
- 1.3 Základnou pro výpočet platby zaměstnanců, jejichž pracovní poměr skončil v průběhu prvního nebo druhého období, je dekretová mzda (tzn. součet přiznaného tarifu a osobního ohodnocení) ke dni ukončení pracovního poměru násobená koeficientem 0,6.
- 1.4 Základna určená podle bodů 1.1 až 1.3 bude každému zaměstnanci přepočtena v závislosti na délce nepřetržitého trvání pracovního poměru ve Škoda Auto takto:
- |                                    |              |                 |
|------------------------------------|--------------|-----------------|
| při délce trvání pracovního poměru | do 0,5 roku  | 0               |
|                                    | 0,5 až 1 rok | 50 % základny   |
|                                    | 1 rok a více | 100 % základny. |
- Rozhodným dnem pro určení délky trvání pracovního poměru je 30. 4. 2011 pro první platbu a 31. 10. 2011 pro druhou platbu. Jako nepřetržitě trvání pracovního poměru se posuzují i případy, kdy zaměstnanec uzavřel se Škoda Auto opakovaně pracovní poměr a tyto pracovní poměry na sebe bezprostředně navazují.
- 1.5 Zaměstnancům, kteří nejsou podle bodu 1.4 vyloučeni z nároku na výplatu zaručeného bonusu, bude jeho výše vypočtena v závislosti na odpracované době v rámci plánovaného fondu pracovní doby zaměstnance za příslušné období (listopad 2010 - duben 2011; květen - říjen 2011).
- 1.6 Zaměstnancům, jejichž pracovní poměr skončil v průběhu příslušného období, bude zaručený bonus za toto období vyplacen jen v případě, že jeho výše, vypočtená podle předchozích odstavců, bude minimálně 500,- Kč.

### 2. Zaručený bonus se neposkytuje, jestliže:

- 2.1 Zaměstnanec nesplnil podmínku nepřetržitého trvání pracovního poměru alespoň 0,5 roku (viz bod 1.4).
- 2.2 Zaměstnanci byla dána výpověď podle ZP § 52 písm. g) nebo byl zrušen pracovní poměr podle ZP § 55 odst. 1.
- 2.3 Zaměstnanec neomluveně zameškal pracovní dobu v rozsahu 7,5 a více hodin, neomluvená zameškání kratších částí směn se sčítají. Výplatu zaručeného bonusu vylučují neomluvené absence pro první platbu od 1. 11. 2010 do 30. 4. 2011 a pro druhou platbu od 1. 11. 2010 do 31. 10. 2011.

- 2.4 Zaměstnanec byl pravomocně odsouzen pro trestný čin, jehož se dopustil při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním.

**3. Splatnost zaručeného bonusu**

První platba bude vyplacena v termínu vyúčtování mzdy za měsíc květen 2011, tzn. v červnovém výplatním termínu.

Druhá platba bude vyplacena v termínu vyúčtování mzdy za měsíc listopad 2011, tzn. v prosincovém výplatním termínu.

**4. Záloha na druhou platbu zaručeného bonusu**

- 4.1 Zaměstnancům, kterým vznikne nárok na výplatu první platby zaručeného bonusu, který v sobě zahrnuje průměrné navýšení o 1 750 Kč, bude spolu s touto platbou vyplacena i záloha na druhou platbu zaručeného bonusu ve výši 1 750 Kč (tzn. navýšení v průměru o 3 500 Kč)

## **Příloha F – Průzkum názorů z hlediska hodnocení pracovního výkonu ve společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o.**

### **Dotazník ve společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o.**

Pro účely zjištění, jak se k systému hodnocení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců staví samotní zaměstnanci, jsem provedla výzkum mezi pracovníky společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o. v Mladé Boleslavi. Průzkum byl prováděn formou písemného dotazování.

