



# HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

## Diplomová práce

*Studijní program:* N6208 – Ekonomika a management

*Studijní obor:* 6208T085 – Podniková ekonomika

*Autor práce:* **Bc. Sylvie Wernerová**

*Vedoucí práce:* doc. Ing. Václav Urbánek, CSc.





# EMPLOYEE'S PERFORMANCE EVALUATION AND REWARDING

## Diploma thesis

*Study programme:* N6208 – Economics and Management

*Study branch:* 6208T085 – Business Administration

*Author:* **Bc. Sylvie Wernerová**

*Supervisor:* doc. Ing. Václav Urbánek, CSc.



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI  
Ekonomická fakulta  
Akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Sylvie Wernerová**  
Osobní číslo: **E13000303**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Název tématu: **Hodnocení a odměňování pracovníků**  
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Hodnocení a odměňování pracovníků - teoretická východiska.
2. Personální agenda spojená s hodnocením pracovníků ve firmě Johnson Controls Autobaterie spol. s r. o.
3. Modelová studie - porovnání teoretické a praktické části, optimalizace procesu a hledání možných zlepšení.

Rozsah grafických prací: dle potřeby dokumentace  
Rozsah pracovní zprávy: 65 normostran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická  
Seznam odborné literatury:

**DVOŘÁKOVÁ, Z.** Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007.  
ISBN 978-80-7179-893-4.

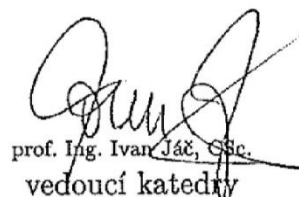
**KOUBEK, J.** Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 3. vyd.  
Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3.

**SCHULER, R. and V. HUBER.** Personnel and Human Resource Management.  
Fourth edition. West Publishing Company, 1990. ISBN 0-314-56277-X.  
Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Václav Urbánek, CSc.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu  
Konzultant diplomové práce: **Mgr. Iva Jiránková Otáhalová**  
HR Prof Dev & Coordination Johnson Controls Auto-  
baterie spol. s r.o. Česká Lípa  
Datum zadání diplomové práce: **31. října 2014**  
Termín odevzdání diplomové práce: **7. května 2015**



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan



prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2014

## **Prohlášení**

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Václavovi Urbánkovi, CSc. za pomoc při vedení diplomové práce, odborné rady, věcné připomínky a vstřícný a laskavý přístup. Mé poděkování náleží samozřejmě také mým kolegům Mgr. Ivě Otáhalové, Jaroslavu Šturmanovi a vedoucí personálního oddělení Ing. Janě Šmídové za jejich pomoc a poskytnutí potřebných informací a materiálů pro vytvoření mé práce.

## **Anotace**

Diplomová práce „Hodnocení a odměňování pracovníků“ je především zaměřena na systém hodnocení a řízení výkonnosti pracovníků a jejich následné odměňování. Hlavním cílem je zjistit efektivnost systému řízení a hodnocení výkonnosti pracovníků pomocí dotazníkového šetření. Na základě tohoto průzkumu nalézt případné nedostatky používaného systému a nástroje a navrhnout vhodná opatření k jejich odstranění. Práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část se věnuje přiblížení samotného tématu hodnocení a odměňování pracovníků, vysvětlení metod a kritérií, které se v praxi nejčastěji používají. V praktické části je nejprve představena společnost. Dále se praktická část skládá z porovnání teorie a praxe a následně zkoumá názory pracovníků. Nedostatky zjištěné průzkumem jsou identifikovány a předloženy vlastní návrhy na jejich odstranění.

## **Klíčová slova**

Dotazníkové šetření, hodnocení pracovníků, nástroje, odměňování pracovníků, řízení výkonnosti pracovníků, systém řízení, metoda MBO, metoda AC a DC, metoda 360 stupňů, mzda

## **Annotation**

The thesis „Employee’s performance evaluation and rewarding“ is mainly focused on the assessment and management of staff performance and their subsequent remuneration. The main objective is to determine the effectiveness of the management and performance evaluation of employees using questionnaires. Based on this survey, any shortcomings of system and tools found. Proposals to take appropriate measures to eliminate them were made. The work is divided into two parts. The theoretical part deals with the approach of the topic evaluation and remuneration, explaining methods and criteria that are most frequently used in practice. In the practical part there is first introduced the company. Furthermore, the practical part consists of a comparison of theory and practice, and then examines the views of staff. Shortcomings identified by the survey are identified and presented their own proposals to remedy them.

## **Key Words**

Survey, performance evaluation, tools, employee’s rewarding, performance management, management tool, MBO method, AC and DC method, 360° method, salary



# Obsah

<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>12</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>13</b>
<b>SEZNAM VZORCŮ.....</b>	<b>14</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>15</b>
<b>ÚVOD .....</b>	<b>16</b>
<b>1. HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....</b>	<b>18</b>
1.1 SYSTÉM HODNOCENÍ.....	18
1.2 DŮVODY HODNOCENÍ .....	18
1.3 METODY HODNOCENÍ .....	19
1.4 ZPŮSOBY HODNOCENÍ VÝSLEDKŮ.....	20
1.5 KOMPETENČNÍ MODELY.....	22
1.6 SAMOTNÉ MĚŘENÍ VÝKONŮ .....	23
1.7 METODY HODNOCENÍ .....	25
1.7.1 Základní metody obecně.....	25
1.7.2 Základní metody.....	28
1.7.3 Doplnňkové metody .....	32
1.8 VLIV HODNOCENÍ NA ZAMĚSTNANCE.....	33
1.8.1 Faktory ovlivňující výsledky .....	34
1.9 SAMOTNÉ HODNOCENÍ – TARIFNÍ STUPNĚ.....	35
1.10 MZDY .....	36
1.10.1 Druhy.....	38
1.10.2 Formy .....	38
1.11 VÝHODY PRO ZAMĚSTNANCE.....	40
<b>2. PERSONÁLNÍ AGENDA SPOJENÁ S HODNOCENÍM PRACOVNÍKŮ VE FIRMĚ JOHNSON CONTROLS AUTOBATERIE SPOL. S R.O.....</b>	<b>43</b>
2.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI JOHNSON CONTROLS AUTOBATERIE SPOL. S R.O. ....	43

2.1.1	Koncern Johnson Controls .....	44
2.2	ZALOŽENÍ A ROZVOJ SPOLEČNOSTI JOHNSON CONTROLS AUTOBATERIE SPOL. S R.O. ....	44
2.3	HODNOTY A CÍLE SPOLEČNOSTI .....	46
2.3.1	Hodnoty společnosti .....	46
2.3.2	Cíle společnosti .....	47
2.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU .....	48
2.4.1	Personální oddělení závodu .....	49
2.4.2	Human Resources SSC.....	51
2.5	HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ .....	52
2.5.1	Performance management .....	52
2.5.2	Model očekávaných chování .....	62
2.5.3	Správa nástroje pro hodnocení výkonu .....	63
2.6	ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	65
2.6.1	System odměňování.....	65
2.6.2	Pěněžní odměna.....	67
2.6.3	Zaměstnanecké výhody .....	67
<b>3.</b>	<b>POROVNÁNÍ TEORETICKÉ A PRAKTICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>71</b>
3.1	POROVNÁNÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK S PRAXÍ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....	71
3.1.1	Metody hodnocení a řízení výkonu .....	72
3.1.2	Oblasti hodnocení .....	74
3.1.3	Propojení systému hodnocení s ostatními procesy .....	75
3.1.4	Zhodnocení systému na základě porovnání teorie s praxí.....	79
<b>4.</b>	<b>OPTIMALIZACE PROCESU NA ZÁKLADĚ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....</b>	<b>80</b>
4.1	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	80
4.2	SESTAVENÝ DOTAZNÍK .....	81
4.2.1	Rozbor dotazníku a pokládaných otázek .....	81
4.3	SHRNUTÍ.....	96
4.4	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ .....	96
4.4.1	Navrhovaná opatření.....	97

<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>100</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>102</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>105</b>

# SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Tabulka struktury složek mezd.....	36
Tabulka 2: Tabulka mzdových tarifů.....	38

# SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Systém hodnocení zaměstnanců .....	22
Obrázek 2: Personální systém Vema .....	31
Obrázek 3: Příklad mzdové pásky zaměstnance .....	42
Obrázek 4: Struktura závodu .....	49
Obrázek 5: Struktura střediska sdílených služeb .....	51
Obrázek 6: Přehled nástroje Performance management .....	55
Obrázek 7: Tvorba cílů .....	56
Obrázek 8: Přehled cílů .....	56
Obrázek 9: Grafické znázornění průběhu cíle .....	57
Obrázek 10: Procentuelní znázornění průběhu cíle .....	58
Obrázek 11: Znázornění detailního popisu hodnocení zaměstnance.....	59
Obrázek 12: Souhrnné hodnocení zaměstnance .....	60
Obrázek 13: Gausova křivka .....	61
Obrázek 14: Grafické znázornění termínu pro dokončení hodnocení cílů.....	64
Obrázek 15: Pracovní třídy zaměstnanců .....	66
Obrázek 16: Výplatní páska .....	67
Obrázek 17: Úspěšnost dotazníku .....	82
Obrázek 18: Věková skupina zaměstnanců .....	83
Obrázek 19: Dostatek informací o nástroji.....	84
Obrázek 20: Informace o efektivnosti nástroje pro vedení.....	85
Obrázek 21: Je nástroj pouhá formalita? .....	86
Obrázek 22: Stanovení cílů .....	87
Obrázek 23: Používání zpětné vazby.....	90
Obrázek 24: Sdělení výsledků zpětné vazby .....	91
Obrázek 25: Adekvátní mzda .....	92
Obrázek 26: Spravedlivé odměňování.....	93
Obrázek 27: Spokojenost s výplatou .....	94
Obrázek 28: Spokojenost s benefity .....	95

# SEZNAM VZORCŮ

**Vzorec:**  $V = f(K \times M \times P)$

Rovnice 1 ..... 33

# SEZNAM ZKRATEK

AC	Assessment Centre
AFA	Název autobaterie
DC	Development Centre
HR	Human Resources – personální oddělení
IS STAG	Studentský portál pro TUL
IT	Informační technologie
K	Kvalifikace zaměstnance
LTH	Název autobaterie
M	Motivace k práci
MBO	Management by objectives – metoda hodnocení
P	Pracovní podmínky
PEOPLESOFT	Databáze pro zpracování dat o zaměstnancích
SMART	Analytická metoda hodnocení cílů
SSC	Středisko sdílených služeb
THP	Techničtí hospodářští pracovníci
TUL	Technická univerzita v Liberci
V	Výkon

# Úvod

Firem, které se v dnešní době snaží prosadit na domácím i zahraničním trhu, je nespočetně mnoho. Všechny tyto firmy se snaží být konkurenceschopné, úspěšné a udržet se na trhu.

Aby všechny tyto faktory byly splněny, je jednou z podstatných činností úspěšného podniku dobře ohodnotit a odměnit své pracovníky. Hodnocení a odměňování zaměstnanců je v dnešní moderní době jedním z důležitých nástrojů, jak dosáhnout svých cílů a udržet své postavení na trhu. Dobře ohodnocený a odměněný pracovník se tak spolupodílí na výsledcích firmy.

Společnost Johnson Controls Autobaterie spol. s r.o. v České Lípě působí úspěšně na trhu už několik let. V průběhu své existence firma změnila a zdokonalila proces hodnocení a odměňování zaměstnanců.

System cílů a hodnocení výkonů pracovníků je jedním ze tří základních kamenů kultury vysokého výkonu firmy. Představuje jedinečný soubor prvků, které formují kulturu společnosti Johnson Controls a staví ji daleko před své konkurenty.

Hlavním cílem diplomové práce je popsat a zhodnotit systém hodnocení výkonů zaměstnanců a jejich následné odměňování, zjistit případné nedostatky a navrhnout zlepšení. Cílovou skupinou jsou THP pracovníci firmy Johnson Controls Autobaterie spol. s r.o. v České Lípě. Použitou metodou je dotazníkové šetření, v němž je zkoumán pohled zaměstnanců na systém hodnocení výkonu a názor na jeho efektivnost. Druhá část dotazování je zaměřena na odměňování zaměstnanců a spokojenost s benefity.

Diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část je popsána na základě studia odborných publikací a článků. Jsou zde popsána teoretická východiska hodnocení a odměňování pracovníků.

Praktická část vznikla na základě studia firemních materiálů a dat, které byly poskytnuty pracovníky podniku. Získaná data a informace jsou zpracovány a vyhodnoceny ve spolupráci s konzultantem společnosti Johnson Controls Autobaterie spol. s r.o. v České



Lípě. Tato část je rozdělena na dva úseky. První kapitola praktické části pojednává o charakteristice podniku, hodnotách a cílech firmy, popisuje organizační strukturu a především hodnocení a odměňování THP pracovníků. Je zde popsán systém hodnocení pracovníků a formy odměňování. Další kapitola praktické části je vyvrcholením práce. Je zde provedeno šetření mezi zaměstnanci formou dotazování, zjištěn jejich pohled a názor na systém hodnocení a odměňování. Na závěr jsou navrženy návrhy ke zlepšení.

# 1. Hodnocení zaměstnanců

Aby zaměstnanci byli motivováni k práci a svoji práci vykonávali co nejlépe, je nutné je odměnit. Zaměstnanec, vstupující do zaměstnání, prochází přijímacími pohovory, kde se zjišťují znalosti, kvalifikace, zkušenosti a možnosti. Na základě jejich výsledků a rozhodnutí budoucího zaměstnavatele dochází k pracovnímu poměru. Jejich osobnost, která je pečlivě zkoumána a vybrána, je svým způsobem nástroj firmy k budoucímu úspěchu.

## 1.1 Systém hodnocení

Systémem hodnocení se zabývají personalisté, kteří sledují výkon zaměstnanců. Zaměřují se především na to, jak kvalitně svou práci zaměstnanec odvádí, jestli splňuje stanovené požadavky. Dalším faktorem je jeho chování jak vůči firmě, tak vůči ostatním kolegům a nadřízeným. Podle požadavků jeho funkce je důležitá zpětná vazba. To znamená, jakou má frekvenci sdělování splněných, či nesplněných úkolů a zda přichází s různými nápady, jak výsledky společnosti zlepšit<sup>1</sup>.

## 1.2 Důvody hodnocení

Asi nejdůležitějším faktorem odměňování je motivace pro zvýšení výkonu a efektivnosti práce. Odměnou může být jak peněžní částka, čili plat, tak různé benefiční doplňky či možnosti povýšení. V zájmu společnosti by měla být dokonalá harmonie mezi všemi

---

<sup>1</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 10-15. ISBN 978-80-7261-168-3.

pracovníky a to i postupově vyššími. Z toho plyne, že odměny nesmí být na úkor někoho, či nesmí být nepovšimnuty nebo ošizeny oproti ostatním pracovníkům<sup>2</sup>.

Hodnotí se tři oblasti:

- **Vstup**  
Vstupem se rozumí např. přijímací pohovor, kde se hodnotí možnosti uchazeče a jeho předpoklady pro vykonávání práce.
- **Proces**  
Je to ta část, ve které již zaměstnaný uchazeč aplikuje svoje dovednosti během pracovního výkonu k maximální efektivitě své práce.
- **Výstup**  
Výstupem jsou pak samotné výsledky. Měly by být měřitelné. Ať je to tržba za měsíc, počet vyrobených produktů, či uskutečněných prodejů apod. Je to sektor, ve kterém zaměstnanec úspěšně předvede svoje klady, které prezentuje při přijímacím pohovoru. Častou chybou zaměstnavatele je to, že se zaměří především na oblast vstupu a výstupu a nebere v potaz již výše zmíněný proces. V praxi to je přístup k práci.

### 1.3 Metody hodnocení

V rámci hodnocení zaměstnanců bude mluveno o dvou principech hodnocení:<sup>3</sup>

- Systematické

---

<sup>2</sup> HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, s. 16. ISBN 80-247-1458-2.

<sup>3</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 195. ISBN 978-80-7261-168-3.

- Nesystematické

### **Systematické hodnocení**

Jak název sám o sobě vypovídá, je to hodnocení, které si zachovává určitou pravidelnost a postupy. Můžeme ho nazývat hodnocením formálním.

### **Nesystematické hodnocení**

Hodnocení, jež nemá absolutně žádný řád. Jedná se o náhodně vybranou osobu, která má být odměněna. Je to hodnocení, které se provádí na základě možností a potřeby zaměstnavatele. Nazývané může být též neformálním hodnocením<sup>4</sup>.

## **1.4 Způsoby hodnocení výsledků**

Na začátku se musí stanovit jasná kritéria. V tomto případě jde především o to CO, JAK a KDO bude hodnotit.

Osoba, která má zaměstnance hodnotit, je klíčová. V obecném měřítku jsou hodnotitelé převážně nadřízení. Na jejich kvalitě odvedené práce bude záležet i výše odměny<sup>5</sup>. Aby bylo hodnocení správné, musí mít zvolená osoba možnost sledovat celý proces a jednotlivé výkony zaměstnanců, na které by se mělo vztahovat ohodnocení. Aby jeho práce proběhla tak jak má, musí být sám, v podstatě jako zaměstnanec, určitým krokem motivován. Personál, který má ve svém portfoliu tento úkol, by měl být proškolen. Od hodnotící osoby se přechází k bodu, co konkrétně se má hodnotit a jakými postupy. Musí se jasně definovat kritéria, podle kterých se bude postupovat. Tak jako téměř ve všem se vždy hodnotí kvalita, kvantita a to, v jakém čase byl úkol splněn. Aby byl zaměstnanec hodnocen

---

<sup>4</sup> TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, s. 48-55. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.

<sup>5</sup> MILKOVICH, George T. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993, s. 660. ISBN 80-85623-29-3.

komplexně, nestačí se zaměřit na samotnou podstatu věci (např. hotového produktu). K zaměstnanci se musí přistupovat především jako k člověku a ne jako k pracujícímu stroji. Mimo hodnocení kvality jeho práce by měly být ohodnoceny i určité společenské, či sociální aspekty. Myslí se tím, jak ochotně plní zadané příkazy, jak k nim přistupuje, jak jedná s ostatními kolegy a zaměstnanci. Důležitým faktorem je i to, zda do firmy přináší nové nápady a nové možnosti na zlepšení. V dalším případě se mohou hodnotit samotné charakterové vlastnosti, jako je např. empatičnost, loajálnost, samostatnost aj. V tomto případě nastává problém hodnocení. Vysvětlení spočívá v tom, že hodnotitel může trpět vlastními antipatiemi vůči zaměstnanci<sup>6</sup>.

Kritéria hodnocení<sup>7</sup>:

- Objektivita
- Subjektivita
- Chování
- Hodnocení osoby jako pracovníka, nikoliv úplně jako člověka
- Aktualita hodnocení by měla být zaměstnanci sdělena

---

<sup>6</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 178-179. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>7</sup> WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, s. 73-80. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.



Obrázek 1: Systém hodnocení zaměstnanců.

Zdroj: Trexima: zaměřeno na člověka. : *Hodnocení zaměstnanců* [online]. [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://www.trexima.cz/personalni-oblast/hodnoceni-zamestnancu>

## 1.5 Kompetenční modely

Aby bylo možné správně definovat modely, je nutné nejdříve vysvětlit pojem kompetence.

Kompetence je předpoklad, určitá způsobilost, která je zaměřená na určitou činnost. V podstatě je to možnost určitým způsobem vykonat zadanou práci. Základ kompetencí staví pracovní pozice. Každá pracovní pozice je svým způsobem sociální role, která zaměstnance staví buďto do nadřazené, či podřazené pozice. Na základě této pozice pak zaměstnanec vykonává zadaný úkol. Jasnou definici kompetence udává Pilařová<sup>8</sup>: „Kompetence je soubor vědomostí, dovedností, schopností, vlastností a postojů, které umožňují jedinci dosahovat požadovaného výkonu.“

<sup>8</sup> PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, s. 16. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

Úskalí nastává v případě určité dominance zaměstnance, který kompetentností nedisponuje. Musí se rozlišovat povahové vlastnosti tzv. vůdce, který se chová kompetentně, ale ve výsledku požadovanou pravomoc nemá.

Členění kompetencí:

- kompetence řešení problému,
- kompetence interpersonální,
- kompetence sebeřízení.

V případě vytváření modelů je důležité brát v potaz střídmost. Modely by neměly být sáhodlouze popisovány, ale zase by neměly být stručné. Měly by jasně definovat požadavky a principy možností a řešení dané problematiky a zaměření. Díky kompetenčním modelům dochází k jednoduššímu hodnocení zaměstnanců, kterým se na základě výsledku stanovuje, zda kompetencí využívají a jak s nimi zacházejí. Při stanovování kompetence se může vycházet z hlediska sociálně psychologického, při kterém se definují již některé výše zmíněné náležitosti. Jsou to např.:

- přístup k řešení problému a jeho kompetentnost,
- vztah k druhým osobám z hlediska kompetentnosti,
- sebeřízení, tj. využívání svých pravomocí ve vztahu k ostatním osobám apod.

Model je sám o sobě v podstatě určitým navigátorem, jak se má zaměstnanec ve výkonu svého povolání chovat a do čeho má zasahovat. Kompetence nejsou jednotné a pro každou firmu jsou vytvářeny zvlášť na základě jejich požadavků a potřeb.