#### **Přehled otázek:**

- 1) Jaké je Vaše pracovní zařazení?
- 2) Jaký je Váš věk?
- 3) Společnost ŠKO-ENERGO, s.r.o. motivuje své zaměstnance tím, že jsou odměňováni dle výkonu své práce
- 4) Společnost ŠKO-ENERGO, s.r.o. motivuje své zaměstnance tím, že zaměstnanci jsou spravedlivě hodnoceni
- 5) Mám jasně stanovené cíle, podle kterých budu za určité období hodnocen/a
- 6) Jsem spokojen/a se svým finančním ohodnocením
- 7) Myslím si, že jsem spravedlivě ohodnocen/a (má odměna odráží můj výkon)
- 8) Z poskytovaných sociálních výhod zaměstnanci nejvíce oceňují
- 9) K odvedení dobré práce mě nejvíce motivuje

#### **Vyhodnocení dotazníku**

Dotazníky byly distribuovány přes supervizory u dělnických profesí a přes personální oddělení u THZ pracovníků. Stejným osobám byly vyplněné dotazníky také zpět odevzdány.

Během průzkumu bylo dotazováno 200 pracovníků společnosti z celkových 229. Dotazování byli pouze pracovníci společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o. v Mladé Boleslavi, pracovníkům z výtopy Vrchlabí nebyl tento dotazník distribuován. Z 200 odeslaných

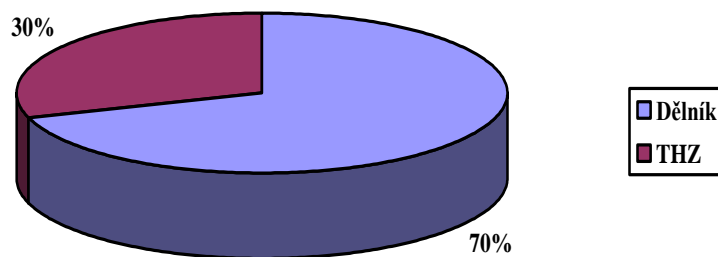


dotazníků bylo 151 dotazníků vyplněno a odevzdáno. Procento návratnosti dotazníků je tedy 75,5 %.

### Otázka č. 1

#### Jaké je Vaše pracovní zařazení?

Graf č. 4: Pracovní zařazení dotazovaných



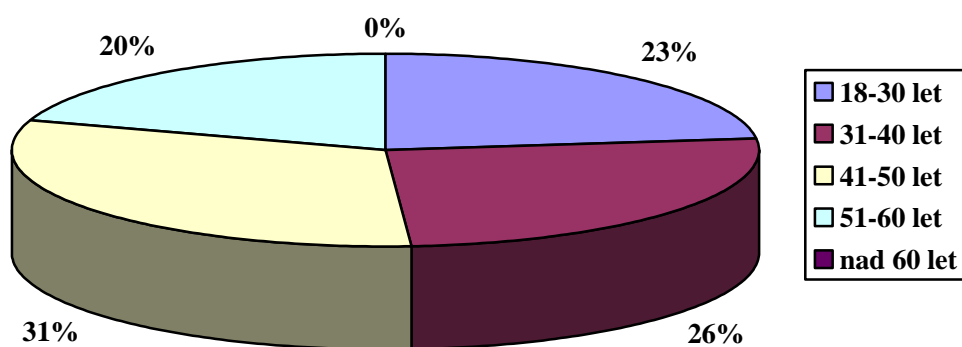
Zdroj: Dotazník průzkumu názorů ve společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o.

Tato otázka slouží pouze ke statistickým účelům a přehledu o pracovním zařazení respondentů. Celkově odpovědělo 151 pracovníků, z toho 45 THZ pracovníků a 106 dělníků. Podíl v procentech je zobrazen v *grafu č. 1*.

## Otázka č. 2

Jaký je Váš věk?

Graf č. 5: Věková struktura respondentů



Zdroj: Dotazník průzkumu názorů ve společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o.

Stejně jako u předcházející, i tato otázka slouží pouze ke statistickým účelům. Věková struktura dotazovaných je zobrazena v *grafu č. 2*.

### Otázka č. 3

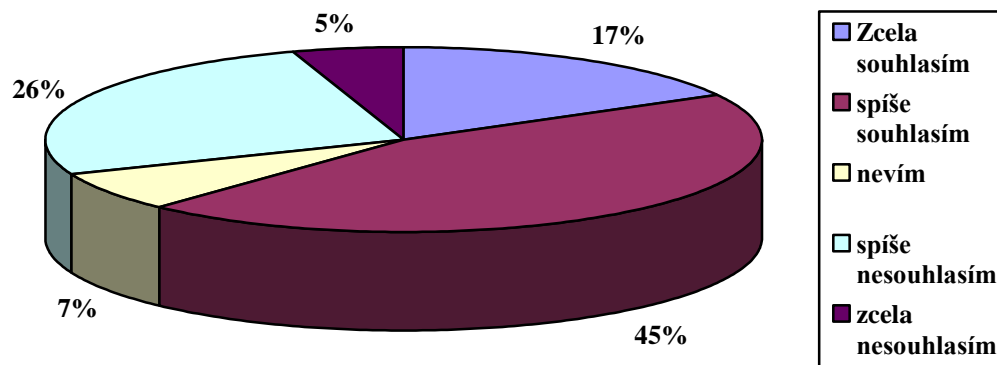
**Společnost ŠKO-ENERGO, s.r.o. motivuje své zaměstnance tím, že jsou odměňováni dle výkonu své práce**

**Tab. 7: Podklady pro otázku č. 3**

Hodnocení	Dělník	THZ	CELKEM	% podílu dělník	% podílu THZ	podíl v %
zcela souhlasím	16	9	25	15	20	17
spíše souhlasím	53	17	70	50	38	46
nevím	5	5	10	5	10	7
spíše nesouhlasím	27	12	39	25	28	26
zcela nesouhlasím	5	2	7	5	4	5
CELKEM	106	45	151	100	100	100

Zdroj: Dotazník průzkumu názorů ve společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o.

**Graf č. 6: Motivuje Vás společnost tím, že jste odměňován/a na základě výkonu své práce?**



Zdroj: Dotazník průzkumu názorů ve společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o.

Dělníci i THZ tuto otázku vyhodnotili podobně a to tak, že 62 % celkových zaměstnanců odměňování na základě jejich pracovního výkonu buď zcela, nebo alespoň částečně motivuje. Pouze 5 % z celkového počtu dotazovaných odpovědělo, že nejsou motivováni odměnou na základě výkonu práce.

#### Otázka č. 4

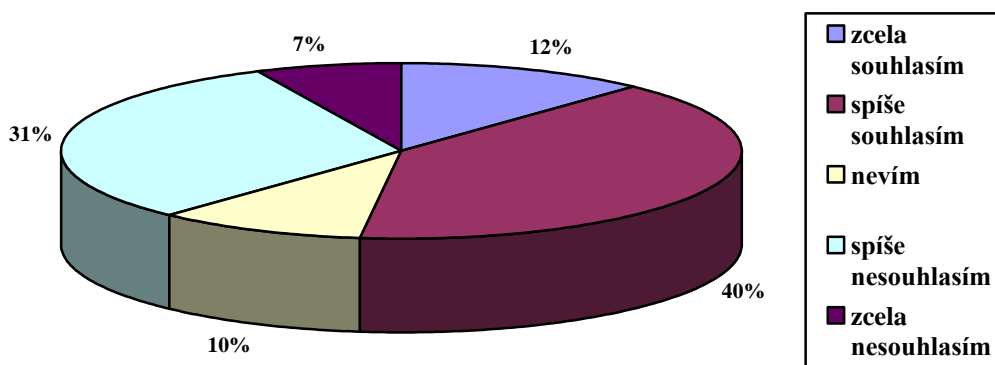
**Společnost ŠKO-ENERGO, s.r.o. motivuje své zaměstnance tím, že zaměstnanci jsou spravedlivě hodnoceni**

**Tab. 8: Podklady pro otázku č. 4**

Hodnocení	Dělník	THZ	CELKEM	% podílu dělník	% podílu THZ	podíl v %
zcela souhlasím	13	5	18	12	11	12
spíše souhlasím	43	18	61	41	39	40
nevím	8	7	16	8	16	10
spíše nesouhlasím	34	12	46	32	27	31
zcela nesouhlasím	7	3	11	7	7	7
CELKEM	106	45	151	100	100	100

Zdroj: Dotazník průzkumu názorů ve společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o.