## **1.6 Samotné měření výkonů**

Nejčastějším pracovním nástrojem pro měření výkonů je pětidílná stupnice. Problémem je, že většina zaměstnavatelů se k hodnocení staví negativně. Je to pro ně nejen finanční investice do zaměstnanců, ale zejména investice časová i administrativní. Obecně se měří

jednotky kvality, kvantity, nákladů a času. Společnosti se spíše zaměřují na kvantitu, která sebou nese značné náklady při produkci. Pokud dojde k optimální kvantitě, nastává doba, kdy je potřeba se zaměřit na snížení nákladů a zvýšení kvality. Pětídílná stupnice a její hodnotící systém odpovídá Gaussově křivce. Stupnice se hodnotí po bodech. V praxi to znamená, že:

- 1 bod = cca 3% měřených zaměstnanců
- 2 body = cca 17 – 20% měřených zaměstnanců
- 3 body = cca 54 – 64% měřených zaměstnanců
- 4 body = cca 17 – 20% měřených zaměstnanců
- 5 bodů = méně než 3% měřených zaměstnanců<sup>9</sup>

Z měřených hodnot a bodů je vidět, že střední počet bodů získává nejvíce zaměstnanců. Kritéria pro jejich hodnocení se dají označit za normální. V podstatě to znamená to, že zaměstnanec plní standartní plán dle předpokladů jeho pozice a ničím významným se neodchyluje. V ostatních případech se jedná o výchyly. V nižším bodování to znamená, že zaměstnanec nesplňuje konkrétní požadavky na 100 % a v nižším hodnocení je to zaměstnanec, který je pro firmu přínosem i v jiných oblastech, než jen v těch stanovených. Problémem tohoto hodnocení je tzv. zaškatulkování zaměstnance. V drtivé většině dojde k situaci, kdy se hodnocený výkon zaměstnance lehce vychyluje od stanovených měřítek a hodnotitel ho i přesto musí někam zařadit. Dochází ke křivdě, což může vyvolat rozkoily na pracovišti. Tento systém hodnocení je v podstatě známkování, kterému by odpovídalo známkování ve škole.

V praxi bývá využíváno i jiných stupnic, které mají jiné hodnoty. Jako příklad lze uvést třídílnou stupnici, kde jsou hodnotící body na úrovni 20 – 70 – 10. Tento systém se jeví jako Welchovo pojetí, ale nebývá tolik využíván, jelikož může dojít k nedostatečné diferenciaci. Dalším příkladem je desetídílná stupnice, která naopak umožní větší rozptyl a kvalitnější diferenciaci zaměstnanců. Problémem této stupnice je to, že jednotlivých

---

<sup>9</sup> HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, s. 22. ISBN 80-247-1458-2.



hodnotících bodů je tolik, že zabírá administrativní čas a je nutné některé body doprovázet komentářem. Extrémním příkladem hodnocení je pak stodílná stupnice, která se nepoužívá téměř vůbec. Při jejím používání často dojde k vyškrtnutí některých bodů tak, že se v podstatě zkrátí na úroveň desetidílné. Díky škrtnutím ovšem může dojít k chybě a poškození zaměstnance.

Stupnice, jež se používají, mají nejčastěji tvar grafu, ve kterém jsou okamžité viditelné výsledky. Tento způsob je nejvyužívanější a označuje se jako neverbální. Pokud dojde k situaci, kdy ani tento způsob hodnocení není dostačující, doplňuje se neverbální stupnice o stupnici verbální. V tomto případě dochází k přímému pojmenování a popsání hodnoceného úkonu<sup>10</sup>.

## 1.7 Metody hodnocení

Metod, kterými se mohou zaměstnanci hodnotit, je nepřehledné množství. Záleží výlučně na zaměstnavateli, či společnosti, kterou metodu si zvolí.

### 1.7.1 Základní metody obecně

- Analytické metody,
- Sumární metody,
- Tržní oceňování,
- Armstrongovi metody.

#### ANALYTICKÉ METODY

Tyto metody budou navazovat na metody sumární. V celém konceptu se snaží odstranit nedostatky, které se právě v těch sumárních vyskytují. Základem celého analytického šetření je to, že se tato metoda snaží vyvarovat chybných úsudků hodnotitelů a proto se

---

<sup>10</sup> HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, s. 29. ISBN 80-247-1458-2.

zaměřuje na různé druhy měření. Podle Armstronga je cílem této metody vyloučit subjektivitu a maximalizovat objektivitu<sup>11</sup>.

Metody:

- Bodovací metody

Je to nejčastěji využívaná metoda hodnocení. Princip je takový, že se pracovní pozice rozdělí do několika segmentů. Segmenty musí obsahovat jednotlivé vlastnosti práce, které se zaměřují na povahu a hodnotu práce. Mezi tyto faktory se začleňují např. fyzické a duševní požadavky, znalosti, možnosti, dovednosti apod. K těmto jednotlivým faktorům se na konci přiřadí určitý počet bodů ze stupnice, která musí být předem vytvořena. Počet bodů je závislý na tom, v jakém množství je daný faktor v pracovní pozici zastoupen. Výsledkem je pak optimální hodnota práce<sup>12</sup>.

- Analytické porovnávání

Systém hodnocení je podobný jako u bodovací metody. Důležitou roli zde opět hrají jednotlivé faktory, které jsou zpracovány do víceúrovňových profilů, které vytvoří ve výsledku strukturu stupňů. Tato metoda je využívána především ve velkých společnostech. Aspektem tohoto hodnocení je to, že je potřeba jasně rozlišit pracovní pozice, které jsou velmi podobné.

- Metoda faktorového porovnávání

Metoda je založena na finančním ohodnocení v rámci stupnice, která hodnotí jednotlivé aspekty a naznačuje nám sazbu práce. Metoda faktorového porovnávání je v dnešní době již téměř nevyužívána. Oblast, kde tuto metodu používají, je

---

<sup>11</sup> ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th Edition. 2014, s. 543. ISBN 9780749469641.

<sup>12</sup> FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Introducing human resource management*. 6th ed. New York: Pearson Financial Times/Prentice Hall, 2011, s. 462. ISBN 0273740989.

v expertním soudnictví, kde se řeší spor o odměňování za stejnou práci, kdy jeden dostal méně a druhý více<sup>13</sup>.

- Patentované, značkové hodnoty<sup>14</sup>

Základem patentovaného hodnocení je společnost zabývající se lidskými zdroji. Tato společnost provede za dodavatelskou firmu ohodnocování.

## SUMÁRNÍ METODY

Jsou to metody vyjadřující porovnávání práce jako celku. Rozdílem sumárního a analytického šetření je to, že v tomto případě absolutně vůbec nezáleží na jednotlivých faktorech pracovní pozice. Nejčastější sumární metody jsou:

- Katalogová metoda
- Metoda pořadí prací
- Metoda párového porovnávání
- Benchmarking – vnitřní porovnávání<sup>15</sup>

## TRŽNÍ OCEŇOVÁNÍ

Tržní oceňování si zakládá na znalosti finančního trhu a přehledech o sazbách pro každou pracovní pozici. Principem této metody je právě porovnávání sazeb podniku se sazbami na trhu.<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> ARMSTRONG, Michael. *Reward management: a handbook of remuneration strategy and practice*. Rev. 5th ed. London: Kogan Page, 2007, s. 442. ISBN 978-0-7494-4986-5.

<sup>14</sup> ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th Edition. 2014, s. 543. ISBN 9780749469641.

<sup>15</sup> ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th Edition. 2014, s. 545. ISBN 9780749469641.

<sup>16</sup> Tamtéž, s. 963

## METODY ZALOŽENÉ NA DOVEDNOSTECH A SCHOPNOSTECH

V této metodě se klade největší důraz na pracovníka než na samotnou práci. Výsledky práce se dají hodnotit podle tzv. výstupů. Výstupem je považována právě určitá schopnost, či dovednost zaměstnance pro dobře odvedou práci. Výsledkem této teorie je tedy to, že v této metodě se zaměřuje na měření výstupů. Negativitou celého měření je to, že ač člověk vlastní požadované dovednosti, ale nepřenáší je do práce, je přesto odměněn.

### 1.7.2 Základní metody

- **Motivačně hodnotící rozhovor**

Tato metoda je využívána nejčastěji. Funguje na bázi rozhovoru, který se dělí na dvě části. V té první části se dává prostor zaměstnanci, při níž má možnost jisté sebereflexe. Měl by jasně popsat svoji práci a zdůvodnit, proč by si odměnu zasloužil. V té druhé části přichází na řadu zaměstnavatel či hodnotitel, který ho má zhodnotit ze svého pohledu a ze souboru dat, jež vykazují jeho výsledky. Na základě dialogu je možné stanovit SWOT analýzu zaměstnance.<sup>17</sup>

#### **MOTIVACE:**

Motivace je podnět pro pracovníka, který má vykonat požadovanou práci či zadaný úkol. Nutí ho k rychlejší práci, jež nepostrádá kvalitu. Aby díky ní dosahoval kýžených výsledků, motivace musí být dostatečná. Po psychologické stránce rozlišujeme 2 druhy motivací.

#### **1. Intrinsická motivace**

Jsou to motivace, které souvisí se samotnou prací.

#### **2. Extrinsická motivace**

Motivy, jež leží mimo práci.

---

<sup>17</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 213. ISBN 978-80-7261-168-3.

Všechny motivy můžeme rozdělit do několika skupin.

- **Aktivní metody**

Metody, které přímo evokují k pracovnímu výkonu.

- **Podporující metody**

Stanovují podmínky, na základě kterých má dojít k zefektivnění již stanovených modelů.

- **Potlačující metody**

Faktory, jež odvádějí pracovníka od jeho činnosti.

### **DEMOTIVACE:**

K demotivaci může docházet, pokud člověku, který je motivovaný svůj úkol splnit dobře, vstoupí do cesty překážky, jež se jeví jako neodstranitelné. V případě jejich opravdového neodstranění přijde pracovník o odměnu a dochází k frustraci. Každý jedinec reaguje na frustraci rozdílně. Zde jsou ve stručnosti uvedeny některé způsoby reakce.

- Energizace

Zaměstnanec má snahu překonat překážku.

- Únik

Zaměstnanec má pocit selhání a vzdání se svého cíle.

- Agrese

Zaměstnanec si svým násilným chováním vybíjí vztek na okolí.

- Hledání řešení a náhradního cíle.

- Racionalizace

Zaměstnanec sám se sebou promlouvá a přesvědčuje se, že cíl, kterého chtěl dosáhnout, je pro něj nevýznamný.

- Regrese

Způsob návratu. Zaměstnanec se vrací k nižším možnostem.

- **Management by objectives – MBO**

Metoda MBO<sup>18</sup> je v českém překladu metodou stanovení cílů. Jak již název vypovídá, zaměřuje se především na budoucnost a možnosti splnit konkrétní plány. Plány se dělí na:

- Stanovené cíle:  
Nejdůležitějším bodem je měřitelnost stanovených cílů. V podstatě jde o naplánování krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých cílů, které by se měly zaměřit na celou strukturu společnosti, nejen na její výsledný obrat.
- Plánování akcí a úkolů:  
Navazuje na předešlý bod, stanovování cílů. Tato sekce nám vyhrazuje princip a způsob, jak mají být stanovené cíle dosaženy.
- Sebeřízení:  
Souvisí s hodnocením a motivací. Každý by měl znát MBO a měl by být dostatečně motivován tak, aby bylo cíle dosaženo.
- Kontrola a report:  
Opět navazuje na předešlý bod. Aby bylo sebeřízení prováděno a probíhalo podle stanovených způsobů, musí se kontrolovat. Na základě kontroly dochází k hlášení – zpětné vazbě, která nás informuje o provedených věcech, případně nás seznámí s nedostatky.

Tento proces je velmi náročný, dochází při něm k vypjatým situacím, ve kterých jsou kladeny vysoké nároky jak na zaměstnance, tak na zaměstnavatele. Celý hodnotící systém je založen na psychologickém principu, který je zakořeněný v každé osobnosti od mládí, kdy dítě např. dostane odměnu za dobré známky<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> MARLOW, Edward a Richard SCHILHAVY. 1991. Industrial Management: Expectation Issues in Management by Objectives Programs. *Elektronická databáze článků ProQuest: Univerzitní knihovna Technické univerzity v Liberci* [online]. (00537301): 29 [cit. 2015-04-30]. DOI: 00198471. ISSN 00198471. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/211626029/8F64B1B37E09404CPQ/2?accountid=17116#>

<sup>19</sup> BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 345. ISBN 80-7261-064-3.

Vema portal Demo, a.s. Vema\_Personalista

Centrum Vyhledat odkaz Úpravy

Personalistika Vyběrová řízení Správa

<b>Personální zpracování</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zpracování osob</li> <li>Personální list pro nového zaměstnance</li> <li>Personální list pro další činnosti</li> <li>Personální list pro smluvní vztah</li> <li>Dokumenty</li> <li>Hromadné generování dokumentů</li> <li>Závazky</li> </ul>	<b>Vzdělání a praxe</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zápočty odborné praxe</li> <li>Vyměti z evidenčního počtu</li> <li>Předchozí zaměstnání</li> <li>Vzdělání</li> <li>Seznam dosažených vzdělání S09</li> <li>Nejvyšší dosažená vzdělání S10</li> </ul>	<b>Systemizovaná místa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pracovní zařazení</li> <li>Vyhodnocení systemizačních kritérií</li> <li>Výjimky ze systemizačních kritérií</li> <li>Vyhodnocení systemizačních kritérií S47</li> <li>Přehled systemizovaných míst S05</li> <li>Uvolněná systemizovaná místa S12</li> </ul>	<b>Stav dat V4_HR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aplikace PER 19.02.4 (14.08.2014)</li> <li>Období 06.2014</li> <li>Archivace 26.06.2014 (Změna Ano)</li> </ul>
<b>Osobní údaje</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Seznam zaměstnanců S01</li> <li>Adresář S02</li> <li>Průkazy S04</li> <li>Děti S05</li> <li>Pracující důchodci S15</li> <li>Dovření důchodového věku S16</li> <li>Tisk adres na štítky S25</li> <li>Osobní pracovní angažovanost S26</li> </ul>	<b>Dovolená a plán nepřítomnosti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Podklady pro dovolenou</li> <li>Přehled o dovolené S22</li> <li>Volno nad rámec ZP</li> <li>Plán nepřítomnosti</li> <li>Plán nepřítomnosti</li> <li>Pracovní kalendář S56</li> <li>Absenční karta S63</li> </ul>	<b>Hodnocení</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hodnotící akce</li> <li>Hodnocení zaměstnance</li> <li>Hodnotitelé</li> <li>Plnění kritérií</li> <li>Specifická kritéria</li> <li>Pracovní úkoly</li> <li>Profesní rozvoj</li> <li>Přehled výsledků hodnocení S40</li> </ul>	<b>Personální přehledy</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Personální přehled</li> <li>Generování personálního přehledu</li> <li>Fyzické stavy zaměstnanců S30</li> <li>Fluktuace zaměstnanců S39</li> <li>Seznam veřejných funkcionářů S53</li> <li>Informační povinnost pro ÚP S94</li> <li>Zaměstnanci v evidenčním počtu S96</li> </ul>
<b>Pracovní právní údaje</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nástupy a výstupy zaměstnanců S23</li> <li>Platový výměr S28</li> <li>Platový výměr - grafický tvar S67</li> <li>Potvrzení o zaměstnání S45</li> <li>Sjednaná hmotná odpovědnost</li> <li>Hmotná odpovědnost S43</li> <li>Místo výkonu práce</li> </ul>	<b>Lékařské prohlídky</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lékařské prohlídky</li> <li>Upozornění na lékařské prohlídky</li> <li>Seznam lékařských prohlídek S14</li> <li>Zdravotní stav</li> <li>Zdravotní klasifikace S12</li> <li>Osoby se zdravotním postižením S13</li> <li>Evidence práce v riziku</li> <li>Pracovníci v riziku S20</li> </ul>	<b>Spojení, přístupy a oprávnění</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Spojení</li> <li>Spojení S03</li> <li>Přístupy a oprávnění</li> <li>Distribuce hesel S44</li> </ul>	<b>Personální dotazníky</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Personální dotazníky</li> <li>Hodnocení personálních dotazů</li> <li>Sumanizace personálních dotazníků</li> <li>Generování dotazníků</li> <li>Sumanizace personálních dotazníků</li> </ul>
<b>Pracovní a životní jubilea</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Životní jubilea S06</li> <li>Věková struktura S07</li> <li>Pracovní jubilea S24</li> </ul>	<b>Znalosti a odborné zkoušky</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Znalosti, zkoušky a osvědčení</li> <li>Seznam dosažených znalostí S11</li> <li>Přehled odborných zkoušek S21</li> </ul>	<b>Pracovní pomůcky</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zapůjčené pracovní pomůcky</li> <li>Karta ochranných prac. prostředků S31</li> <li>Seznam pracovních pomůcek S52</li> </ul>	<b>Personální události a změny</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Registrované personální události</li> <li>Individuální volby příjemců</li> <li>Změny sledovaných údajů</li> </ul>

Přechod do aplikací Personalistika - klient

Copyright © Vema, a.s. www.vema.cz

Obrázek 2: Personální systém Vema

Zdroj: Vema portal: Demo, a.s. [online]. [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://www.personalni-systemy.cz/files/vema-modules-cz-personalistika.jpg>

Na obrázku je vidět hlavní okno personálního programu. Konkrétně napravo uprostřed, v červeně zbarvené části, je sekce Hodnocení. Tam jsou zaznamenána veškerá data

z oblasti hodnotících akcí, hodnocení zaměstnanců, hodnotitelů, plnění kritérií, speciálních kritérií, pracovních úkolů, profesních rozvoje a přehledů všech výsledků.

### 1.7.3 Doplnkové metody

- **AC a DC – Assessment Centre a Development Centre**

Tato metoda je čím dál častěji využívána. Zjednodušeně by se dalo říci, že se zaměstnancům připraví modelová situace s úkoly, které mají během ní splnit. Na základě tohoto se pak sbírají data, díky kterým je sestavený kompetenční model. Plánovaná akce AC a DC trvá obvykle jeden den. Díky této modelové situaci hodnotitelé poznají nejen výsledky, jež požadují, ale zároveň dostanou příležitost vidět psychosociální chování zaměstnance během dne a jeho pracovního výkonu.

- **360°**

Tato metoda je velmi podobná metodě AC a DC s tím rozdílem, že se nevytváří umělé situace, ale k hodnocení dochází za přirozeného provozu. Tak jako v prvním případě jsou přítomni hodnotitelé. Prostor k hodnocení zaměstnance ovšem dostávají i ostatní lidé z okolí, jako jsou kolegové, nadřízení spolupracovníci apod.

- **Sociogram**

Sociogram je konkrétně zaměřený na vazby a vztahy mezi zaměstnanci. Sociogram může být tvořený například souborem otázek na principu negativnosti a pozitivnosti. Jejich frekvence se střídá. Druhým typem sociogramu je opět sociogram protichůdností. Není na zpracování nijak náročný. Jeho forma je asi taková, že na jedné straně je seznam zaměstnanců a na druhé jsou různá přídavná jména ve formě negativních i pozitivních vlastností, které se přiřazují k určitému pracovníkovi. Nemusí zde striktně dojít k jednotným protichůdným výsledkům, ale informace mohou být použity jako doplňující.



## 1.8 Vliv hodnocení na zaměstnance

Jak již bylo několikrát v diplomové práci zmíněno, vliv hodnocení na zaměstnance je vždy pozitivní. Pracovník, který pracuje dobře a není ničím vyzdvižen, odměněn či povšimnut, může časem stagnovat a kvalita jeho práce se prudce zhorší, popřípadě může z firmy odejít<sup>20</sup>. Aby nebyl tento pojem vyjádřen dlouhými slovy a větami, používá se na přesnou definici vzorec, který jasně ukáže, jak důležitá je pro člověka motivace a následná odměna.

*Vzorec:  $V = f(K \times M \times P)$*

*Rovnice 1*

Kde:

V = výkon,

K= kvalifikace zaměstnance,

M= motivace k práci,

P= pracovní podmínky.

Hodnocení samo o sobě musí mít vždy kladnou povahu. Tento systém by měl být v úzkém kontaktu se vzděláváním zaměstnanců. Bezpodmínečně každý pracovník musí být seznámen s tím, jak bude hodnocení a měření probíhat. Musí znát jeho průběh a také jeho normy. Výsledky by měly být převážně vždy pozitivní. Jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele či nadřízené je důležitá zpětná vazba ze všech stran. Zaměstnanci by měli být několikrát do roka informováni o průběhu hodnocení. Na základě výsledků šetření může dojít ke kariernímu postupu zaměstnance místo finančního ohodnocení.

---

<sup>20</sup> ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, s. 14. ISBN 80-86851-00-1.

### 1.8.1 Faktory ovlivňující výsledky

Vliv na psychiku zaměstnance, který je spojený s výsledky hodnocení má několik faktorů. Typy hodnocení dle významu:

- Vnější

Může to být finanční ohodnocení, benefit, zvýšení platu.

- Vnitřní

Vnitřní odměna může znamenat např. pověření zvláštním úkolem pro typ zaměstnance, pro kterého to bude odměnou a bude to pro něj mít větší význam než odměna finanční. Hledí se zde spíše na předpoklad psychického uspokojení zaměstnance<sup>21</sup>.

V České republice se setkáváme s principem finančních odměn, pokud se na ně vůbec přistoupí. Řadu rozsáhlých odměňovacích procesů mají např. marketingové a makléřské firmy. Již při přijímacím pohovoru dochází ke zkoumání osobnosti uchazeče. Hodnotí se jeho vzdělání, schopnosti, možnosti atd. Konkrétně je to několik bodů, na které se hodnotitelé blíže zaměřují:<sup>22</sup>

- Odborné znalosti
- Odborná příprava
- Odborné vzdělání
- Odpovědnost
- Spolehlivost
- Schopnost pracovat ve stísněných podmínkách
- Schopnost pracovat pod tlakem

---

<sup>21</sup> ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, s. 115-120. ISBN 80-86851-00-1.

<sup>22</sup> HAVLÍČEK, Karel. *Management and Controlling malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2011, s. 185. Edice EUPRESS. ISBN 978-80-7408-056-2.