**Graf č. 7: Motivuje Vás společnost svým spravedlivým hodnocením?**



Zdroj: Dotazník průzkumu názorů ve společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o.

Více než polovina dotazovaných se domnívá, že jejich finanční hodnocení odpovídá jejich pracovním výsledkům a berou tento fakt jako motivaci do budoucna. Opět se skupina dělníků a THZ téměř shodla. Bohužel téměř 40 % zaměstnanců společnosti ŠKO-ENERGO s. r. o. si nemyslí, že jsou spravedlivě hodnoceni.

### Otázka č. 5

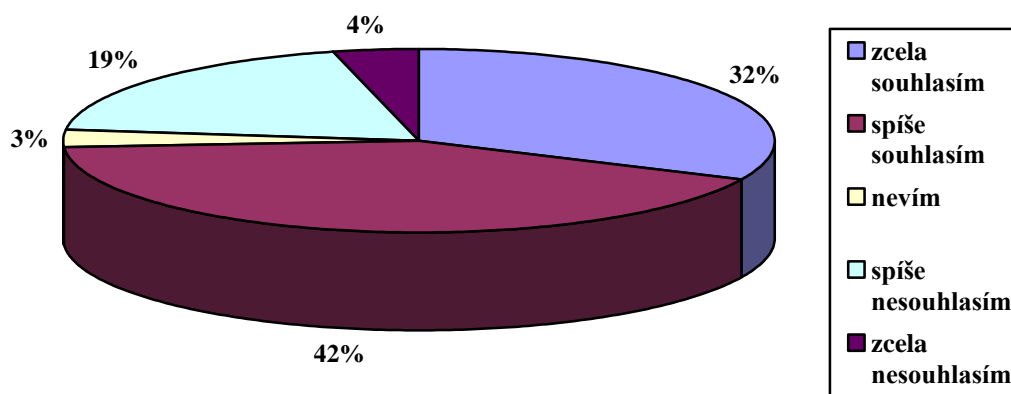
**Mám jasně stanovené cíle, podle kterých budu za určité období hodnocen/a**

**Tab. 9: Podklady pro otázku č. 5**

Hodnocení	Dělník	THZ	CELKEM	% podílu dělník	% podílu THZ	podíl v %
zcela souhlasím	38	10	48	36	22	32
spíše souhlasím	48	15	63	45	34	42
nevím	3	2	5	3	4	3
spíše nesouhlasím	15	14	29	14	31	19
zcela nesouhlasím	2	4	6	2	9	4
CELKEM	106	45	151	100	100	100

Zdroj: Dotazník průzkumu názorů ve společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o.

**Graf č. 8: Máte jasně stanovené cíle k hodnocení za určité období?**



Zdroj: Dotazník průzkumu názorů ve společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o.

Celých 75 % dotazovaných ví, na základě jaký cílů jsou pravidelně hodnoceni. Pouze 3 % respondentů si nejsou vědomi předem stanovených cílů.

## Otázka č. 6

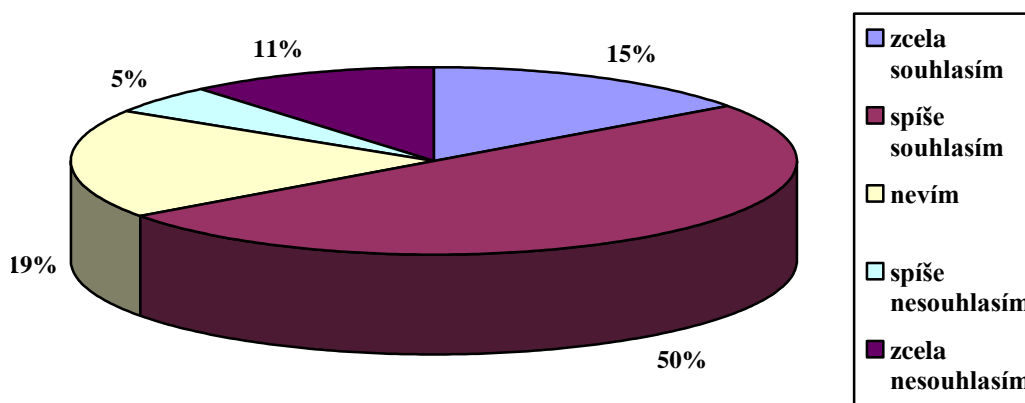
### Jsem spokojen/a se svým finančním ohodnocením

Tab. 10: Podklady pro otázku č. 6

Hodnocení	Dělník	THZ	CELKEM	% podílu dělník	% podílu THZ	podíl v %
zcela souhlasím	16	7	23	15	16	15
spíše souhlasím	51	25	76	48	55	50
nevím	27	2	29	25	5	19
spíše nesouhlasím	0	8	8	0	17	5
zcela nesouhlasím	13	3	16	12	7	11
CELKEM	106	45	151	100	100	100

Zdroj: Dotazník průzkumu názorů ve společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o.

Graf č. 9: Jste spokojen/a se svým finančním ohodnocením?



Zdroj:

Dotazník průzkumu názorů ve společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o.

Z této otázky vyplývá, že nespokojenost s finančním ohodnocením převládá u dělníků. 13 osob s dělnickou profesí není vůbec spokojeno s ohodnocením. I celkem velké procento THZ (24 % ze 45 dotazovaných) odpovědělo, že spíše nebo zcela nejsou



spokojeni se svou výší mzdy. Oproti tomu 65 % celkového počtu dotazovaných je s výší své mzdy spokojeno.

### Otázka č. 7

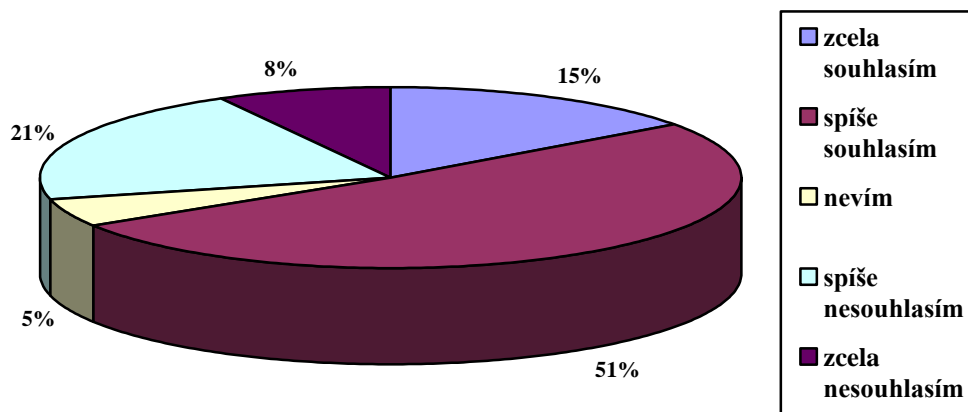
**Myslím si, že jsem spravedlivě ohodnocen/a (má odměna odráží můj výkon)**

**Tab. 11: Podklady pro otázku č. 7**

Hodnocení	Dělník	THZ	CELKEM	% podílu dělník	% podílu THZ	podíl v %
zcela souhlasím	16	7	23	15	16	15
spíše souhlasím	53	25	78	50	55	51
nevím	3	4	7	3	9	5
spíše nesouhlasím	24	7	32	23	16	21
zcela nesouhlasím	10	2	11	9	4	8
CELKEM	106	45	151	100	100	100

Zdroj: Dotazník průzkumu názorů ve společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o.

**Graf č. 10: Myslíte si, že jste spravedlivě ohodnocen/a?**



Zdroj: Dotazník průzkumu názorů ve společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o.

I z odpovědí na tuto otázku je zřejmé, že spíše dělníci mají pocit, že jejich pracovní nasazení není dostatečně ohodnoceno a neodráží jejich skutečný výkon. V celkovém součtu ale téměř 30 % všech zaměstnanců není až tak docela spokojeno s ohodnocením svého pracovního výkonu.