- Schopnost rychlého úsudku
- Schopnost rychle se rozhodnout
- Schopnost vyřešit svoje chyby
- Hospodaření
- Asertivita
- Loajálnost
- Plánování
- Koordinace
- Přesnost
- Orientace v rizikovém prostředí
- Kreativnost
- Odborná orientace ve svém oboru
- Přizpůsobení se
- Schopnost udržovat klidné pracovní prostředí
- Schopnost udržovat klidné pracovní vztahy mezi kolegy
- Nekonfliktnost

## 1.9 Samotné hodnocení – tarifní stupně

Jakákoliv mzda má svůj limit. Limitem se při mzdě chápe spodní hranice finančního ohodnocení. Tento limit ovlivňuje hodnotu práce zaměstnance a jeho frekventovanost. Finanční hodnocení by mělo být pravidelné. Při stanovení celofiremních cílů se musí počítat se stanovením odměn tak, aby byli zaměstnanci motivováni stanovených cílů dosáhnout.

Tarifní soustava jako taková má několik stupňů, které se zaměřují na cílové požadavky:<sup>23</sup>

- Tarifní stupeň odpovídá organizaci a jejím požadavkům

---

<sup>23</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 285. ISBN 978-80-7261-168-3.

- Tarifní stupeň by měl aktivně reagovat na jakékoliv změny ekonomiky jak vnitřní, tak vnější
- Tarifní stupeň reaguje na situaci na trhu práce
- Tarifní stupeň se přizpůsobuje potřebám společnosti a potřebám zaměstnanců adekvátně k jejich výkonům
- Tarifní stupeň by měl růst závisle na tom, jak jsou zaměstnanci školeni a vzdělávání souměrně s tím, jak se zvyšuje jejich kompetence
- Tarifní stupně mají být jasné a srozumitelné

Tarifní stupně mají zároveň umožnit korigovat politiku daného podniku.

## 1.10 Mzdy

Členění mzdy je spojené s tarifními stupni.<sup>24</sup>

*Tabulka 1: Tabulka struktury složek mezd*

Mimořádná složka	Příplatky	
Individuální mzda	Příplatek za věk a zkušenost	15 – 20%
	Výkonová složka mzdy	20 – 50%
	Mzdový tarif	100%

Zdroj: KLEIBL, Jiří. *Metody personální práce*

Mzdový tarif se dá zjednodušeně nazvat jako odměna, kterou zaměstnanec dostane za vykonanou práci. Všeobecně je nám známý pojem jako minimální mzda a hrubá mzda. Ta minimální složka je tímto způsobem nazvaná z toho důvodu, že má člověku zajistit tzv.

<sup>24</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 286-290. ISBN 978-80-7261-168-3.

existenční minimum. Minimum, které potřebuje pro přežití. Nejnižší složka je jasně definována státem a je zakotvena v zákoně<sup>25</sup>.

Do mzdy se nezahrnuje:

- Odměna za práci přes čas
- Příplatek za práci přes svátek
- Příplatek za noční práci
- Příplatek za práci ve ztíženém prostředí
- Příplatek za práci v sobotu a v neděli

V tabulce je zmíněná sekce příplatku za zkušenost. Chápe se tím, že se bude platově ohodnocovat pracovník, který vykonává pozici již nějakou dobu, má patřičnou kompetenci, zkušenost a adekvátní vzdělání potřebné k výkonu profese. Jako další je složka výkonová. Ta se specializuje na hodnocení produkce na jednoho pracovníka. Zaměřuje se na objem a kvalitu vykonané produkce. Také se zaměřuje na to, zda byl případný stanovený objem splněn ve správném čase. V té části tabulky, kde je popsána mimořádná mzda, je zmíněno o příplatku. Tyto mimořádné příplatky, jak již název vypovídá, se vyplácejí za vykonání mimořádné práce. Mezi mimořádnou prací se například zahrnuje pracovní činnost přes čas, o víkendech, svátcích atd.

---

<sup>25</sup> Nařízení vlády č. 333/1993 Sb., o stanovení minimálních mzdových tarifů a mzdového zvýhodnění za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí a za práci v noci, v platném znění

Tabulka 2: Tabulka mzdových tarifů

SKUPINA PRACÍ	KČ/HODINA	KČ/MĚSÍC
1	48,10 Kč	8 000,-
2	53,10 Kč	8 900,-
3	58,60 Kč	9 800,-
4	63,70 Kč	10 800,-
5	71,50 Kč	12 000,-
6	78,90 Kč	13 200,-
7	87,10 Kč	14 600,-
8	96,10 Kč	16 100,-

Zdroj: KLEIBL, Jiří. *Metody personální práce*

### 1.10.1 Druhy

- **Hrubá mzda** – vzorec  
Základní mzda + osobní ohodnocení, příplatky, prémie, odměny + náhrada mzdy
- **Čistá mzda** – vzorec  
Hrubá mzda – zákonné srážky<sup>26</sup>
- **Výsledná částka výplaty**  
Čistá mzda – ostatní srážky + nemocenské dávky<sup>27</sup>

### 1.10.2 Formy

Mzdová forma je důležitá část systému ohodnocování zaměstnanců.

<sup>26</sup> Zálohy na daně z příjmu, zdravotní pojištění 4,5% a sociální pojištění 6,5%

<sup>27</sup> SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, s. 445. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

- **Časová mzda**

Známa je nám mzda hodinová. Forma ovšem může být i týdenní či měsíční. Aby se stanovily adekvátní podmínky pro všechny zaměstnance, je právě využívána časová forma mzdy, která musí být spravedlivá a srovnatelná pro všechny zaměstnance.

Při vytváření časové mzdy se Byarse<sup>28</sup> odkazuje na různé postupy společnosti. Jednotlivé postupy vycházejí z vnitřní politiky podniku zaměřené na odměňování. Díky tomu je pak vedení schopno přesně analyzovat pracovní pozici a stanovit jasný systém ohodnocení. Využívá se metoda, při které se apeluje na hodnocení práce, porovnání výsledku ohodnocování s výsledky mzdového šetření s následným stanovením mzdové třídy. Takto stanovený plat doprovází motivační složka, jelikož mzdová třída na základě šetření sama o sobě není pro zaměstnance atraktivní. Podle výsledků práce se pak hovoří o časové mzdě.

- **Úkolová mzda<sup>29</sup>**

Je považována za nejjednodušší systém odměňování. Zaměstnanec bývá odměněn úkolovou mzdou za předem stanovenou práci. Bohužel tento typ hodnocení není ideální pro všechny druhy zaměstnanců.

- **Podílová provozní mzda a mzda za výsledek práce<sup>30</sup>**

Tento druh mzdy je pro zaměstnance vysoce motivační. Zaměstnanec dostane stanovený podíl odměny na poměr práce. Tento tarif může být ovlivněn např. rychlostí provedené práce či jeho nadstandartním provedením.

- **Mzdy za znalosti a dovednosti**

Tento typ je závislý přímo na školení, kvalifikaci, kompetentnosti a vzdělání zaměstnance.

---

<sup>28</sup> BYARS, Lloyd L. *Human Resource Management /Řízení lidských zdrojů*. 2.vyd. Homewood: Irwin, 1987, s. 548. ISBN 0-256-03630-6.

<sup>29</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 290. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>30</sup> Tamtéž, s. 291.

- **Mzdy za přínos<sup>31</sup>**

Mzda je stanovena pro zaměstnance s přínosem kladného vývoje pro společnost. Zaměstnanec je odměněn za svoje znalosti, schopnosti, vykonanou práci a různé charakterové znaky osobnosti, které jsou přínosem pro společnost.

- **Naturální mzda**

Tento typ mzdy je vyplácen po dohodě zaměstnance se zaměstnavatelem. Mzda v naturáliích musí být proplacena nejméně ve výši stanovené sazby minimální mzdy.

- **Dodatkové mzdové formy**

Je zde bližší specifikace:

- formy jsou vázány na individuální či kolektivní pracovní výkon
- forma mzdy je vyplácena jednorázově nebo periodicky
- forma je určena spíše pro vyšší pracovníky, jako jsou například manažerské a vedoucí pozice

**PRÉMIE:**

Je to nejčastější dodatková forma mzdy, která je vyplácena mimořádně za určitý přínos pro firmu. Prémie jsou pro vyšší posty považovány za nejlepší nástroj pro zvýšení efektivity práce<sup>32</sup>.

## 1.11 Výhody pro zaměstnance

Tyto výhody se nepřímou váží na kvalitu a provedenou práci zaměstnanců. Společnost výhody stanovuje jako odměnu za to, že pro ně zaměstnanci pracují. Při obsazování nových pozic fungují jako jakési lákadlo, mimo platu, pro případné uchazeče. Tyto výhody

---

<sup>31</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 292. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>32</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 265. ISBN 978-80-7261-168-3.



se postupem času mohou měnit – zvyšovat. Navyšují se podle počtu odpracovaných let, mimořádných prací vykonaných pro společnost apod.

Samotné výhody:<sup>33</sup>

- **Sociální výhody**

Sociální výhody jsou nejstandardnější. Řadí se mezi ně náklady na:

- penzijní připojištění
- platba investičního či životního pojištění
- poskytování firemních půjček

System sociálních výhod má svým způsobem udržet zaměstnance na své pozici a zabránit tak odchodu ze zaměstnání.

- **Výhody spojené se vztahem k práci**

Výhody, které mají vztah práci, jsou například:

- levnější odkupy vyráběného produktu
- zaměstnanecké slevy
- hrazení potřebného vzdělání a školení nutných pro výkon práce

- **Výhody, které odrážejí jak společenské, tak pracovní postavení ve společnosti**

Tyto odměny se vztahují zejména na vedoucí pracovníky a nikoli přímo na zaměstnance. Mezi tyto pracovníky se například řadí komisiční pracovníci, generální ředitelé apod. Jejich odměnou může být třeba automobil, vlastnictví karty do klubů a jiné prvky zvyšující prestiž osobnosti.

---

<sup>33</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 298. ISBN 978-80-7261-168-3.

VÝPLATNÍ PÁSKA za období 6/2009

<b>Jméno:</b> PAZDERKA JAN		<b>Os. číslo</b> 1	<b>Zůstatek dovolené</b>	
<b>Firma:</b> TopSecret-Trans		<b>Rodné číslo</b> [REDACTED]	28,50 dnů	
Fond prac.doby 22		<b>HRUBÁ MZDA</b> 18000,00	Daň.bonus.vyž.děti	0,00
Celkem nepřítomností 0,00		Naturální příjem 0,00	Zúčtování daně	0,00
Odprac.dnů/hodin 22,0/ 264,00		<b>Sociální pojištění</b> 1440,00	Osvoboz.od daně	0,00
Hodin přesčas 0,00		<b>Zdravotní pojištění</b> 810,00	Doplatek zdr.poj.	0,00
Měsíční mzda 18000,00		Další zdanit. příjem 0,00	<b>ČISTÁ MZDA</b> 15750,00	
Hodinová mzda 0,00		Navíc ke zdanění 0,00	Srážky	0,00
Úkolová mzda 0,00		Nezd.částky celkem 0,00	Dávky	0,00
		<b>Vym.základ daně</b> 15800,00	<b>K výplatě</b> 15750,00	
Příplatky 0,00		<b>Zálohová daň</b> 0,00	<b>K výplatě na účet</b> 0,00	
Náhrady 0,00		<b>Srážková daň</b> 0,00	Penz.př.zam-vatel	0,00
Prémie 0,00		Daňové slevy 0,00	Život.poj.zam-vatel	0,00
Odměny 0,00		<b>Daň po slevě</b> 0,00		

Obrázek 3: Příklad mzdové pásky zaměstnance

Zdroj: Zaměstnej.cz: Výplatní páška: Vzor ke stažení [online]. [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://media0.jex.cz/images/media0:4c77d996b8bb4.jpg/p%C3%A1ska.jpg>

## **2. Personální agenda spojená s hodnocením pracovníků ve firmě Johnson Controls Autobaterie spol. s r.o.**

Kapitola personální agenda spojená s hodnocením pracovníků zpočátku podává základní informace o společnosti Johnson Controls Autobaterie spol. s r.o. v České Lípě, popisuje také historii podniku, hodnoty a cíle firmy, organizační strukturu a především hodnocení a odměňování THP pracovníků. Tato kapitola se zabývá pouze technickohospodářskými pracovníky z důvodu obsáhlosti tématu. Popisovaný nástroj pro hodnocení pracovníků podnik nastavil pouze pro THP pracovníky.

Na základě domluvy s vedením společnosti a mým poradcem nejsou v této diplomové práci použity originální firemní názvy a údaje z důvodu zachování citlivých interních dat. Všechny číselné údaje jsou ze stejného důvodu násobeny stejným určeným koeficientem. Některé údaje a názvy jsou nahrazeny českými synonymy, která odpovídají realitě. Analyzovaná společnost v textu diplomové práce nese reálný název Johnson Controls Autobaterie spol. s r.o. v České Lípě.

### **2.1 Základní informace o společnosti Johnson Controls Autobaterie spol. s r.o.**

Společnost Johnson Controls Autobaterie spol. s r.o. v České Lípě se zabývá výrobou olověných baterií pro osobní automobily, těžké a lehké nákladní automobily, užitková vozidla, motocykly, golfové vozíky, travní sekačky, zařízení pro zahradní a námořní použití.

Obchodní jméno:	Johnson Controls Autobaterie spol. s r.o.
Sídlo:	Dubická 958, 470 90 Česká Lípa
Právní forma:	společnost s ručením omezeným

Počet zaměstnanců:	577
Počet vyrobených baterií za rok 2014:	9 051 662 kusů

Firma Johnson Controls Autobaterie spol. s r.o. je součástí velkého koncernu Johnson Controls s hlavním sídlem v americkém Milwaukee.

### **2.1.1 Koncern Johnson Controls**

Společnost Johnson Controls je rozdělena na čtyři významné oblasti podnikání nazývané divize.

První divize nese název Power Solutions a orientuje se na výrobu výše zmíněných olověných baterií. Power Solutions je globálním lídrem ve výrobě baterií. Společnost reprezentuje více než 3 000 zaměstnanců v 15 zemích. Světová centrála se nachází v americkém Milwaukee a regionální centrály jsou umístěny v německém Hannoveru a čínské Šanghaji. Objem prodeje stoupl za rok 2014 na 6,6 mld USD a 140 000 000 kusů prodaných baterií. Nejznámější prodávané značky oceněné zákazníkem nesou název OPTIMA, VARTA, LTH a Heliar. Závod Johnson Controls Autobaterie spol. s r.o. v České Lípě je součástí této divize.

Druhá divize je označena názvem Automotive Experience a zabývá se výrobou interiérových autopotahů. Třetí divize společnosti Johnson Controls se jmenuje Building Efficiency a orientuje se na výrobu klimatizačních zařízení. Poslední divize je nazvána Automotive Interiors a její hlavní náplní je produkce automobilového příslušenství.

## **2.2 Založení a rozvoj společnosti Johnson Controls Autobaterie spol. s r.o.**

Historie podniku na výrobu autobaterií sahá až do roku 1943, kdy byl v České Lípě vybudován závod na produkci olověných akumulátorů. V roce 1948 byl podnik znárodněn a začleněn do národního podniku BATERIA Slaný. Od roku 1950 do roku 1953 se zde

vyráběly baterie pod značkou VARTA. V roce 1954 byla registrována značka AKUMA. V roce 1991 se závod přeměnil na státní podnik AKUCEL a následně byla společnost odkoupena firmou VARTA AG. Na základě tohoto odkupu byla společnost v roce 1992 založena pod názvem Autobaterie s.r.o. na výrobu startovacích baterií. Pod vedením nových jednatelů byla výroba zmodernizována. Zákazníkovi se společnost dostala do podvědomí značkou AFA. V roce 1995 přibýly ve společnosti Autobaterie nové výrobní linky s moderními technologiemi, které zajistily trvalou kvalitu, kontrolu a evidenci každého výrobního kroku. Z malé fabriky s roční výrobou 154 000 kusů baterií se stala moderní společnost s roční výrobou 1 900 000 kusů baterií.<sup>34</sup>

Důležitým milníkem v historii závodu v České Lípě je rok 2002, kdy závod v České Lípě a celou skupinu VARTA převzala společnost Johnson Controls se sídlem v Milwaukee v USA.

Rok 2006 byl též velice významným rokem pro tento závod. Firma dostala příležitost vybudovat ve svých prostorech středisko sdílených služeb pro ostatní závody a obchodní jednotky skoro v celé Evropě. Toto středisko sdílených služeb nazýváno SSC se v České Lípě nachází dodnes a je reprezentováno těmito týmy:

- HR oddělení – Human Resources – personální oddělení
- Sales back office – oddělení pro podporu odbytové agendy
- Customer Excellence – oddělení pro podporu agendy spojené s logistikou, nákupem a sklady
- Finance and Controlling – oddělení podporující finanční a controllingové agendy
- IT oddělení

Všechna tato oddělení jsou centrální a spadají pod německé vedení.

---

<sup>34</sup> *Firmní brožura* Johnson Controls Autobaterie spol. s r.o. v České Lípě, vydalo personální oddělení v České Lípě, s. 22.

## 2.3 Hodnoty a cíle společnosti

Hodnoty a cíle organizace tvoří společně jeden celek. Cíle podniku totiž vycházejí ze stanovených hodnot společnosti, které popisují, v co společnost věří a řídí její chování.

### 2.3.1 Hodnoty společnosti

Hodnoty společnosti vedou firmu více než 125 let. Jsou její oporou v každodenním jednání a spoluvytváření firemní kultury. Stojí na nich její 10letý plán, soubor strategických priorit, kterých hodlá společnost z dlouhodobého hlediska dosáhnout. Je očekáváno, že všichni zaměstnanci budou ctít hodnoty společnosti za všech okolností. Společnost se řídí těmito hodnotami:<sup>35</sup>

- Spokojenost zákazníků

Budoucnost firmy je spojena s úspěchem zákazníků. Proto všichni jednají vždy v jejich zájmu. Pracují tvrdě a proaktivně a tak se s podnikem dobře spolupracuje. Společnost může nabídnout hluboké odborné znalosti a praktická řešení a sliby jsou plněny.

- Trvalá udržitelnost

Prostřednictvím produktů, služeb a zapojení v komunitách podporuje společnost efektivní využití prostředků tak, aby z nich měli užitek lidé i naše planeta. Životní prostředí a udržitelnost představují klíčové prvky firemních obchodních plánů.

- Integrita

Společnost jedná čestně, spravedlivě, s úctou a důrazem na bezpečnost. Díky tomu jsou zachovány tradiční hodnoty společnosti. Etické chování pomáhá upevňovat vzájemné vztahy napříč celou společností.

---

<sup>35</sup> *Insights 2014*, Johnson Controls Autobatterie GmbH, Communications Department, redakční tým, Německo, s. 57.

- Zapojení pracovníků

S firmou rostou i její lidé. Vytváří kulturu, která si cení vynikajících výkonů, týmové práce, zapojení, vedení a růstu. V různorodosti zaměstnanců a vedoucích pracovníků se odráží firemní celosvětové působení.

- Inovace
- Společnost věří, že vždy existuje lepší způsob. Podporuje změnu a vyhledává příležitosti. Stále rychleji se zavádí nové inovace do praxe.

### 2.3.2 Cíle společnosti

Společnost patří do společenského systému, ve kterém zastává určité funkce. Poskytuje určité služby nebo vyrábí zboží. Mezi hlavní cíle patří dosahování tržních výkonů, od kterých se odvíjí zisk. Cílem podnikání není však jen pouhý zisk, ale z dlouhodobého hlediska to je intelektuální kapitál, dobrá pověst, spokojenost zaměstnanců a získání trhu. Krátkodobá maximalizace zisku nevede k dlouhodobému úspěchu. Většina firem tak dává přednost v krátké době dosáhnout menšího zisku, který vytvoří základnu pro budoucí dlouhodobý úspěch a konkurenceschopnost.<sup>36</sup>

Společnost si vytyčuje krátkodobé a dlouhodobé cíle. Cíle společnosti v České Lípě musí být v souladu s cíli celého koncernu.

Do krátkodobých cílů závodu Johnson Controls Autobaterie spol. s r.o. pro rok 2015 si společnost stanovila zvýšení výroby baterií na 10 000 000 kusů, vystavění nové linky pro výrobu AGM baterií, snížení nákladů za cestovní výdaje, získání nových zákazníků z Číny a další.

---

<sup>36</sup> JANOUŠKOVÁ, J., KOLIBOVÁ, H., *Zaměstnanecké výhody a daně*, GRADA Publishing, a.s., s. 7, ISBN 80-247-1364-0

Mezi nejdůležitější dlouhodobé cíle patří především spokojenost zákazníků a zaměstnanců. Dlouhodobé cíle jdou bok po boku s hodnotami společnosti. Podnik si stanovil, v souladu s firemní vizí a misí, tyto desetileté cíle:<sup>37</sup>

- Integrita
- Spokojenost zákazníků
- Zapojení pracovníků
- Rozvoj zaměstnanců
- Inovace
- Neustále zlepšování
- Kvalita
- Trvalá udržitelnost
- Globální růst
- Hodnota akcionářů

## **2.4 Organizační struktura podniku**

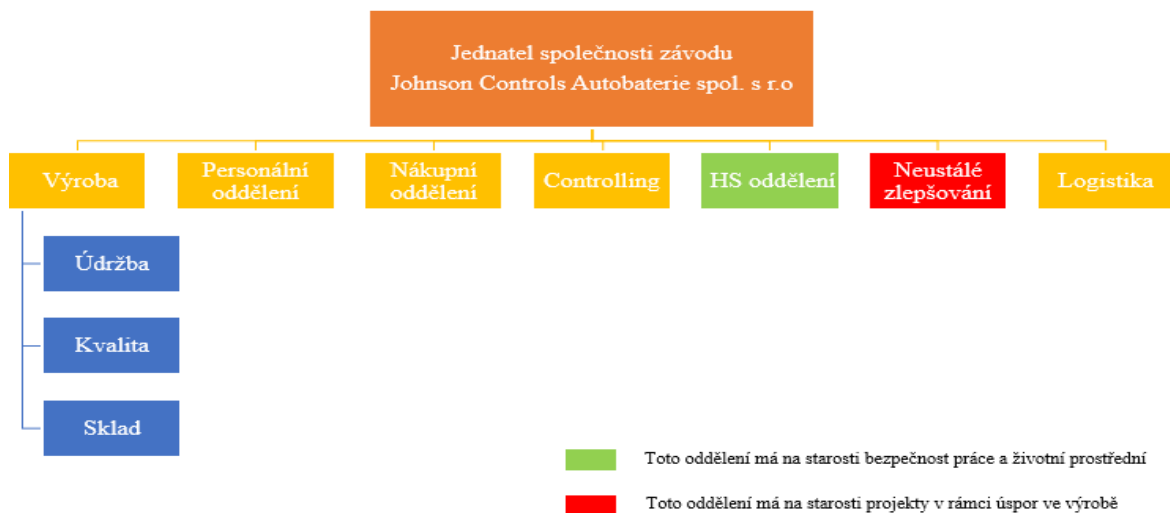
Společnost v České Lípě se skládá ze dvou hlavních jednotek. První je přímo závod, ve kterém se realizuje výroba baterií a její následný prodej. Společnost reprezentují dva jednatele, přičemž každý jednatel zodpovídá za svoji jednotku. Závod realizující výrobu je veden jednatelem Ing. Hubertem Schindelarzem a středisko sdílených služeb je zastoupeno jednatelkou Ing. Dagmar Košatou.