## Otázka č. 8

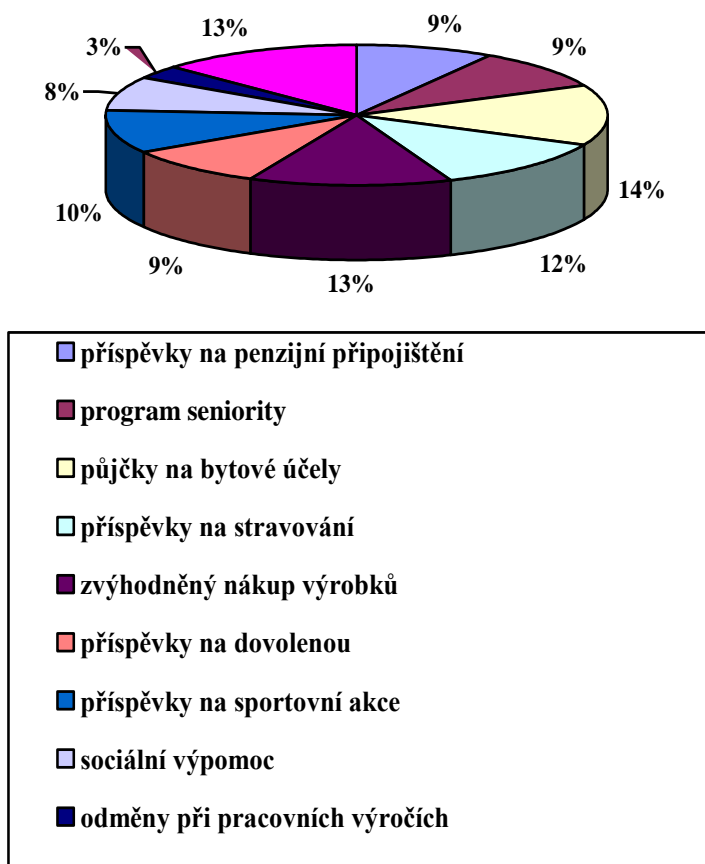
### Z poskytovaných sociálních výhod zaměstnanci nejvíce oceňují

Tab. 12: Podklady pro otázku č. 8

Hodnocení	Dělník	THZ	CELKEM	podíl v %
příspěvky na penzijní pojištění	6	4	10	9
program seniority	3	8	11	9
půjčky na bytové účely	7	10	17	15
příspěvky na stravování	8	7	15	13
zvýhodněný nákup výrobků	6	9	15	13
příspěvky na dovolenou	6	4	10	9
příspěvky na sportovní akce	10	2	12	10
sociální výpomoc	2	7	9	8
odměny při pracovních výročí	2	1	3	3
poskytování placeného pracovního volna nad rámec právních předpisů	10	5	15	13
CELKEM	60	57	117	100

Zdroj: Dotazník průzkumu názorů ve společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o.

Graf č. 11: Jakou z poskytovaných sociálních výhod nejvíce oceňujete?



Zdroj: Dotazník průzkumu názorů ve společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o.

V této otázce mohli zaměstnanci uvést přímo konkrétní výhodu, které si u společnosti cenní. Je zřejmé, že na otázky odpovídalo široké spektrum zaměstnanců, jak z hlediska profesního, tak i věkového. Každá z těchto výhod má u zaměstnanců nezastupitelnou pozici, každá z možností byla min. 3x označena. Velmi mne překvapilo, že právě odměny za pracovní výročí nejsou zaměstnanci doceněny, přestože v jiných podnicích se vůbec nevyplácí a jejich výše je ve společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o. poměrně vysoká. Nejvíce zaměstnanců označilo možnost půjčky na bytové účely. To vyplývá i z faktu, že dotazovaných mezi 18 ti až 40 ti lety bylo 50 %.

## Otázka č. 9

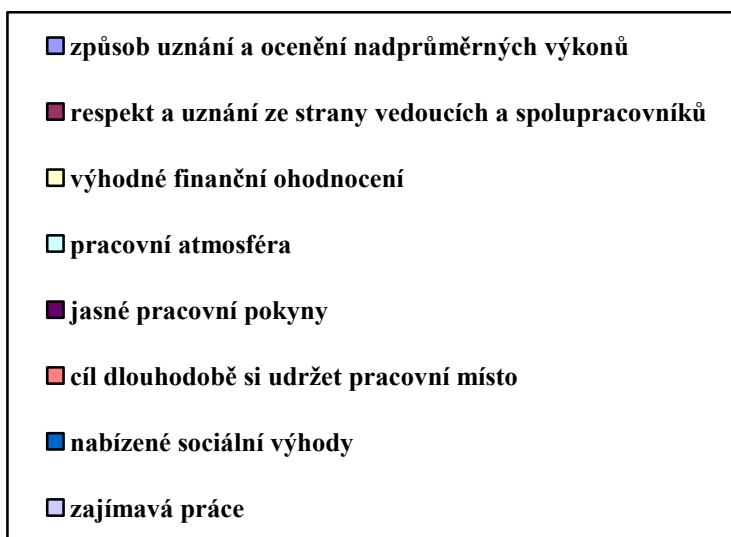
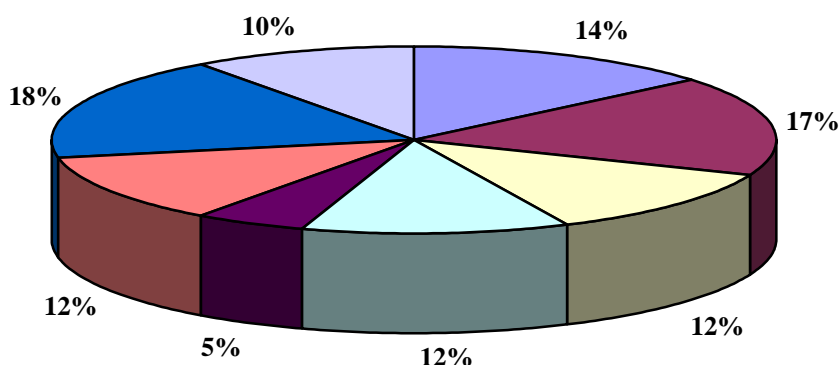
### K odvedení dobré práce mě nejvíce motivuje

Tab. 13: Podklady pro otázku č. 9

Hodnocení	Dělník	THZ	CELKEM	podíl v %
způsob uznání a ocenění nadprůměrných výkonů	6	5	11	14
respekt a uznání ze strany vedoucích a spolupracovníků	7	6	13	17
výhodné finanční hodnocení	4	5	9	12
pracovní atmosféra	4	5	9	12
jasné pracovní pokyny	2	2	4	5
cíl dlouhodobě si udržet pracovní místo	8	1	9	12
nabízené sociální výhody	6	8	14	18
zajímavá práce	1	7	8	10
CELKEM	38	39	77	100

Zdroj: Dotazník průzkumu názorů ve společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o.

Graf č. 12: Co Vás motivuje k odvedení dobré práce?



Zdroj: Dotazník průzkumu názorů ve společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o.

Z tohoto grafu je zřejmé, že pracovní prostředí ve společnosti je opravdu vynikající. Přes 30 % dotazovaných považuje za hlavní motivační složku způsob uznání a ocenění jejich pracovního nasazení a také respekt a uznání ze strany vedoucích pracovníků, na čemž se téměř shodli, jak dělníci, tak THZ. Velkou motivací jsou ale pro všechny zaměstnance také nabízené sociální výhody, zajímavost práce a finanční hodnocení.

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Marcela Kubínová**

**Obor: Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů**

**Forma studia: Kombinované**

**Název práce: Pracovní výkon, jeho měřitelnost a hodnocení ve společnosti  
ŠKO-ENERGO, s.r.o.**

**Rok: 2012**

**Počet stran textu bez příloh: 53**

**Celkový počet stran příloh: 30**

**Počet titulů české literatury a pramenů: 16**

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 0**

**Vedoucí práce: Ing. Juraj Eisel**