Strukturu závodu realizující výrobu a prodej zobrazuje následující obrázek č. 4.

---

<sup>37</sup> *Insights 2014*, Johnson Controls Autobatterie GmbH, Communications Department, redakční tým, Německo, s. 57.





Obrázek 4: Struktura závodu  
Zdroj: vlastní

## 2.4.1 Personální oddělení závodu

Vedoucí personálního oddělení se řídí mottem: „Bez vás, zaměstnanců, nejsme nic.“ Snahou oddělení je dobře ohodnotit a odměnit své zaměstnance, aby na základě toho podávali dobrý výkon a tím přispěli k úspěchu společnosti.

Aby byly naplněny dlouhodobé cíle, vychází personální oddělení z těchto myšlenek:<sup>38</sup>

- Spokojenost zaměstnanců je spokojeností společnosti
- Úspěchy zaměstnanců jsou úspěchy firmy
- Společnost roste se svými zaměstnanci
- Oboustranné komunikace není nikdy dost

<sup>38</sup> Časopis *ENERGIE* pro zaměstnance Johnson Controls Autobaterie spol. s r.o., vydalo personální oddělení v České Lípě, únor 2014, s. 2.

Na základě těchto myšlenek patří mezi základní náplň práce personálního oddělení zaměstnanecký průzkum. Tento průzkum provádí oddělení jednou ročně a všichni zaměstnanci mají možnost se vyjádřit k základním otázkám. Průzkum pomáhá měřit dva základní indexy. První index je spokojenost zaměstnanců a druhý je efektivita vedoucích v časovém rozlišení a ve vertikální struktuře společnosti. Po zpracování všech dat zhodnotí odpovědní pracovníci personálního oddělení výsledky a připraví akční plán.

Personální oddělení se skládá z 5 zaměstnanců včetně vedoucího personálního útvaru, kteří mají na starosti tyto aktivity:<sup>39</sup>

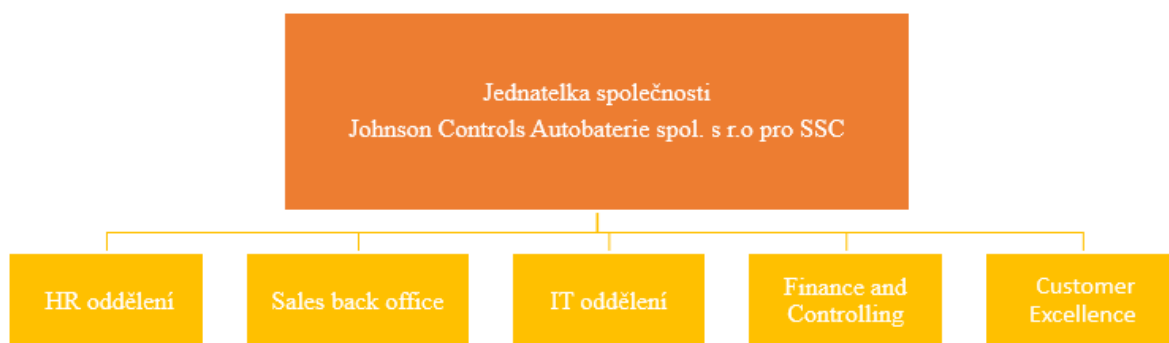
- Organizace vzdělávání pro zaměstnance, plán školení, výpočet nákladů na školení
- Organizace závodního stravování a jídelních automatů
- Nábory zaměstnanců pro výrobní profese
- Vedení personální agendy
- Interní komunikace na globální úrovni
- Školení zaměstnanců v odpovídajících oblastech
- Kontrola docházky, vedení evidence odpracované doby, přesčasů a absencí
- Příprava podkladů pro hrubé mzdy
- Personální strategie
- Odměňování – prémie, mzdy, bonusy
- Spolupráci s odbory a kolektivní vyjednávání

Jak již bylo zmíněno, nachází se ve společnosti ještě druhá jednotka zvaná středisko sdílených služeb, označovaná jako SSC.

Strukturu střediska sdílených služeb popisuje následující obrázek č. 5.

---

<sup>39</sup> *Firemní směrnice* společnosti Johnson Controls Autobaterie s.r.o.



Obrázek 5: Struktura střediska sdílených služeb  
Zdroj: vlastní

## 2.4.2 Human Resources SSC

Personální oddělení HR pro středisko sdílených služeb zaměstnává 17 pracovníků včetně vedoucí tohoto útvaru, kteří zastávají tyto činnosti:<sup>40</sup>

- Zpracování dat v systému PeopleSoft – databáze pro zpracování dat o zaměstnancích
- Nábor zaměstnanců, správa volných pozic a databáze kandidátů, zveřejnění pozic
- Reporting
- Mzdová agenda
- Cestovní náhrady
- Zaměstnanecké benefity
- Vyhotovení rozpočtů, kalkulací sazeb pro jednotlivé služby, smluv se zákazníky
- Správa systému hodnocení zaměstnanců
- Školení pracovníků v systému hodnocení zaměstnanců

---

<sup>40</sup> Firemní směrnice společnosti Johnson Controls Autobaterie s.r.o.

## **2.5 Hodnocení pracovníků**

Hodnocení zaměstnanců má pro společnost velký význam, jelikož jsou pracovníci na základě tohoto hodnocení následně odměňováni. S rozvojem společnosti, vlivem amerického koncernu, současným trendem a standardizací procesů klade firma čím dál větší důraz na hodnocení pracovníků.

V roce 2008 společnost zavedla systém hodnocení zaměstnanců pomocí metody MBO – management by objectives, což v českém překladu znamená řízení podle stanovených cílů.

Systém cílů a hodnocení výkonu je v elektronické formě a je použit pouze pro THP pracovníky, proto diplomová práce pojednává pouze o THP pracovnících. Tento systém je ve společnosti nazýván Performance Management neboli hodnocení výkonu zaměstnance. Je to proces, který je použit jen pro určitý okruh zaměstnanců, kteří mají neměnnou měsíční mzdu a tito zaměstnanci se v systému označují jako salaried zaměstnanci. Dělníci jsou v podniku označeni jako direct a indirect labor a nepodléhají tomuto hodnocení. Dělníci jsou odměňováni hodinovou sazbou a hodnocení probíhá jiným způsobem, na základě různých norem, např. je-li splněn plán linky a na základě dalších jiných kritérií a tudíž se nevyužívá nástroj Performance Management.

Každý THP pracovník bez ohledu na jeho funkci, kterou v podniku vykonává, musí používat tento nástroj. Používá ho jak vrcholový, tak i nejnižší management. Každý jednotlivý pracovník je v systému zaevidován a hned po jeho nástupu je se systémem seznámen a řádně proškolen.

### **2.5.1 Performance management**

Performance management je kontinuální proces zaměřený na stanovování výkonnostních a rozvojových cílů na daný fiskální neboli hospodářský rok, sledování pokroku v jeho průběhu a kontrolu dosažených výsledků po jeho skončení. Efektivní Performance Management proces slouží jako nástroj plnění cílů společnosti a podporuje rozvoj a zapojení zaměstnanců. Společnost Johnson Controls Autobaterie spol. s r.o. si stanovila za účetní období fiskální rok, který začíná prvního října a končí posledním dnem v září.

Nepoužívá tedy rok kalendářní pro dané účetní období. Pro zaznamenávání, správu a reportování aktivit spojených se systémem cílů a hodnocení výkonu slouží a je používán elektronický systém přístupný přes zaměstnanecký portál. Tento systém má na starosti personální oddělení SSC.

Systém cílů a hodnocení výkonu pomáhá vedoucím pracovníkům a zaměstnancům:

- Vymezit cíle v oblasti výkonu a rozvoje
- Získat stálou zpětnou vazbu
- Porozumět cílům v oblasti očekávaného chování
- Projednat pokroky zaměstnance v oblasti cílů a chování
- Oceňovat zaměstnance za dobrou práci
- Hodnotit a ocenit výsledky

Systém cílů a hodnocení výkonu je rozdělen na tři etapy:

- I. fáze – stanovení cílů

Johnson Controls Autobaterie spol. s r.o. a každé oddělení stanoví a definují cíle. Tyto cíle jsou průběžně zpracovávány. Zaměstnanec ve spolupráci se svým nadřízeným společně vymezí cíle výkonu, prodiskutují chování a sestaví plán rozvoje zaměstnance nebo stanoví rozvojový cíl. Měl by být stanoven nejméně jeden výkonnostní cíl a jeden rozvojový cíl. Praxe ve firmě funguje tak, že podřízení čekají, až střední management obdrží cíle od top managementu a tyto cíle se následně kaskádují. Někteří zaměstnanci ve vyšším managementu si stanovují cíle, které jsou napojeny na jejich roční bonus. Více o tomto bonusu je popsáno v kapitole odměňování.

Důležitým krokem celého procesu hodnocení je správné stanovení cílů. Aby byly cíle efektivní a daly se dobře hodnotit, musí být cíle stanoveny na základě 5 faktorů analytické metody SMART.<sup>41</sup>

**S** – specific – konkrétní

**M** – measurable – měřitelné

**A** – achievable – dosažitelné

**R** – relevant – orientované na výsledky

**T** – time bounded – časově vázané

Pokud při stanovení cílů není dodrženo těchto 5 zásad, cíle jsou neefektivní. Proto by měl být kladen důraz na tyto faktory.

- II. fáze – dosažení cílů a sledování výsledků

V průběhu fiskálního roku se zaměstnanec setká se svým nadřízeným a společně projednají pokrok, podle potřeby přidají cíl nebo ho aktualizují. Pracovník má prostřednictvím online elektronického nástroje možnost sledovat a zaznamenat svůj pokrok a veškeré změny.

- III. fáze – hodnocení a schválení

Třetí fáze je doba, kdy společnost uzavírá fiskální rok a vedoucí pracovník spolu se zaměstnancem vyhodnocují výsledky. Zaměstnanci pak potvrdí jednání o přezkoumání výkonu. Tato fáze také slouží jako základ pro následující cyklus a vymezení nových cílů.

### **Shrnutí fází:**

- Fáze stanovení cílů
  1. Setkání zaměstnance s vedoucím pracovníkem za účelem stanovení cílů
  2. Zaměstnanec do systému zavede cíle
  3. Řídící pracovník zkontroluje a schválí cíle

---

<sup>41</sup> DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001, s. 51. ISBN 80-7179-603-4.

Zaměstnanec prodiskutoval se svým nadřízeným cíle a společně je nadeřinovali. Zaměstnanec následně vstoupí do nástroje Performance management. Následující obrázek ukazuje přehled o osobních datech, aktivitách a cílech pracovníka.

The screenshot shows the Johnson Controls Performance Management interface. At the top, there is a navigation bar with the Johnson Controls logo and a menu with options: Výkon, Profily, Kontroly, Cíle, Vývoj, and Více. Below the navigation bar, the interface is divided into several sections:

- Karta výkonu (Performance Card):** Displays the employee's name (Sylvie Wernerová) and a placeholder for a profile picture.
- Nabídka (Menu):** A list of navigation options: Obecné, Kontrola historie, and Informace o zaměstnanci.
- Zaměstnanec (Employee):** A dropdown menu showing the selected employee: Sylvie Wernerová.
- Modul (Module):** A dropdown menu showing the selected module: Profil talentu.
- Employee Profile:** A large section featuring a placeholder for a profile picture, the employee's name (Sylvie Wernerová), and their work location details: Pracoviště: Czech Republic and Organizace: PS EMEA.
- Kontrola historie (History Control):** A table listing the dates of entry into force.
- Informace o zaměstnanci (Employee Information):** A section providing additional details about the employee.

Datum vstoupení v platnost
30.9.2014
30.9.2013
30.9.2012
16.12.2011
23.10.2010

**Informace o zaměstnanci**

- Review Language Preferences
- Work Location Code  
**X0600-11141**
- Work Location  
**Ceska Lipa PS SSC**

Obrázek 6: Přehled nástroje Performance management

Zdroj: vlastní z Firemní směrnice společnosti Johnson Controls Autobaterie s.r.o.

V záložce cíle zadá pracovník svoje nadeřinované cíle. Postupně si zapíše všechny svoje úkoly. Může je zadat ručně, prostřednictvím přiřazení anebo z předchozího plánu. Obrázek ukazuje zadání cílů ručně.

ie Wernerová | Plán cíle | FY 2015

### Vytvořit nový cíl

\* Název:

Popis:

Počáteční datum: 1.10.2014      Termín: 30.9.2015

OK    Zrušit

Obrázek 7: Tvorba cílů

Zdroj: vlastní z Firemní směrnice společnosti Johnson Controls Autobaterie s.r.o.

Následující obrázek znázorňuje přehled všech zadaných cílů.

Označené:

<input type="checkbox"/>	Název cíle		Počáteční datum	Termín splnění ú...	Průběh
<input type="checkbox"/>	Einarbeitung PPV, insbesondere Purch Batt		1.10.2014	30.9.2015	Začátek
<input type="checkbox"/>	Englischkurs - Development Goal		1.10.2014	30.9.2015	Začátek
<input type="checkbox"/>	Präferenzkalkulation FY2015		1.10.2014	30.9.2015	Začátek
<input type="checkbox"/>	STD Preise Label-Matrix neu, Bedienungsanleitungen		1.10.2014	30.9.2015	Začátek
<input type="checkbox"/>	Unterstützung Inventuren		1.10.2014	30.9.2015	Začátek

Obrázek 8: Přehled cílů

Zdroj: vlastní z Firemní směrnice společnosti Johnson Controls Autobaterie s.r.o.



- Fáze dosažení a sledování výsledků
4. Zaměstnanec průběžně zaznamenává naplňování stanovených cílů během daného fiskálního roku

Tento obrázek ukazuje, jak v systému zaměstnanec doplňuje průběh cíle. Šipku postupně posunuje podle naplňování úkolu.

Obrázek 9: Grafické znázornění průběhu cíle

Zdroj: vlastní z Firemní směrnice společnosti Johnson Controls Autobaterie s.r.o.

- Fáze hodnocení a schválení
5. Vedoucí pracovník může vyžádat zpětnou vazbu od ostatních spolupracovníků, interních zákazníků, funkčních vedoucích
  6. Vedoucí dokončí hodnocení s ohledem na dosažené cíle, chování a zpětnou vazbu
  7. Manažer na vyšším stupni (nadřízený vedoucího pracovníka) hodnocení zkontroluje a schválí
  8. Vedoucí pracovník a zaměstnanec se setkají a prodiskutují dosažení a naplnění cílů
  9. Zaměstnanec zadá schválení do systému
  10. Vedoucí pracovník zadá schválení do systému

Ve fázi hodnocení cílů by měly všechny úkoly být naplněny na 100 %, jak je znázorněno na následujícím obrázku.

Označení/změněné cíle od posledního schválení

Název cíle	Počáteční datum	Termín splnění ú...	Průběh
Einzelprüfung der Lieferantenerklärungen 2014, Erstellen der Präferenzkalkulationen 2014	1.10.2013	30.9.2014	100%
Laufendes Monitoring Materialstämme Finished Goods vs Product Cost FY14 Datei	1.10.2013	30.9.2014	100%
Support Transition Zakupy - Mlada Boleslav	1.10.2013	30.9.2014	100%
Teilnahme an den Englishkursen	1.10.2013	30.9.2014	100%
Übernahme monatliche Lead Reconciliation	1.10.2013	30.9.2014	100%

Obrázek 10: Procentuální znázornění průběhu cíle

Zdroj: vlastní z Firemní směrnice společnosti Johnson Controls Autobaterie s.r.o.

Pokud nejsou cíle naplněny na 100 %, musí pracovník zdůvodnit, proč se tomu tak stalo. Na základě naplnění cílů je odvozena míra navýšení mzdy.

Další obrázek ukazuje hodnocení zaměstnance a následné hodnocení manažera. Zaměstnanec ohodnotí každý svůj jednotlivý úkol a zašle svému nadřízenému, který následně všechny cíle také ohodnotí a okomentuje.

Kontrola Historie Průběh Komentáře

Performance and Development Goals Předchozí Další

### Einzelprüfung der Lieferantenerklärungen 2014, Erstellen der Präferenzkalkulationen 2014

[Skrýt popis](#)

Die Präferenzkalkulationen werden nach Kundenbedarf erstellt. Anhand der Rechnungen von den Lieferanten werden die Kalkulationen in einer Exceldatei vorbereitet. Die Materiale, die wir für die Herstellung einer Batterie benötigen sortieren wir nach Vormaterial mit nachgewiesenem Präferenzursprung und ohne nachgewiesenem Präferenzursprung. Diese Daten werden dann in der Exceldatei ausgewertet. Musterkalkulationen FY14, Laufende Prüfung der Rechnungserklärungen Hannover, INF4 Unterschätzung

#### Hodnocení manažera

Hodnocení

Successful

Komentáře

Successful

Frau Wernerova hat bei der Erstellung der Muster-Präferenzkalkulationen massgeblich unterstützt und durch das Jahr hindurch vereinfachte Kalkulationen für die vergebenen Rechnungspräferenzen erstellt. Sie hat auch bei der Bearbeitung des INF4 Nachprüfungsersuchens von Hyundai in Ceska Lipa unterstützt.

#### Vlastní hodnocení zaměstnance

Hodnocení

Successful

Komentáře

Habe im FY2014 einige Präferenzkalkulationen erstellt.

Obrázek 11: Znáornění detailního popisu hodnocení zaměstnance  
 Zdroj: vlastní z Firemní směrnice společnosti Johnson Controls Autobaterie s.r.o.

Vedoucí pracovník musí přidat i celkové souhrnné hodnocení s výstižným komentářem, ve kterém je shrnut celý uplynulý fiskální rok.

Následující obrázek ukazuje souhrnné hodnocení manažera a vlastní celkové hodnocení zaměstnance.

Kontroly Cíle Vývoj Více ▾

Zaměstnanec: Sylvie Wernerová ▾ Modul: Kontrola výkonu ▾ Posouzení zaměstnance: Year End Evaluation 2014 ▾

📄 🔄 📄

Kontrola Historie Průběh Komentáře

Year-End Review Summary Předchozí

Pokyny Zobrazit podrobnosti

Podrobnosti Skrýt podrobnosti

Hodnocení manažera	Vlastní hodnocení zaměstnance
<p>Celkové hodnocení</p> <p>👍 Successful</p> <p>Komentáře</p> <p>Frau Wernerova hat in FY14 sowohl bei der Zielerreichung als auch in den LEM-Kategorien gute Ergebnisse erzielt.</p>	<p>Celkové hodnocení</p> <p>- Nehodnoceno -</p> <p>Komentáře</p> <p>Ich denke, dass das FY 2014 sehr gut gelaufen ist und ich alle Ziele sehr gut erfüllt habe wie von mir erwartet wurde.</p>

Obrázek 12: Souhrnné hodnocení zaměstnance

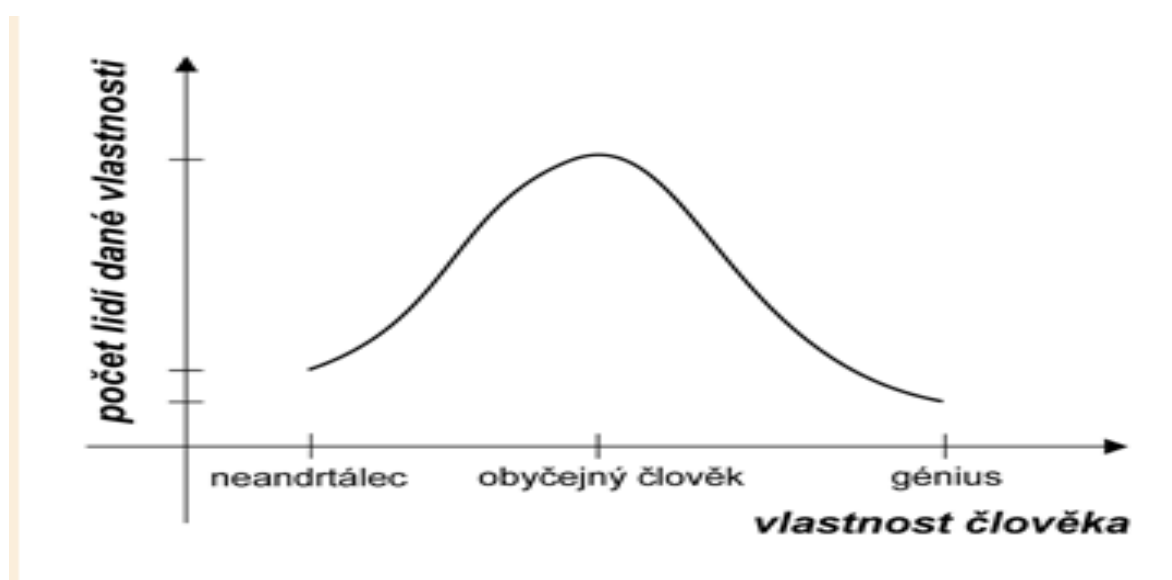
Zdroj: vlastní z Firemní směrnice společnosti Johnson Controls Autobaterie s.r.o.

Pro hodnocení pracovníků si firma stanovila stupnici čísel 1 až 5, přičemž číslice 1 představuje nejhorší hodnocení a číslice 5 nejlepší. V systému není však číselné hodnocení, ale hodnocení slovní.

1. Nepřijatelný výkon
2. Výkon pod očekávání
3. Přijatelný výkon
4. Výborný výkon
5. Vynikající výkon

Tomuto hodnocení pak odpovídá odměňování, které je zmíněno v kapitole odměňování zaměstnanců.

Očekávaný výsledek firmeniho hodnocení představuje Gaussova křivka.



Obrázek 13: Gaussova křivka

Zdroj: [https://www.google.cz/search?q=gaussova+k%C5%99ivka&biw=1128&bih=697&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=CDZCVb2fK-aO7AaJkAE&sqi=2&ved=0CCQQsAQ#imgrc=UGUWG9OV-g5u5M%253A%3Bd\\_RtD2Qw5QaazM%3Bhttp%253A%252F%252Fcasodej.cz%252FOBR%252Fgauss.gif%3Bhttp%253A%252F%252Fcasodej.cz%252Fja-ucastnik.htm%3B360%3B262](https://www.google.cz/search?q=gaussova+k%C5%99ivka&biw=1128&bih=697&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=CDZCVb2fK-aO7AaJkAE&sqi=2&ved=0CCQQsAQ#imgrc=UGUWG9OV-g5u5M%253A%3Bd_RtD2Qw5QaazM%3Bhttp%253A%252F%252Fcasodej.cz%252FOBR%252Fgauss.gif%3Bhttp%253A%252F%252Fcasodej.cz%252Fja-ucastnik.htm%3B360%3B262)

Společnost předpokládá, že zaměstnává nejvíce lidí, kteří obdrží hodnocení přijatelného výkonu. Personální oddělení proto klade důraz na to, aby vedoucí jednotlivých středisek hodnotili zaměstnance, kteří plní běžně své úkoly hodnocením přijatelného výkonu. Lepší hodnocení výborného nebo vynikajícího výkonu by mělo být přiřazeno pracovníkovi, který si zaslouží povýšení.

## 2.5.2 Model očekávaných chování

Při hodnocení dosažených výsledků je též důležité, jakou cestou nebo jakým způsobem zaměstnanec těchto výsledků dosáhl, respektive jaká chování při dosahování svých cílů prokazoval. Set chování očekávaných od zaměstnanců je zachycen v modelu očekávaných chování.

Model je takový model, který obsahuje a popisuje 14 konkrétních typů podnikem očekávaného chování, pomocí kterých by zaměstnanci měli dosáhnout svých cílů. Tato chování by měla podporovat vizi, misi a hodnoty společnosti a také se ztotožňovat s desetiletým plánem celého koncernu Johnson Controls. Tento model chování se musí měnit v závislosti na obchodních strategiích společnosti a konkurenčním prostředí. Model je založen na potřebách společnosti.

Chování požadované pro prosazování našich hodnot a podávání výsledků:<sup>42</sup>

- Efektivně komunikuje
- Jedná čestně
- Odvádí výsledky
- Pohlíží na věci ze širší stránky
- Prokazuje citovou vyzrálost
- Využívá různorodost a začlenění
- Získává zákazníky

Chování podněcující angažovanost, motivaci a rozvoj zaměstnanců:

- Prosazuje odpovědnost
- Získává, rozvíjí a zapojuje zaměstnance
- Podněcuje dokonalost

---

<sup>42</sup> *Firemní směrnice společnosti Johnson Controls Autobaterie s.r.o.*

- Spolupracuje na různých úrovních

Chování zaměřené na vývoj a předávání globální strategie:

- Působí napříč kulturami
- Činí strategická rozhodnutí
- Posiluje kapacitu organizace

Každé chování vlastní ještě přijatelné, silné a výjimečné stránky, přičemž by každý zaměstnanec měl mít z každé stránky něco ve svém chování obsaženo. Tyto typy chování jsou zahrnuty do nástroje systému hodnocení. Vedoucí pracovník pak musí i tato chování okomentovat, zhodnotit a snažit se ho zařadit při popisování dosažení jednotlivých cílů.

### **2.5.3 Správa nástroje pro hodnocení výkonu**

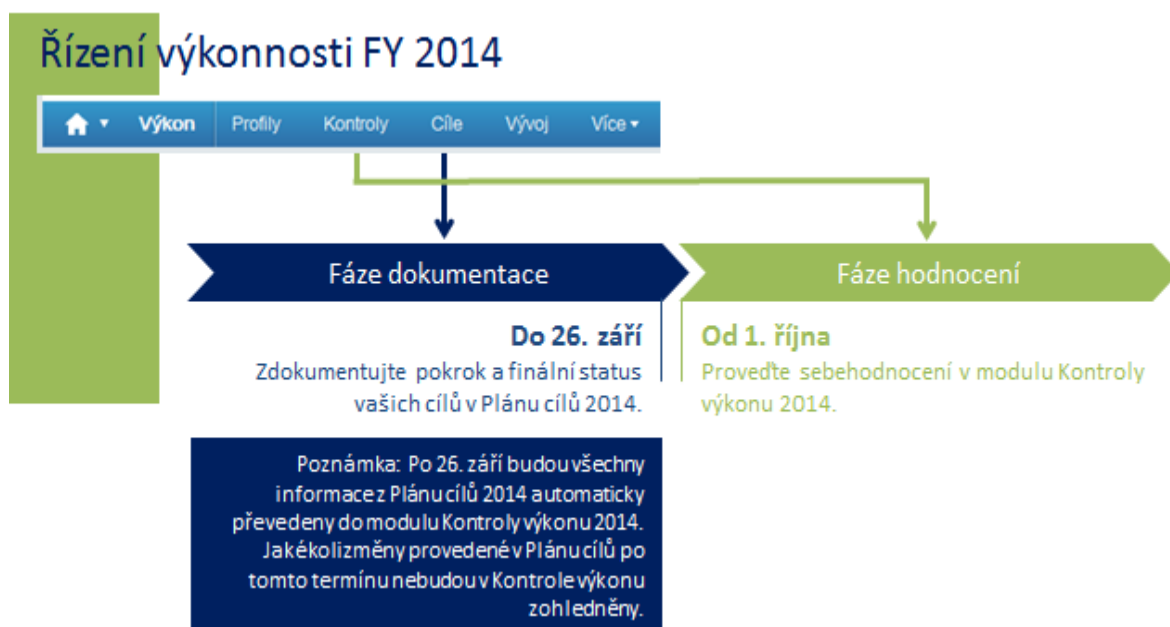
Nástroj systém hodnocení cílů je spravován a vyhodnocován personálním oddělením SSC. Personální oddělení dohlíží na plnění všech požadovaných úkolů pro danou fázi a informuje pomocí rozesílání informativních emailů pracovníky o termínech, které musí být v každé ze tří daných fází dodrženy. Nemělo by tedy dojít k jejich zapomenutí a splnění všech úkolů stanovených pro každou fázi. Personální oddělení také poskytuje pravidelná školení týkající se tohoto nástroje a všech aktivit s tímto spojených.

Následující email je zasílán personálním oddělením. Pro každou fázi je email jinak formulován a data se liší. V emailu jsou přiloženy instrukce a užitečné odpovědi na časté dotazy zaměstnanců, tudíž by žádný pracovník neměl zapomenout na termíny, které mají být splněny.

Vzor e-mailu: <sup>43</sup>

Vážení zaměstnanci,

Blíží se konec fiskálního roku a s ním také čas zhodnotit cíle, které jste si pro tento rok stanovili v systému hodnocení výkonnosti – Performance management. Rádi bychom vás informovali o krocích nezbytných ke zdárnému ukončení cyklu řízení výkonnosti pro rok 2014.



Obrázek 14: Grafické znázornění termínu pro dokončení hodnocení cílů

Zdroj: Firemní směrnice společnosti Johnson Controls Autobaterie s.r.o.

Po uzavření fiskálního roku, kdy dojde k vyhodnocení, naplnění všech cílů jednotlivých zaměstnanců, připraví personální oddělení návrhy pro navýšení mezd. Navýšení mezd musí odpovídat stavu budgetu každého oddělení. Tyto návrhy jsou vypracovány podle reportů ze systému hodnocení a řízení výkonnosti, a následně jsou prodiskutovány a schváleny personálním oddělením a příslušným vedoucím daného oddělení.

<sup>43</sup> Firemní směrnice společnosti Johnson Controls Autobaterie s.r.o.



## 2.6 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků patří mezi hlavní úkol organizace, jak udržet své zaměstnance vysoce motivované ve prospěch svých záměrů. Dobře odměnění pracovníci jsou totiž klíčem k úspěchu společnosti, kterého je dosaženo prostřednictvím kolektivních činností zaměstnanců.

### 2.6.1 Systém odměňování

Ve společnosti Johnson Controls Autobaterie spol. s r.o. je pro všechny THP pracovníky uplatněna smluvní mzda. Pracovníkům náleží mzda podle mzdového a prémiového řádu a dalších mzdových předpisů. Dohodnuté mzdové zařazení a mzdové podmínky odpovídají druhu práce a jsou stanoveny podle obecně závazných předpisů, v souladu s kolektivní smlouvou a vnitřními firemními předpisy. Výše mzdy je určena samostatným „Výměrem o mzdě“ a k němu je každý měsíc přiložena dohoda o poskytování smluvní mzdy.

Při dodržení všech povinností vyplývajících z pracovní smlouvy poskytne zaměstnavatel zaměstnanci:

- Základní měsíční mzdu

Tato mzda se krátí v případě, že zaměstnanec neodpracuje všechny pracovní dny v měsíci.

- Pohyblivou složku mzdy podle platných předpisů zaměstnavatele

Tato složka je ve společnosti nazývána prémie a její výše je 1 500 Kč. Pracovník má nárok na prémie, splní-li své povinnosti. Za nesplnění některých svých povinností, porušení pracovní kázně mu je prémie odebrána. Vyplácení prémie zaleží na každém vedoucím jednotlivých oddělení.

- Roční bonus ve výši x %

Podmínky pro jeho poskytnutí jsou stanoveny v příloze dohody o poskytnutí smluvní mzdy. Roční bonus je vyplácen vyššímu managementu na základě splnění ročních cílů,

kteře jsou stanoveny v systému hodnocení a řízení výkonu. Výše procent je u každého manažera rozdílná.

Mezi základní povinnosti zaměstnance patří docházka. Evidenci docházky vede personální oddělení a je stanovena na 40 h týdně (7,5 h + 0,5 h přestávka na oběd).

Základní měsíční mzda každého THP pracovníka se odvíjí od třídy, do které je pracovník zařazen. Následující upravená tabulka popisuje zařazení pracovníků a složí pouze pro ilustraci.

<b>Třída</b>	<b>Funkce</b>	<b>Forma odměny</b>
1 – 10	Jednatelé	Základní měsíční mzda + roční bonus
11 – 20	Manažeri	Základní měsíční mzda + roční bonus
21 – 30	Supervizoři	Základní měsíční mzda + prémie
31 – 50	Ostatní THP	Základní měsíční mzda + prémie

*Obrázek 15: Pracovní třídy zaměstnanců*  
Zdroj: vlastní

Společnost Johnson Controls Autobaterie spol. s r.o. zaměstnává 577 zaměstnanců. Z toho je 376 dělnických profesí a 201 THP. Z těchto 201 THP pracovníků má firma 2 jednatele, 13 manažerů, 55 supervizorů a 131 ostatních THP. Zaměstnanec je přijat na základě svých schopností a dovedností a je zařazen do třídy. Každá třída má několik podskupin s jednotlivými pozicemi. Každá pozice má svůj název a je ohodnocena platovým rozmezím.

## 2.6.2 Peněžní odměna

Splní-li zaměstnanec požadované úkoly, neporuší pracovní kázeň a dodrží stanovenou pracovní dobu, je mu následující měsíc do patnáctého dne v měsíci zaslána mzda na účet. Personální oddělení na začátku každého měsíce vytiskne docházkový list, který je vyplněn zaměstnancem a následně vedoucím schválen, podepsán a odevzdán mzdové účetní. Ta na základě těchto podkladů mzdu zpracuje, připraví platební návrh, který je následně schválen vedoucím personálního oddělení. Zaměstnanec pak emailem obdrží výplatní pásku, která je znázorněna na následující obrázku.

```
Fond prac. doby: 165,00      Odpracovano: 153,75      Prescas: 0,00
Nepřítomnost : 0,00        Pl. nepřít.: 11,25      Pl. sv.: 0,00
Průměr nahraďy : 203,09    Průměr ND: 0,00        Pr. CSSZ ND: 0,00
Zdravotní pojisteni základ : 32.127,00      srazeno : 1.446,00
Socialní pojisteni základ : 32.127,00      srazeno : 2.089,00
VZ pro dan : 43.100,00      Zal. na dan před slevami : 6.465,00
Sleva osobní : 2.070,00      Sleva na děti : 0,00
Dan. bonus děti- vráceno : 0,00      Zal. na dan- srazeno : 4.395,00
Zůstatek osobního konta : 0,00      Z toho solidární dan : 0,00
Příspěvek zaměstnavatele do PF : 500,00      Tar.sk./proc.pl.: SMLU/ 0,00
```

Kod	Název	Obd.	Pocet	Sazba	Částka
<b>HRUBE MZDY</b>					
0210	Smluvní mzda	03/15			29.842,00
3100	Dovol.akt.rok.	03/15	11,25		2.285,00
<b>SRAZKY</b>					
8105	Stravne	03/15			425,00-
8510	S-srazka na PF ZC	03/15			300,00-
<b>DOBIRKA</b>					
/559	Dobirka PREVOD	03/15			23.472,00
<b>D O V O L E N A</b>					
	Cerpaní v měsíci	Zůstatek		<b>DOBIRKA</b>	
	1,50	20,00			23.472,00

Obrázek 16: Výplatní pásky

Zdroj: vlastní

## 2.6.3 Zaměstnanecké výhody

Firma poskytuje celou řadu zaměstnaneckých benefitů, aby si své zaměstnance udržela a motivovala je k dobrým výsledkům.

- Třináctá a čtrnáctá mzda

Nárok na výplatu této odměny vzniká zaměstnanci, který odpracuje vždy celé období, ke kterému se bonus vztahuje. Pokud se u zaměstnance vyskytne neomluvená absence nebo obdrží upozornění na porušení pracovní kázně, ztrácí nárok na výplatu tohoto bonusu. Je-li zaměstnanec nemocen a nečerpá dovolenou, ale je mu vystavena nemocenská, tento bonus se pak krátí.

- Příspěvek na penzijní připojištění

Nárok na tento příspěvek vzniká zaměstnanci, který je u společnosti zaměstnán déle než jeden rok a má smlouvu na dobu neurčitou. Příspěvek se poskytuje ve výši 2 % z vyměřovacího základu, maximálně však 500 Kč.

- Zvýhodnění tarif T-Mobile

Pro získání tohoto benefitu je podmínkou být opět zaměstnán po dobu nejméně jednoho roku se smlouvou na dobu neurčitou.

- Flexipasy

Tyto bonusy se vyplácí těm, kteří byli k prvnímu pracovnímu dni předchozího kalendářního roku v evidenčním stavu. Jedná se o šeky v hodnotě 7 000 Kč. Tyto šeky lze vyměnit za služby či produkty na mnoha místech.

- Příspěvek na rekreaci dětí

Poskytuje se jednou ročně a je ve výši maximálně 1 500 Kč na jedno dítě zaměstnanců ve věku 7 – 18 let nebo 4 – 6 let, pokud se jedná o akci organizovanou předškolním zařízením.

- Závodní stravování

Zaměstnavatel poskytuje závodní stravování v objektu společnosti za částku 25 Kč, která je pracovníkovi strhnutá ze mzdy.

- Příspěvek při narození dítěte ve výši 1 000 Kč

- Pět týdnů dovolené

- Příspěvek při odchodu do důchodu ve výši 3 500 Kč
  
- Životní jubileum  
 Ve věku 50 let obdrží zaměstnanec odměnu ve výši 3 500 Kč, musí však u společnosti pracovat nejméně 5 let.
  
- Pracovní výročí  
 5 let – 2 000 Kč  
 10 let – 3 500 Kč  
 15 let – 4 500 Kč  
 20 let – 6 000 Kč  
 25 let – 7 000 Kč  
 30 let – 8 000 Kč  
 35 let – 9 000 Kč  
 40 let – 10 000 Kč
  
- Služební automobil  
 Jednatelé a manažeři mají nárok na služební automobil.
  
- Služební telefon  
 Někteří zaměstnanci mají nárok na služební telefon, závisí to na druhu pozice a na vedoucím oddělení.
  
- Notebook  
 Skoro všichni THP pracovníci mají firemní notebook.
  
- Práce z domova  
 Každý zaměstnanec má po splnění určitých podmínek nárok na práci z domova. Je to jeden den v týdnu, jednou za 14 dní.
  
- Pružná pracovní doba

- **Vzdělávací kurzy**

Firma poskytuje svým zaměstnancům jazykové kurzy. Zaměstnanec si může vybrat ze základních jazyků jako angličtina a němčina. V případě potřeby si může zvolit i jiný jazyk. Firma zaměstnanci hradí hodinu týdně. Pracovník si tuto hodinu musí však napracovat.

Do ostatních odměn společnost řadí ještě jednu odměnu, zvanou prvotřídní odměna, která je udělena podnikem jednou za kvartál. Každý tři měsíce rozesílá personální oddělení formulář pro nominování zaměstnanců, kteří si na základě názorů ostatních, odměnu zaslouží. Každý pracovník může být jiným pracovníkem za nějaký výkon nominován. Sesbírané typy pak personální oddělení zhodnotí a případné kandidáty odmění skleněnou cenou. Tato cena pak poskytuje pracovníkovi jistou formu pochvaly. Je to nepeněžní bonus poskytující pracovníkovi uznání a duševní uspokojení.

## **3. Porovnání teoretické a praktické části**

Tato kapitola se věnuje porovnání teoretických východisek s praxí ve společnosti Johnson Controls Autobaterie spol. s r.o. v České Lípě. Jsou shrnuty všeobecné metody hodnocení a s nimi porovnány metody používané ve vybraném podniku. Kapitola dále popisuje oblasti hodnocení a propojení systému hodnocení s ostatními procesy v návaznosti na popisovanou společnost. Na konci kapitoly je systém krátce zhodnocen.

### **3.1 Porovnání teoretických východisek s praxí ve vybrané společnosti**

Hodnocení zaměstnanců a řízení zaměstnanců není to samé. Někteří pracovníci se domnívají, že hodnocení pracovního výkonu je totéž jako řízení pracovního výkonu. Mezi těmito pojmy existují rozdíly. Hodnocení pracovního výkonu lze popsat jako formální posuzování a hodnocení zaměstnanců firemními manažery. Řízení pracovních úkolů je mnohem větší, obsáhlejší proces řízení, který je prováděn manažery, od nichž se očekává, že budou působit spíše jako koučové a zaměří se na budoucnost. Tyto dva termíny jsou tedy úzce spjaty a společností brány jako jeden celek, a to jako řízení a hodnocení výkonu. Proto lze systém hodnocení zaměstnanců pojmout jako ucelený soubor nástrojů a metod používaných v podniku k hodnocení, řízení a zvyšování výkonu a výkonnosti pracovníků. Těmito nástroji, jak již bylo zmíněno v teoretické části, jsou např. kompetenční model, zpětná vazba, z metod lze vybrat motivačně-hodnotící pohovor, 360° zpětná vazba nebo management by objectives. Výběr metody, která jsou uplatňována v konkrétním podniku, záleží na jeho oboru působení, cílech a strategii, způsobu řízení a kulturních podmínkách. Například malá firma zaměstnávající několik málo zaměstnanců bude používat jiné nástroje hodnotícího systému než podnik s tisíci zaměstnanci.

### 3.1.1 Metody hodnocení a řízení výkonu

Na základě studie oficiálních teoretických východisek, uváděných v mnoha publikacích, byla popisované společnosti přiřazena jako metoda řízení a hodnocení zaměstnanců metoda management by objectives. Po důkladném nastudování všech popisovaných metod je zřejmé, že si firma ušila na míru samostatný systém pro řízení a hodnocení výkonu pracovníků. Tento systém je poskládan z několika metod. Z každé metody jsou použity některé faktory.

- **Management by objectives**

Jak již bylo zmíněno, tato metoda je řízení podle cílů. Metoda je zaměřená na budoucnost pomocí stanovení cílů, které mají být splněny. Některé publikace uvádějí, že by se při hodnocení nemělo hledět jen na výsledky, ale mělo by se sledovat, jakým způsobem pracovník daných výstupů dosáhl. Tato metoda je specifická stanovováním cílů. Cíle se formulují dlouhodobě a od nich se odvozují cíle krátkodobé. Všechny cíle by měly splňovat pravidlo SMART. Metoda je rozdělena na fázi plánování, stanovení a kontrolu cílů. Pro správné fungování této metody je důležitá motivace a sebeřízení. Motivován je pracovník na základě motivačně-hodnotícího pohovoru, při kterém si stanoví cíle a procesy. Stanovený cíl je tak osobnější, než kdyby mu byl přidělen nadřízeným. Důležitá je pravidelná a následná kontrola a sledování plnění nastavených cílů.

Z této metody si společnost Johnson Controls Autobaterie spol. s r.o. převzala do svého systému všechny vlastnosti:

1. Společnost nastavuje cíle a řídí se pravidlem, že by cíle měly být stanoveny podle pravidla SMART. Bohužel ze zkušenosti pracovníků a vedení společnosti vyplývá, že ne vždy jsou cíle tak nastaveny. Některé cíle nelze dostatečně změřit.
2. Společnost dodržuje procesy plánování, stanovení a kontrolu. Metoda uvádí, že pracovník je motivován, nastaví-li si cíl sám. Bohužel cíle jsou dány top managementem, tudíž je většinou pravděpodobné, že THP pracovník na nižší úrovni nemůže ve své podstatě cíle ovlivnit. Pracovník většinou cíle prodiskutuje se svým nadřízeným a ve spolupráci s ním následně cíle stanoví. Většina cílů vychází



z náplně práce. Rozdíl je však u pracovníků top managementu, kteří si mohou stanovovat cíle sami na základě různých projektů, které sami vymýšlí.

3. Firma provádí následnou kontrolu naplnění cílů a následně vyhodnotí splnění přiřazených úkolů.

- ***Motivačně hodnotící pohovor***

Při prostudování teorie o motivačně hodnotícím pohovoru bylo zjištěno, že tento systém se zabývá sebehodnocením a hodnocením nadřízeným. Zaměstnanec má tedy za úkol ohodnotit sám sebe, popíše výsledky a následně je ohodnocen svým nadřízeným.

Tuto metodu opět vybraná společnost zakomponovala do svého systému. Jak již bylo popsáno v kapitole dvě, v poslední fázi se hodnotí výkon a splnění cílů. Splněné úkoly napřed hodnotí pracovník a následně jeho nadřízený. Oba dva se setkají u pohovoru a shrnou dosažené výsledky a chování, kterým bylo výsledků dosaženo.

- ***Zpětná vazba***

Zpětná vazba je hodnocení pracovníka jeho nadřízeným nebo jinou osobou. Může to být spolupracovník, zákazník, dodavatel, odběratel. Na základě tohoto hodnocení jiným subjektem je obdržena informace, která umožňuje pracovníkovi plnit úspěšně stanovené úkoly nebo podniknout jisté opatření k zlepšení. Zpětná vazba je poskytnuta buď jinou osobou anebo jinou formou. Jiná forma může být např. norma na výrobu některých součástek. Na základě této normy pracovník dostává automaticky zpětnou vazbu o svém splněném úkolu. Zpětná vazba vyjádřená jinou osobou má lepší dopad na výkon pracovníka. Při špatném hodnocení třetí osobou je zaměstnanec motivován ke zlepšení a pomáhá vedoucímu při rozhodování o udělení správného hodnocení, není-li si sám jist. Hodnocení vedoucího na základě zpětné vazby by tak nemělo být subjektivní. Zpětná vazba by měla přesně popisovat danou událost, být konkrétní a neměla by si zakládat na dojmech a pocitech. Neměla by se zaměřovat na nedostatky, které pracovník nemůže zlepšit nebo ovlivnit. Neměla by pracovníka hodnotit za negativní výsledky, ale vést ke společnému zlepšení a snažit se společně najít příčiny.

Část této metody je opět společností Johnson Controls Autobaterie spol. s r.o. použita v systému řízení a hodnocení výkonnosti pracovníků. Zpětná vazba je používána v poslední fázi, kdy dochází k hodnocení výkonů. V této části podnik používá zpětnou vazbu formou hodnocení nadřízeným, ale systém umožňuje i možnost zpětné vazby pomocí další osoby. Ve společnosti záleží na příslušném oddělení a jeho vedoucím, jak s touto zpětnou vazbou naloží a je-li poskytnuta zaměstnanci jako informace. Jak je zpětná vazba společností využívána, je popsáno v podkapitole zabývající se dotazníkovým šetřením.

### **3.1.2 Oblasti hodnocení**

Zaměstnanci společnosti by měli být hodnoceni na základě tří oblastí:

#### **1. Vstup**

Jsou to znalosti pracovníka, způsobilost, praxe, zkušenosti a dovednosti.

#### **2. Výstup**

Pod pojmem výstup se rozumí všechny měřitelné výkony a výsledky zaměstnance jako jsou např. počet vyrobených baterií, náklady na baterii, počet vyrobených zmetků, velikost tržeb. Pro toto hodnocení lze použít mnoho statistických a matematických metod. Měřitelné výstupy se používají spíše u dělnických profesí.

#### **3. Proces**

Proces ukazuje, jakým stylem pracovník přemění vstupy na výstupy. Což v praxi znamená, jakým způsobem chování dosáhne požadovaného výsledku. Do procesu lze tedy zařadit kompetence. Kompetence lze označit jako vlastnosti, které zaměstnanec projeví svým chováním. Aby pracovník bravurně zvládl všechny své úkoly, musí pracovník uplatnit soubor očekávaných chování.

Ideální je, pokud se hodnocení zaměří na všechny tři oblasti. Vybraná společnost Johnson Controls Autobaterie spol. s r.o. se zaměřuje pouze na výstup a proces. Na konci fiskálního

roku se hodnotí dosažené výkony a také se hodnotí kompetence neboli chování, které bylo použito při plnění cílů.

V systému řízení výkonnosti tedy chybí hodnocení vstupu. Vlastnosti zmíněné ve druhé kapitole a podkapitole 2.5.2, které jsou firmou používány, jsou obecné a nedají se snadno přiřadit k určitým profesím. Měly by být více specifikované a přiřazené k jednotlivým profesím, každá profese by měla vyžadovat jiné kompetence. Což by se z praktického hlediska bohužel nedalo aplikovat, jelikož má společnost nespočetně mnoho pozic a bylo by celkem nemožné ke každé pozici v systému přiřadit jiný soubor chování.

### **3.1.3 Propojení systému hodnocení s ostatními procesy**

Výstupy ze systému hodnocení pracovníků mohou sloužit pro dva účely společnosti. První účel pomáhá při rozhodování o dalším rozvoji zaměstnanců, určuje tak investice do lidského kapitálu a druhý účel slouží k přidělení odměn a bonusů.

#### **1. Účel rozvoje zaměstnanců**

Plán osobního rozvoje by měl obsahovat plán vzdělávacích aktivit. Tento plán stanoví pracovník ve spolupráci s manažerem. Tyto aktivity by měly zahrnovat samostatné vzdělávání, koučování, mentoring, práce na projektech, rozšiřování a obohacování práce. Plán rozvoje zaznamenává akce za účelem zlepšení pracovního výkonu a rozvoje znalostí, dovedností a schopností. Dobře stanovený plán rozvoje může pracovníka snadno motivovat. Tento plán se však odvíjí od potřeb, které jsou důležité pro výkon dané pozice. Důležité je také, aby se pracovník více zdokonaloval, rozšířil si tak své znalosti a dovednosti a mohl následně převzít více odpovědností a vykonávat širší role na pracovišti. Stanovení tohoto plánu osobního rozvoje závisí především na peněžních prostředcích firmy, na vedoucím pracovníkovi, jak je ochoten svému podřízenému poskytnout rozvojové aktivity a samozřejmě také na dané profesi, kterou zaměstnanec vykonává.

Společnost Johnson Controls Autobaterie spol. s r.o. má ve svém systému řízení a hodnocení výkonnosti zohledněn rozvoj svých pracovníků. Každý pracovník je povinen si

stanovit jeden rozvojový cíl. Zaměstnanec si může rozvojových cílů nastavit několik, povinností je však pouze jeden rozvojový cíl. Kolik si jich pracovník určí, už záleží na domluvě s jeho podřízeným. U THP pracovníků na vyšší úrovni je pak rozvojový plán zcela jiný než u THP pracovníků na nižší úrovni. Zde opět záleží na jeho profesi. Pracovníci top managementu mají ve svých rozvojových cílech právě zmíněné projekty a různá školení týkající se těchto projektů nebo jiná školení v rámci jejich náplně práce. Pracovníci nižších úrovní už nemají takové možnosti. Důvody jsou především omezená kapacita nákladů spojená s rozvojem.

- **Jazykový kurz**

Většina zaměstnanců si jako rozvojový cíl určí jazykový kurz. Jazykové kurzy jsou většinou poskytovány ve dvou základních jazycích a to v jazyce anglickém a německém. Zaměstnanec má možnost účastnit se pouze jednoho kurzu. Bohužel na základě průzkumu bylo zjištěno, že zaměstnanci nejsou až tak motivováni ke zlepšení svých jazykových znalostí. Na konci roku si jen zhodnotí svůj rozvojový cíl, a to tím způsobem, že ho označí jako splněný. Vedoucí pracovník už nemá možnost zkontrolovat, do jaké míry proběhlo zlepšení. Vedoucí pracovník jen zhodnotí na základě vyjádření svého podřízeného, zda cíl splnil. Neexistuje zde žádná možná kontrola, která by byla prováděna na základě přezkoušení.

Zde by se naskytovala otázka, zda by bylo účinné, aby personální oddělení monitorovalo výuku daných jazyků a její efektivitu. Efektivita by se dala měřit na konci roku závěrečným testem, kterým by měl každý zaměstnanec projít. Tento test by pak mohl být předložen vedoucímu, který by viděl výsledky celoročního snažení daného zaměstnance. Každý učitel jazykových kurzů by měl stanovit plán výuky na celý rok a také stanovit směr a cíl. Bylo by efektivní, kdyby na začátku každého roku byl zaměstnanec přezkoušen, na základě této zkoušky by bylo stanoveno, do jaké skupiny pracovník patří, jestli začátečník, mírně pokročilý anebo pokročilý, a kam by se měl na konci roku dostat. Na konci roku by bylo formou testu zjištěno, jakých výsledků pracovník dosáhl a na základě tohoto by pak postoupil do další skupiny. Výuky ale většinou probíhají formou konverzace, jelikož všichni pracovníci už jsou na pracovní pozici nabírání s požadavkem znalostí daného

jazyka. Dalo by se také polemizovat, jestli tato forma výuky a následného přezkoušení by nevedla spíše k frustraci než k motivaci.

- **E-learning**

E-learning je elektronické vzdělávání, které dává příležitost zaměstnanci se zdokonalovat pomocí počítačové sítě. Je poskytován pomocí intranetových firemních stránek, v podobě online koučování, diskusních fór, audio klipů, videoklipů a prezentací.

Vybraná společnost poskytuje několik e-learningových kurzů, které jsou rozděleny podle oddělení. Je to např. e-learning pro finance. V této sekci pracovník najde několik druhů kurzů, které se týkají jeho práce. Další sekce je určena např. pro IT – oddělení, pro personální oddělení a spoustu dalších. Pracovník by si měl vybrat takový kurz, který bude odpovídat náplni jeho práce. Má však i možnost zúčastnit se e-learningu pro jiné oddělení. Zaměstnanci společnosti Johnson Controls Autobaterie spol. s r.o. by měly projít za celý fiskální rok šesti e-learningovými kurzy. Jelikož jsou tyto kurzy povinné, většina jich je v anglickém jazyce, vede to spíše k frustraci zaměstnanců. Kurzy jsou připraveny v rámci společnosti Johnson Controls centrálou v Americe a zaměřují se spíše na směrnice a předpisy dané společností. Na konci každého kurzu je připraveno několik odpovědacích otázek, který musí pracovník odpovědět a následně obdrží certifikát, že daný kurz absolvoval.

Aby zaměstnanci nebyli frustrováni, že musí opět splnit povinný kurz, nebylo by vůbec od věci kurzy trochu upravit. Ponechat stávající kurzy patřičné k danému oddělení popisující různé firemní směrnice a předpisy a zařadit e-learningové kurzy, které se budou týkat všeobecných znalostí jiných oddělení. Mohl by tak např. zaměstnanec z oddělení financí absolvovat všeobecný kurz týkající se např. problematiky personálního oddělení. Rozšířil by si tak své znalosti. Tyto znalosti by třeba neupotřebil pro svoji práci, byl by však motivován k absolvování povinného kurzu z důvodu prohloubení znalostí v jiném oboru.

- **Základní rozvojový program**

Společnost Johnson Controls Autobaterie spol. s r.o. definuje osobní rozvoj jako proces získávání a zvyšování dovedností, znalostí a chování skrze uplatnění aktivit a cvičení, kde mohou být nové vědomosti nebo chování aplikovány. Mezi základní faktory pro úspěch

celé společnost patří rozvoj zaměstnanců. Proto je některým pracovníkům umožněno zúčastnit se základního rozvojového programu, který je ale většinou nabízen zaměstnancům, kteří mají ambice dostat se do vedoucích funkcí anebo už se ve vedoucích funkcích nacházejí. Program trvá deset dní, které jsou rozvrženy do šesti měsíců. Pracovníci se zde naučí vést a motivovat sami sebe, vést podřízené a získají základní znalosti o faktorech, které ovlivňují finanční úspěchy podniku. Pracovníci se sami mohou navrhnout, že by se rádi zúčastnili tohoto programu. Zde opět záleží na nadřazeném a budgetu pro rozvoj zaměstnanců daného oddělení.

Někteří zaměstnanci by se rádi zúčastnili tohoto programu. Na základě rozhodnutí jejich vedoucího je jim bohužel rozvoj v této formě zamítnut. Zde by bylo dobré udělat změnu a umožnit tento program každému zaměstnanci např. na základě odpracovaných let na příslušném oddělení.

## **2. Účel přidělení odměn**

Výše navýšení platu se odvíjí od několika faktorů:

- Hospodaření firmy
- Inlace
- Splnění nastavených cílů

Vybraná společnost zohledňuje tedy do navýšení platů míru inflace a naplnění stanovených cílů. Odměna na základě naplnění stanovených cílů se odvíjí od celkového hodnocení, které je uděleno nadřízeným pracovníkem, a také od rozpočtu oddělení, který má přiděleno. Na základě splnění cílů a hodnocení od nadřízeného stanoví personální oddělení procentuální navýšení platu. S tímto procentuálním navýšením pak pracuje nadřízený. Může toto procentuální navýšení ponechat anebo ho ubrat a přidat jinému pracovníkovi téhož oddělení. Zde už záleží na subjektivním rozhodnutí vedoucího.

System odměňování už nezahrnuje počet odpracovaných let ve společnosti. To znamená, že např. dva pracovníci vykonávající obdobnou pozici mohou mít stejnou výši odměny, i když jeden pracovník je u firmy zaměstnán podstatně déle než ten druhý. Počet odpracovaných let by měl být ve výši odměny zohledněn. Zaměstnanci také nevědí, jak přesně splnění daných úkolů a jeho následné hodnocení ovlivní navýšení platu. Pokud by znali tuto proceduru, mohli by být více motivováni k plnění jejich povinností.

### **3.1.4 Zhodnocení systému na základě porovnání teorie s praxí**

System řízení a hodnocení výkonu je ve společnosti celkem dobře nastaven. Podnik si nástroj ušil na míru na základě teoretických východisek a z každé oficiálně publikované metody použil některé faktory a vlastnosti. Je i následně propojen s dalšími procesy týkající se rozvoje a odměňování zaměstnanců. Tento nástroj je bohužel zaměstnanci považován za pouhý nástroj, který musí být podnikem a jeho pracovníky užíván.

Přesné zhodnocení systému používaného ve společnosti je provedeno na základě dotazníkového šetření aplikovaného na pracovníky podniku Johnson Controls Autobaterie spol. s r.o. v České Lípě. Touto anketou se zabývá následující kapitola.

## 4. Optimalizace procesu na základě dotazníkového šetření

Tato kapitola se zabývá především výzkumem, který je proveden na zaměstnancích vybrané společnosti. Kapitola popisuje dotazník, jeho následné sestavení, dále je zaměřená na rozbor a výsledek zkoumání. Ke konci shrnuje výsledky a navrhuje zlepšení.

### 4.1 Dotazníkové šetření

Pro společnost jsou zaměstnanci velmi důležitou jednotkou pro splnění svých vytyčených cílů, proto je zvolena jako metoda výzkumu anketa. Anketa je v tomto případě zjišťování názorů pracovníků prostřednictvím strukturovaného dotazníku.

Dotazník je velmi rozšířený nástroj pro získání informací na základě odpovědí respondenta, který odpovídá písemně. Otázky jsou rozděleny do kategorie standardních otázek a otázek specifických. Dotazníkové šetření je levná varianta sběru dat, respondent není tlačěn časem a tazatelem a sám si určí dobu, kdy odpoví na otázky. Nevýhodou dotazníku je ovšem nízká návratnost, dotazovaný není nucen dotazník zodpovědět a vrátit ho zpět. Respondent nemusí otázku pochopit a tak ji nezodpoví. Respondent si může vymýšlet a otázky nezodpovědět podle pravdy.

Studiem odborných publikací byla získána sekundární data, která jsou popsána v předcházejících kapitolách teoretické části. Prostřednictvím písemného dotazování ve formě klasického dotazníku došlo ke sběru primárních dat.

Průzkum lze rozdělit do tří fází:

- Fáze přípravná
- Fáze realizační
- Fáze vyhodnocení



V první fázi byla nastudována potřebná literatura k hodnocení a odměňování pracovníků, určen hlavní cíl výzkumu a určena forma výzkumu. Ve druhé fázi byly sestaveny a rozdány dotazníky a v poslední fázi došlo ke kontrole a zpracování dat.

## **4.2 Sestavený dotazník**

Bylo vybráno celkem 50 respondentů a jim byly poskytnuty dotazníky v tištěné podobě. Tištěná podoba byla použita z důvodu lepší návratnosti. V případě on-line distribuce by mohlo dojít k malé návratnosti. Dotazníky byly předány vedoucím oddělení a ti byli požádáni, aby dotazníky přinesli zpět. Byla tím zachována jistá anonymita.

Dotazník se skládá z 24 otázek. Otázky jsou uzavřené, polozavřené a otevřené. Pro uzavřené otázky jsou zvoleny odpovědi klasické ano a ne a u otevřených otázek se může zaměstnanec vyjádřit. Na polozavřené otázky může respondent odpovědět pomocí výčtu odpovědí.

Dotazník je zaměřen na tři oblasti. První část se zaměřuje na vlastnosti respondenta. Jsou zde kladeny otázky všeobecného charakteru, jako je věk, pohlaví, dosažené vzdělání a počet odpracovaných let ve společnosti.

Druhá část se týká nástroje řízení a hodnocení výkonnosti, jeho efektivita, informovanost pracovníků, je zde zohledněn i rozvojový plán a zpětná vazba.

Druhá část je zaměřena na odměňování pracovníků. Hlavním přínosem této části by mělo být zjištění spokojenosti pracovníků s odměňováním a benefity společnosti.

### **4.2.1 Rozbor dotazníku a pokládaných otázek**

Dotazník byl rozdán celkem 50 THP pracovníkům pracujícím na oddělení IT, personálním, financí, logistiky a sales back office. Zaměstnanci firmy Johnson Controls Autobaterie spol. s r.o. byli velice vstřícní, protože bylo vráceno 33 dotazníků. Některé otázky spolu souvisejí, proto byly při vyhodnocení spojeny dohromady.

Návratnost dotazníku nám ukazuje následující graf:

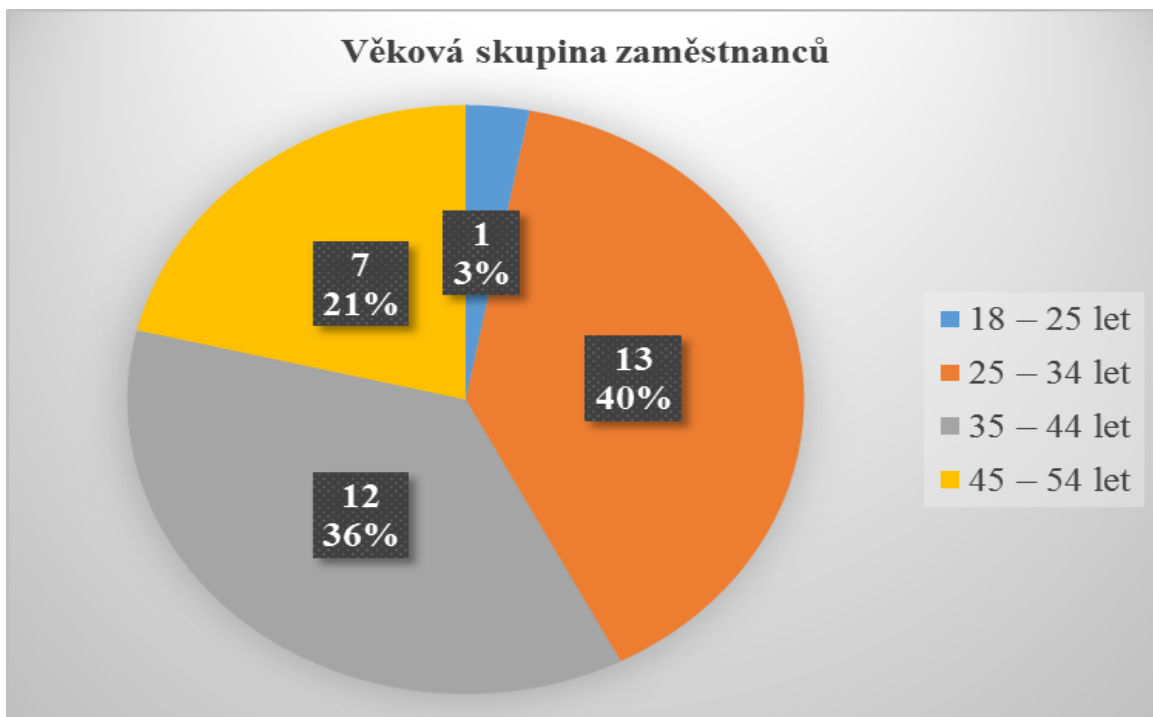


Obrázek 17: Úspěšnost dotazníku  
Zdroj: vlastní

Úspěšnost byla tedy vysoká. Dosaženo bylo 66 %. Ti zaměstnanci, kteří nevrátili dotazník, sdělili i důvody. Někteří manažeři se bohužel nechtěli vyjadřovat z důvodu citlivosti dat a ostatní zaměstnanci byli pracovně vytíženi.

### 1. Charakteristika respondentů

Jak již zmíněno, anketa byla zodpovězena 33 pracovníky. Z těchto 33 zaměstnanců své odpovědi poskytlo 13 mužů a 20 žen, mezi kterými se nachází 17 vysokoškoláků a 16 středoškoláků. Pro společnost pracuje 5 respondentů v rozmezí 0 až 5 let, 26 respondentů v rozmezí 6 až 15 let a 2 respondenti v rozmezí 16 a více let. Následující graf ukazuje věkové složení dotazovaných pracovníků.



Obrázek 18: Věková skupina zaměstnanců  
Zdroj: vlastní

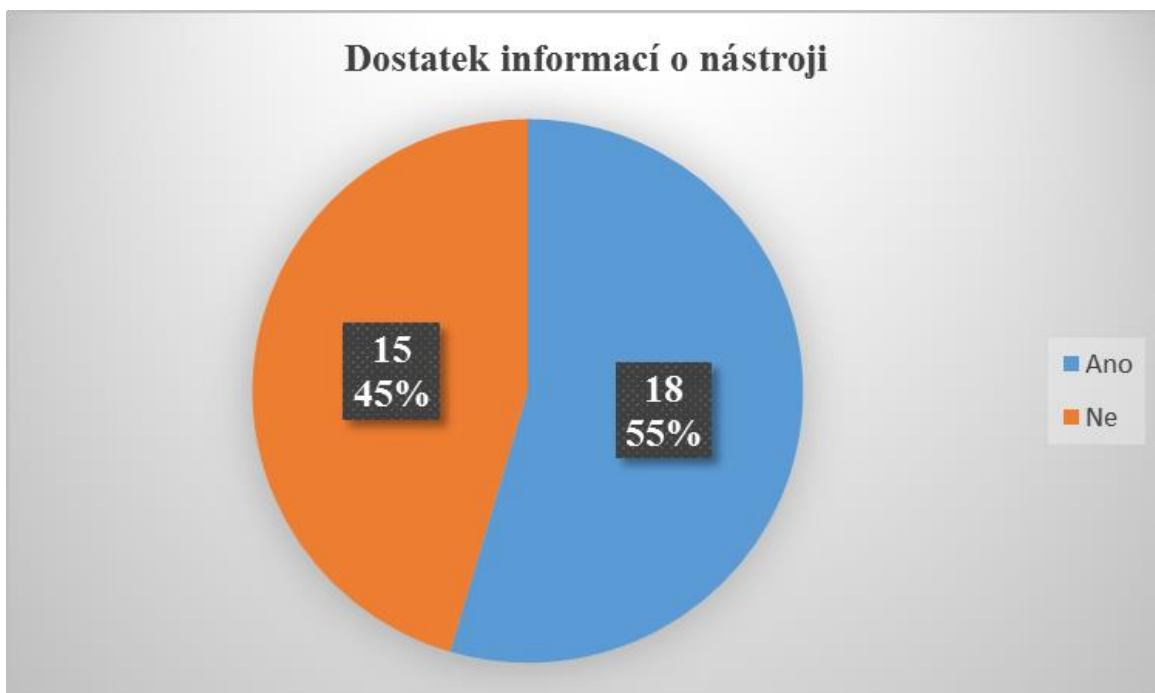
## 2. Otázky týkající se systému hodnocení pracovního výkonu

### **Otázka: Myslíte si, že nástroj pro hodnocení pracovního výkonu je užitečný?**

Na tuto otázku odpovědělo 26 zaměstnanců ano a 7 zaměstnanců ne. Převážná většina respondentů si myslí, že nástroj je dobrý prostředek pro hodnocení výkonu. Jen malá část je opačného názoru.

**Otázka: Máte dostatek informací o nástroji?**

Následující graf znázorňuje odpovědi typu ano a ne.

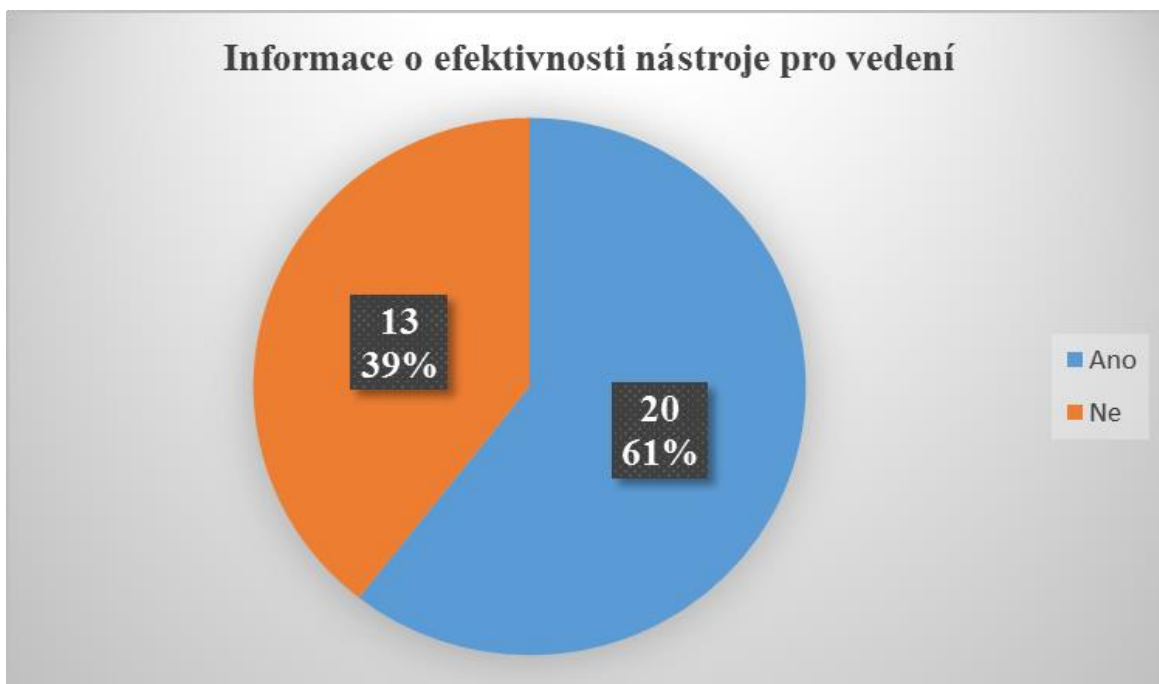


*Obrázek 19: Dostatek informací o nástroji*  
Zdroj: vlastní

Z grafů vyplývá, že skoro polovina dotazovaných pracovníků nemá dostatek informací o nástroji. Informace jsou poskytovány v rámci pravidelného školení a všechny potřebné informace jsou též k dispozici na intranetových stránkách. Školení může být nezáživné a pro zaměstnance nesrozumitelné. Zde by mělo dojít k zjištění, proč nemají zaměstnanci dostatek informací a personální oddělení by mělo společně s vedoucími jednotlivých útvarů najít cestu, jak zaměstnancům poskytnout potřebné informace.

**Otázka: Byli jste informováni o tom, jak nástroj dále slouží vedení společnosti?**

Následující graf opět znázorňuje odpovědi typu ano a ne.



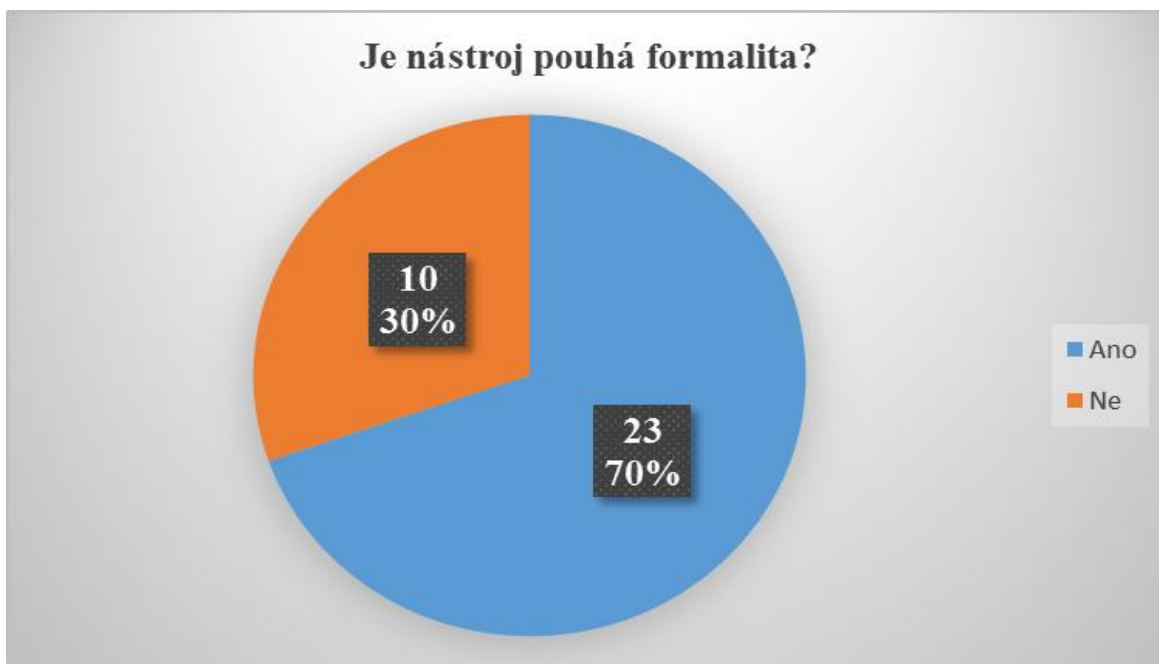
*Obrázek 20: Informace o efektivnosti nástroje pro vedení*

Zdroj: vlastní

Z grafu plyne, že spousta zaměstnanců neví, k čemu vedení společnosti používá dále nástroj a jak nakládá s informacemi. Proto mohou být zaměstnanci skeptičtí k nástroji, myslí si, že nástroj je jen formalita a nemají informace o tom, jak vedení nakládá s informacemi týkajícími se následného odměňování. S touto otázkou souvisí i následující otázka.

**Otázka: Myslíte si, že nástroj performance management je pouhá formalita?**

Následující graf sděluje odpovědi respondentů.



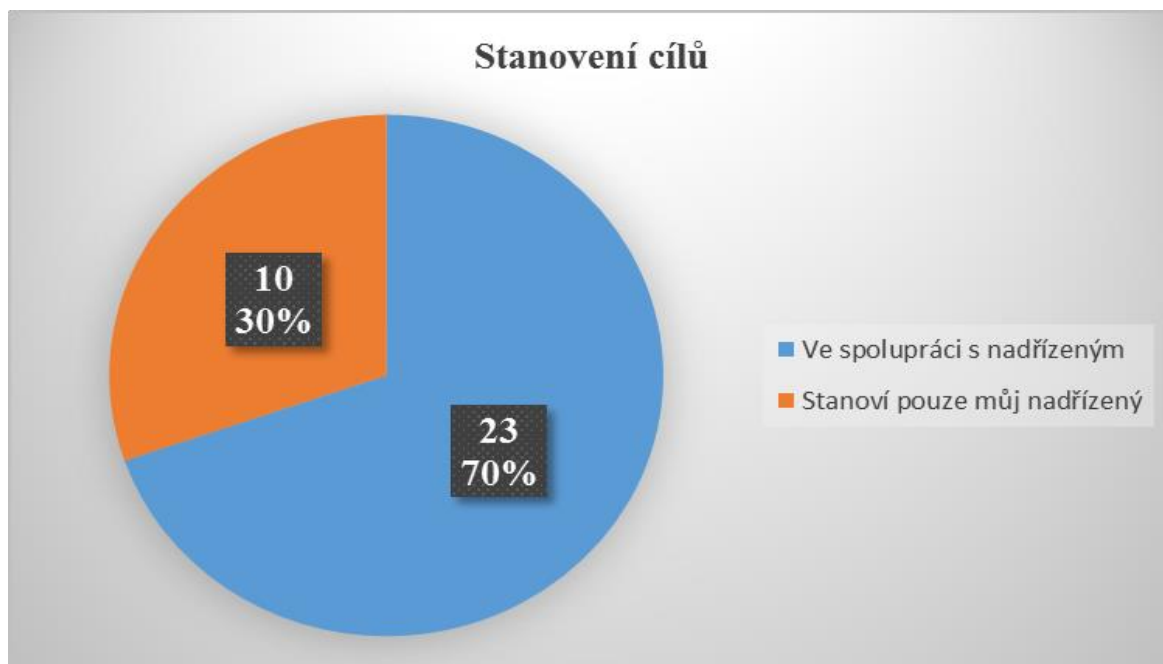
*Obrázek 21: Je nástroj pouhá formalita?*

Zdroj: vlastní

Více než polovina zaměstnanců si myslí, že nástroj je pouhá formalita. Zde je tedy evidentně chyba na straně personálního oddělení a na straně vedoucích jednotlivých oddělení. Zaměstnanci by měli být více informováni o všeobecných teoretických východiscích, proč je důležitý proces hodnocení a řízení výkonnosti. Bylo by užitečné tuto všeobecnou teorii popsat formou zmíněných e-learningů. Zaměstnancům by pomocí tohoto e-learningového kurzu bylo umožněno nahlédnout do všeobecné teorie o řízení lidských zdrojů a pomohlo by jim tak pochopit, proč je nástroj tak užitečný a není to pouhá formalita.

### Otázka: Vaše cíle jsou stanoveny?

Následující graf vypovídá, jak jsou stanoveny cíle ve vybrané společnosti.



Obrázek 22: Stanovení cílů

Zdroj: vlastní

Sedmdesát procent respondentů odpovědělo, že cíle jsou nastaveny ve spolupráci s nadřízeným. Podle oficiální firemní směrnice by měli pracovníci stanovovat své cíle ve spolupráci s nadřízeným. Jsou bohužel některé cíle, které jsou kaskádovány od nejvyššího managementu až po nižší úroveň THP pracovníků. Zde pak bohužel nelze formulování cílů moc ovlivnit. Výsledek této otázky je jen potvrzení, že stanovení cílů funguje správně. Na tuto otázku navazuje další otázka.

### Otázka: Můžete ovlivnit tvorbu, definování vašich cílů?

Zde byly možné odpovědi opět dvě a to ano či ne. 23 respondentů, což je 70 % odpovědělo, že tvorbu může ovlivnit a 10 respondentů, což je 30 % nemůže definování cílů ovlivnit. Tento výsledek je opět jen potvrzení, že v této oblasti není potřeba žádného zlepšení. Cíle by měly být definovány podle firemní směrnice ve spolupráci s nadřízeným, a tudíž by měl mít pracovník možnost tvorbu ovlivnit.

**Otázka: Setkáváte se v průběhu roku se svým nadřízeným k prodiskutování pokroku?**

Možnost odpovědi byla ano nebo ne. 25 zaměstnanců sdělilo, že se v průběhu roku nesetkávají s nadřízeným k prodiskutování pokroku. Jen 8 pracovníků se v pravidelně setkává se svým nadřízeným a projednává pokrok. Na základě vnitropodnikové směrnice by mělo dojít v polovině roku k pohovoru mezi nadřízeným a podřízeným. Tento krok však na základě ankety chybí. Pravděpodobné je, že manažeři považují tento krok za zbytečný, když některé cíle ještě nebyly naplněny.

**Otázka: Performance management slouží jako nástroj plnění cílů a podporuje rozvoj a zapojení zaměstnanců. Souhlasíte, že podporuje váš rozvoj?**

Na tuto otázku byly opět možné dvě odpovědi, ano či ne. 25 pracovníků odpovědělo, že podporuje jejich rozvoj a 8 pracovníků se vyjádřilo, že jejich rozvoj není tímto nástrojem podporován.

Na tuto otázku navazuje další otázka. Tato otázka je určená zaměstnancům, kteří odpověděli na přechodí dotaz ne.

**Otázka: Pokud ne, uveďte, prosím, v čem je problém, že se nerozvíjíte.**

Odpovědi jsou následující:

- Práce neumožňuje komunikovat v německém jazyce, nemůžu využívat znalosti a dovednosti, které jsem získala
- Požadoval jsem externí školení, nebylo mi umožněno
- Já se rozvíjím, ale nepotřebuji k tomu tento nástroj
- Záleží zde na osobním přístupu jedince a jeho nadřízeného
- Některé rozvojové cíle jsou formální, jako např. výuka anglického jazyka, cíl musí být splněn, ale neplyne z toho žádný rozvoj

Odpovědi byla celá řada. Nejčastější odpověď zněla, že na dané pracovní pozici nelze uplatnit znalosti cizího jazyka a získané dovednosti. Bohužel se v rámci společnosti nacházejí takové pozice, které svojí náplní neumožňují větší komunikaci. Tento rozvoj by měl být prodiskutován s nadřízeným příslušného oddělení a měla by být nalezena společná



cesta ke spokojenosti. Mezi další nejčastější odpověď patří, že rozvojové cíle jsou jen formální a většině zaměstnanců je určena výuka jazyka jako rozvojový cíl. Tato výuka už není zpětně kontrolována a pro zaměstnance následně ztrácí na efektivitě a motivaci. Personální oddělení by se mělo ve spolupráci s vedoucími pracovníky příslušných oddělení zapojit více do kontroly výuky a následného zlepšení pracovníků.

**Otázka: Stanovili jste si někdy rozvojový cíl, který vám byl zamítnut?**

Pouze jeden pracovník odpověděl, že si stanovil rozvojový cíl, který mu byl zamítnut. Dalším 32 respondentům nebyly stanovené rozvojové cíle zamítnuty. Tento jeden pracovník odpověděl na následující dotaz.

**Otázka: Pokud vám byl vámi stanovený rozvojový cíl zamítnut, uveďte, prosím, proč?**

Respondent do dotazníku sdělil, že se chtěl věnovat výuce jiného jazyka, který nepotřebuje pro svoji pozici.

Výsledek těchto dvou dotazů je velice úspěšný. Zde není potřeba zlepšení, protože pouze jednomu zaměstnanci z 33 byl cíl zamítnut.

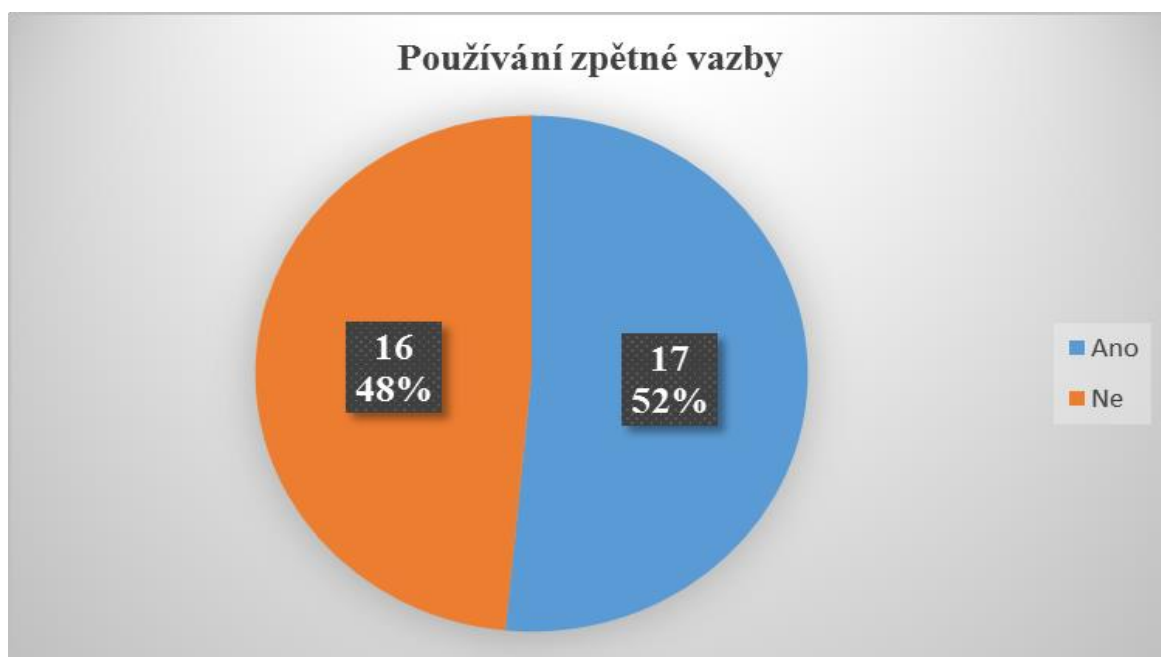
**Otázka: Změnili byste něco na tomto systému hodnocení a řízení výkonnosti?**

30 respondentů by rádo vědělo, jaký vliv má výsledek hodnocení na jejich plat. Dále by těchto 30 respondentů dále ocenilo zjednodušení nástroje, který se jim zdá komplikovaný a podrobnější školení o obsluze. Tito respondenti nevědí, jaké akce pak vyplývají z hodnocení.

Personální oddělení by mělo opět s pomocí vedoucích pracovníků poskytnout zaměstnancům větší přehled o aktivitách, které vedoucí pracovníci vykonávají následně po hodnocení a informovat své zaměstnance, jaký vliv to má na jejich plat. Bylo by užitečné a nápomocné za pomoci IT podpory zjednodušit komplikovaný systém a poskytnout zaměstnancům obsáhlejší školení.

**Otázka: Používá se na vašem oddělení zpětná vazba (vyžádání názoru ostatních)?**

Následující graf znázorňuje odpovědi respondentů.



*Obrázek 23: Používání zpětné vazby*

Zdroj: vlastní

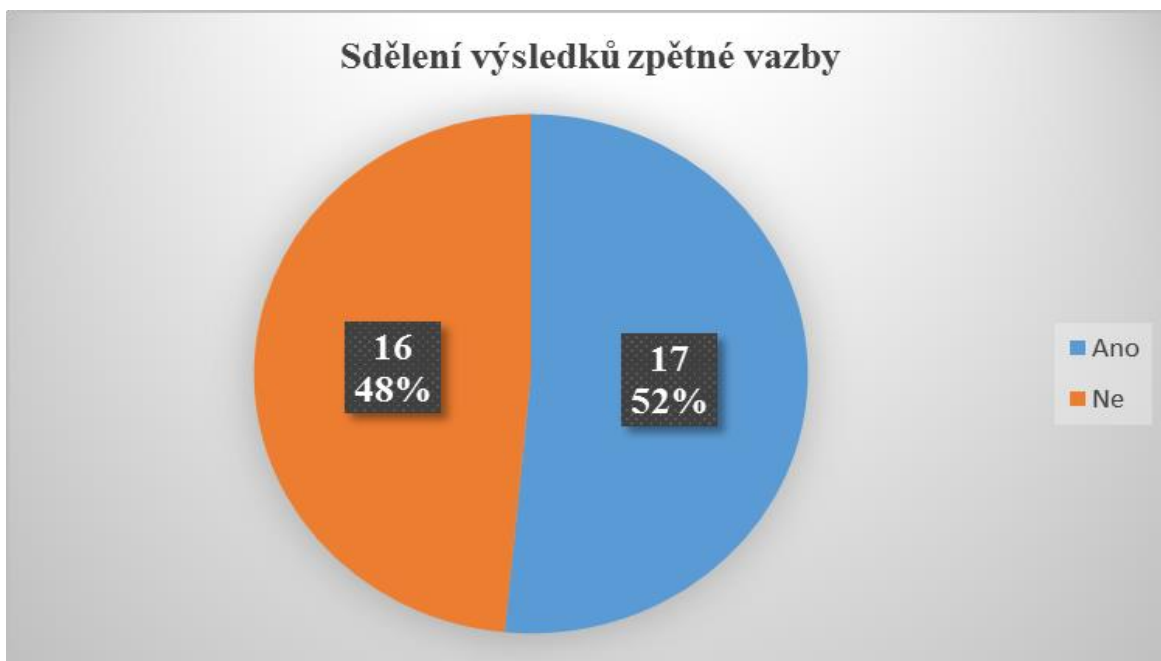
Z grafu je zřejmé, že zpětná vazba se nevyužívá u 48 % dotazovaných respondentů a u 52 % je vyslechnuto názoru ostatních. Podniková směrnice neurčuje, zda je povinností zpětnou vazbu používat. Mnoho nadřízených pracovníků tedy tuto možnost nevyužívá a hodnocení je tedy subjektivního rázu. Byla by však využita možnost zpětné vazby, byla by to jistá motivace pro zaměstnance. Kdyby byli pracovníci předem informováni, že je na konci roku čeká hodnocení na základě posudku od třetího subjektu, došlo by k lepšímu splnění pracovních úkolů. Hodnocení by pak nebylo jen subjektivní a ovlivněné negativními pocity vedoucího. Pozitivní hodnocení dalších subjektů by vedlo k jistému sebeuspokojení pracovníka, že i ostatní ocení jeho dobře podaný pracovní výkon.

**Otázka: Chtěli byste znát výsledky zpětné vazby?**

33 pracovníků by chtělo znát výsledky zpětné vazby. S tímto dotazem souvisí následující otázka.

**Otázka: Pokud se u vás používá zpětná vazba, sdělí vám váš nadřízený výsledky?**

Následující graf znázorňuje vyjádření zaměstnanců.



Obrázek 24: Sdělení výsledků zpětné vazby

Zdroj: vlastní

Polovině (52 %) pracovníkům oznámí jejich nadřízený výsledky zpětné vazby. Druhé polovině dotazovaných (48 %) nejsou sděleny názory ostatních osob. Z předchozí otázky však vyplývá, že 33 pracovníků (100 %) má zájem o poskytnutí informace o vyjádření ostatních spolupracovníků, dodavatelů, odběratelů a jiných subjektů. Bohužel jim nejsou tyto informace poskytnuty. Vedoucí pracovníci by měli více využívat zpětné vazby a výsledky pracovníkům oznamovat, jelikož zpětná vazba pomáhá v ujištění pracovníka, že svoji práci dobře odvádí nebo naopak špatně. Bylo by tím zabráněno mizerné komunikaci mezi pracovníky a ostatními osobami, vstupující do spolupráce. Z negativního posudku by si mohl zaměstnanec odnést ponaučení a zaměřit se na zlepšení. Některý nadřízený pracovník nemusí znát tyto slabiny některých zaměstnanců, které by byly na základě zpětné vazby odkryty. Na základě pozitivního posudku by byl zaměstnanec do jisté míry pochválen a věděl by, že je mezi ostatními kolegy uznáván.

### 3. Otázky týkající se odměňování a benefitů

**Otázka: Myslíte si, že je vaše mzda adekvátní k vašim pracovním úkolům?**

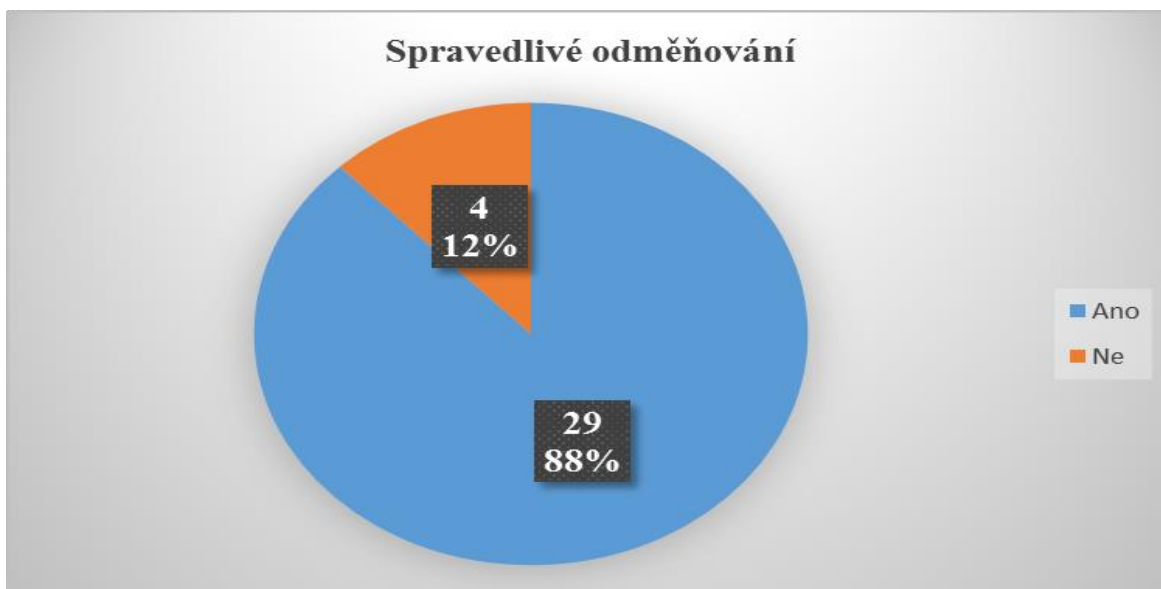


Obrázek 25: Adekvátní mzda

Zdroj: vlastní

Z grafu je vidět, že téměř většina pracovníků je toho názoru, že jejich mzda odpovídá jejich pracovním úkolům. Čtyři pracovníci (12 %) mají pocit, že jejich platové ohodnocení neodpovídá jejich úkolům. Ve společnosti pracují zaměstnanci, kteří se nemusí podílet na uzávěrce a mají trochu jinou pracovní dobu, než ti pracovníci, kteří zodpovídají za měsíční uzávěrky a v tuto dobu vykazují přes časy, které jim nejsou proplaceny. Tito respondenti pak mohou být názoru, že jejich plat není adekvátní.

**Otázka: Myslíte si, že je odměňování ve firmě spravedlivé?**



*Obrázek 26: Spravedlivé odměňování*  
Zdroj: vlastní

Tento graf má stejnou vypovídající schopnost jako graf předcházející. Malá část respondentů (12 %) je nespokojena s odměňováním. Pravděpodobně to bude zapříčiněné rozvržením pracovní náplně v době uzávěrkových prací.

**Otázka: Jste spokojen(a) se svojí výplatou?**



Obrázek 27: Spokojenost s výplatou  
Zdroj: vlastní

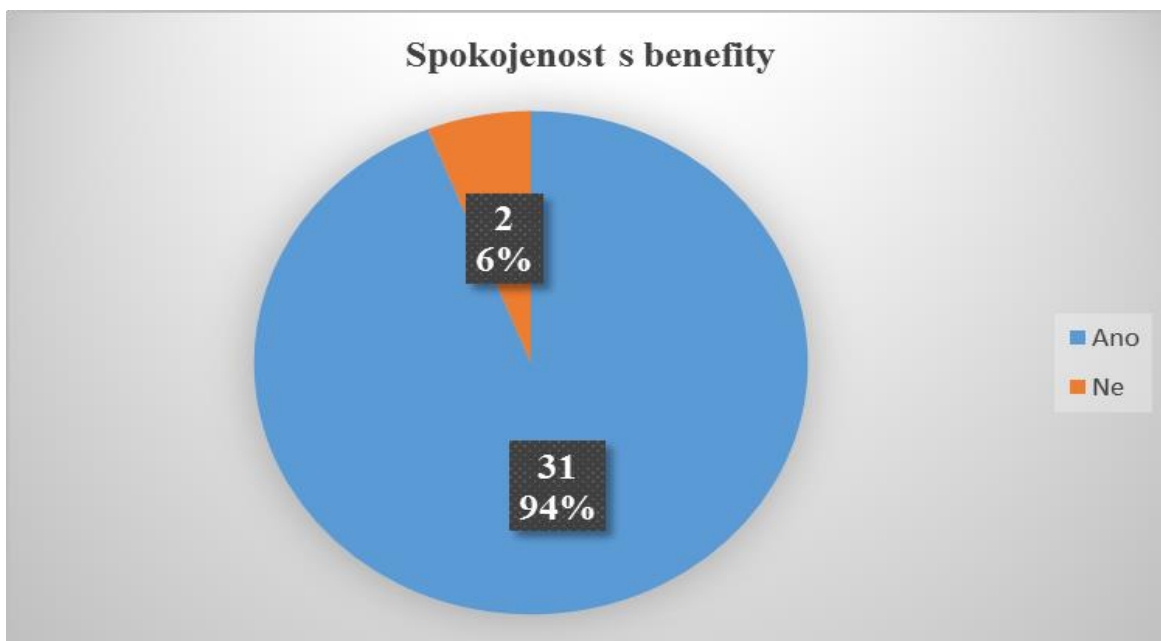
Naprostá většina respondentů je spokojena s výší mzdy. Je zřejmé, že zaměstnanci společnosti Johnson Controls Autobaterie spol. s r.o. budou spokojeni s výplatou. Společnost se řadí mezi největší a nejlépe placené podniky v České Lípě a dokonce i na okrese Česká Lípa. Na základě Českého statistického úřadu bylo zjištěno, že výše průměrné hrubé mzdy v roce 2014 činila v České republice 25 686 Kč a v Libereckém kraji 23 730 Kč.<sup>44</sup> Průměrná mzda ve společnosti Johnson Controls Autobaterie spol. s r.o. je spíše nadprůměrná, čehož si zaměstnanci vědomi. Tento přístup společnosti v oblasti odměňování vede k malé míře fluktuaci pracovníků.

---

<sup>44</sup> Český statistický úřad [online]. [cit. 2015-04-30]. Dostupné z:

[https://www.czso.cz/csu/xl/metodika-ukazatelu-nejdulezitejsi-udaje#prumerna\\_mzda](https://www.czso.cz/csu/xl/metodika-ukazatelu-nejdulezitejsi-udaje#prumerna_mzda)

**Otázka: Jste spokojen(a) s benefity, které firma nabízí?**



*Obrázek 28: Spokojenost s benefity*  
Zdroj: vlastní

Z grafu je zřetelné, že skoro všichni zaměstnanci jsou spokojeni s benefity, které firma nabízí. Společnost poskytuje svým pracovníkům celkem širokou škálu zaměstnaneckých výhod.

**Otázka: Jaký byste uvítal(a) jiný benefit?**

Tato otázka patří mezi otevřené otázky a zaměstnanci měli možnost se vyjádřit. Z 33 pracovníků, kteří na anketu odpovídali, vypsalo 30 zaměstnanců, že by preferovali místo závodního stravování stravenky. Spousta THP pracovníků kantýnu nenavštěvuje a ztrácí tak možnost příspěvku na stravování. Kantýnská strava je více orientovaná na jídlo pro mužské pohlaví, je mastnější a méně zdravější. Hodně zaměstnankyň si tak raději připraví pokrm samy. 28 zaměstnanců by si ještě přálo, aby firma nabízela možnost odchodu k lékaři. Pracovník, který doktora navštíví si musí svoji absenci napracovat. Použije-li propustku k lékaře, je mu pak následně krácen třináctý nebo čtrnáctý plat. 10 zaměstnanců by uvítalo možnost využívat také home office.

### **4.3 Shrnutí**

Dotazníkové šetření bylo provedeno na dotazovaném vzorku, který se skládal z 50 pracovníků, vyhodnoceno jich bylo 33. Na základě odpovědí zaměstnanců byly odhaleny nedostatky v systému hodnocení a řízení výkonnosti.

Ze zaměstnaneckého průzkumu je zřejmé, že nástroj je celkem dobře přijat zaměstnanci a je dobře navrhnuto, ale potřeboval by nějaké úpravy, aby byl zaměstnancům více familiární. Bohužel je 70 % pracovníků toho názoru, že nástroj je pouhá formalita. Toto myšlení vychází ze špatné informovanosti pracovníků o tom, jak nástroj dále slouží top managementu k dalšímu zpracování. 39 % pracovníků neví, jak jsou výsledky zpracovány vyšším managementem a skoro 100 % zaměstnanců by bylo rádo seznámeno s vlivem splnění cílů na jejich plat. Pokud nejsou zaměstnanci dostatečně seznámeni s tím, jaký má splněný cíl důsledek na jejich odměnu, je pravděpodobnost, že jejich pracovní nasazení nebude tak vysoké a může to částečně vést k demotivaci při práci se systémem. Slabým místem v systému představuje zpětná vazba. 48 % pracovníků nevyžívá zpětnou vazbu a stejnému počtu pracovníků nejsou výsledky zpětné vazby sděleny, přitom 100 % zaměstnanců by bylo rádo seznámeno s hodnocením třetí osoby.

V procesu odměňování je společnost Autobaterie spol. s r.o. velice štědrá. Patří mezi nejlépe placené firmy v okrese a platy se nacházejí spíše nad průměrem průměrných hrubých mezd v Libereckém kraji. Z toho důvodu si 88 % pracovníků myslí, že odměňování je spravedlivé a jejich mzda adekvátní. 91 % je spokojeno s výplatou a 94 % s benefity, které firma nabízí. 90 % z dotazovaných pracovníků by uvítalo jako zaměstnaneckou výhodu místo závodního stravování stravenky a 84 % by si přálo možnost odchodu k lékaři bez nutnosti napracování.

### **4.4 Návrhy na zlepšení**

Na základě dotazníkového průzkumu bylo odhaleno několik slabín a nedostatků, které je třeba zohlednit a provést nápravu.



Mezi nedostatky patří:

- Nedostatek informací o systému
- Nedostatek informací o tom, jak management pracuje s výsledky
- Nedostatek informací o propojenosti hodnocení s mírou platového navýšení
- Nástroj je zaměstnanci viděn jako pouhá formalita
- Některá oddělení nevyužívají zpětnou vazbu
- Neprobíhá pravidelná revize cílů během roku
- Výuka jazyků není efektivní
- Závodní stravování
- Nelze využít propustku k lékaři

#### **4.4.1 Navrhovaná opatření**

##### **1. Připravit pro zaměstnance více informací týkající se nástroje a aktivitami s ním spojených**

Ačkoli personální oddělení provádí pravidelné školení o nástroji hodnocení a řízení výkonnosti, mají pracovníci pocit, že nemají dostatek informací. Informace mohou zaměstnanci nalézt na intranetových stránkách. Po prozkoumání stránek bylo zjištěno, že informace mají formální a nesrozumitelný charakter.

Personální oddělení by mělo poskytnout potřebné základní informace jak vedoucím pracovníkům, tak THP pracovníkům na nižších úrovních. Zaměstnanci by měli být seznámeni se základními teoretickými východisky popisovaných v mnoha publikacích o řízení lidských zdrojů a důležitosti tohoto nástroje z důvodu následného odměňování. Toto školení by mohlo být provedeno formou e-learningu, který je pro pracovníky povinný. Dále by měli být pracovníci seznámeni s tím, jak jsou jejich cíle propojeny s jejich odměnami. Každý vedoucí pracovník by měl tuto informaci sdělit každému pracovníkovi při prvním pohovoru při definování cílů.

Tímto opatřením by měly být pokryty první čtyři nedostatky. Zaměstnanci by na základě těchto informací už nemuseli považovat nástroj za pouhou formalitu. Kdyby pracovníkům

jejich nadřízený sdělil, jak hodnocení cílů ovlivní jejich platové navýšení, byli by zaměstnanci více motivováni dobře splnit svůj cíl a efektivněji pracovat s nástrojem.

## **2. Více využívat zpětnou vazbu – vyžádání posudku od dalších subjektů**

Personální oddělení by mělo do podnikové směrnice týkající se nástroje hodnocení a řízení výkonnosti popsat důležitost zpětné vazby a informovat o tom jak nadřízené, tak podřízené pracovníky. Hodnocení by tak nebylo úplně subjektivní. Aby nadřízení pracovníci byli více nuceni zpětnou vazbu využívat, bylo by vhodné do nástroje zavést, že cíl lze ohodnotit vedoucím na základě vyžádání minimálně dvou posudků od ostatních nezávislých osob.

## **3. Provádět pravidelně v půlce roku revizi cílů**

Do směrnice je opět potřeba zavést, že je nutnost během roku provádět kontrolu. Personální oddělení by opět mělo informovat nadřízené pracovníky, aby se v půlce roku setkali se svými podřízenými a projednali posun v naplňování cílů. Pracovníci by tím znovu byli nuceni pracovat s nástrojem a získali tak větší důvěru v používaný nástroj.

## **4. Zefektivnit výuku cizích jazyků**

Pracovníci společnosti navštěvují kurzy cizích jazyků z důvodu naplnění rozvojového cíle. Na konci roku si rozvojový cíl ohodnotí pouze slovy splněn a tím tak ztrácí veškerou motivaci na zlepšení. Neexistuje zde žádná kontrola, dosáhl-li pracovník nějakého pokroku. Bylo by přínosné, kdyby personální oddělení více spolupracovalo s lektory, kteří by své žáky na začátku a konci fiskálního roku vyzkoušeli. Písemná zkouška by pak byla předložena personálnímu oddělení a následně nadřízenému. Zaměstnanci by tak získali větší motivaci k zdokonalení se v daném jazyce.

## **5. Stravenky**

Na základě dotazníkového šetření, provedeném na vzorku respondentů, se dá předpokládat, že jsou zaměstnanci se svojí mzdou a benefity velice spokojeni. Jako nevýhodu považují neposkytnutí stravenek. K vyšší spokojenosti pracovníků by napomohlo, kdyby pracovníci, kteří nevyužijí závodní stravování, byli odměněni stravenkami. Závodní kantýna by byla ponechána a pracovník by mohl volit mezi stravenkou nebo závodní jídelnou.

## **6. Propustka k lékaři**

Navštíví-li pracovník v pracovní době lékaře, musí si strávený čas mimo prostory společnosti napracovat. Využije-li možnost propustky, je mu krácen 13. nebo 14. plat. Zlepšovací návrh by byl využít propustku jednou za tři měsíce bez vlivu na tento plat. Aby nedocházelo k neustále absenci pracovníků na pracovištích, byla by nastavena tato výhoda jednou za tři měsíce.

# ZÁVĚR

Tato diplomová práce pojednává o systému hodnocení a odměňování THP pracovníků. Jejím cílem bylo popsat a zhodnotit systém hodnocení výkonů zaměstnanců a jejich následné odměňování, zjistit případné nedostatky a navrhnout zlepšení. Hlas zaměstnanců má pro společnost Johnson Controls Autobaterie spol. s r.o. velkou hodnotu, proto bylo pro odhalení nedostatků zvoleno dotazování pracovníků.

Průzkumem mezi zaměstnanci společnosti byly zjištěny nedokonalosti v systému a využívaném nástroji a navržena nápravná opatření, která by pomohla zaměstnancům a především společnosti k efektivnějšímu využití nástroje pro hodnocení a odměňování pracovníků.

Na základě provedené analýzy, ve které byla porovnána teoretická východiska s praxí ve společnosti, bylo odhaleno, že si firma pro systém hodnocení a odměňování pracovníků sestavila vlastní nástroj řízení výkonnosti, který je sestaven z více oficiálně publikovaných metod. Tento prostředek performance management slouží k určení cílů všech THP pracovníků, jejich řízení, kontrolu a následné hodnocení výkonu zaměstnance. Performance management by též měl pomoci s rozvojem pracovníků.

Společnost si zaslouží pochvalu, protože sestavila propracovaný nástroj a uvědomuje si, že systém hodnocení nesmí být orientovaný pouze na výkon, ale také na pracovníkovu chování, kterého dosahoval při plnění jednotlivých stanovených cílů. Tato chování jsou v nástroji zavedena, zohledněna a hodnocena.

Bohužel z ankety však vyplynulo, že je performance management pro zaměstnance komplikovaný, neefektivní a slouží jako pouhá formalita. Velkou slabinou je zde nedostatečná informovanost z řad vedoucích pracovníků o tom, jak má hodnocení vliv na výši jejich platového navýšení. V tomto případě lze společnosti doporučit, aby personální oddělení předalo tato fakta v rámci pravidelného školení anebo, aby vedoucí pracovníci toto zdůraznili při každém zahajovacím pohovoru při zakládání cílů. Dále by bylo vhodné poskytnout zaměstnancům školení, ve kterém by se dozvěděli oficiálně publikované údaje o důležitosti nástroje spojeného s řízením lidských zdrojů. Toto školení by bylo vhodné

provést formou e-learningu, který je pro pracovníky povinný. Poskytnutí těchto základních důležitých informací by zaměstnance více motivovalo při práci s nástrojem a už by ho nebrali jako pouhou formalitu.

Dalším mínusem, který byl zjištěn při dotazování pracovníků, je jejich rozvoj. Nástroj též slouží jako rozvojový systém. Zaměstnanci si nastavují rozvojový cíl, většinou je to výuka jazyka. Tyto lekce jim bohužel nepřinášejí na konci roku žádnou satisfakci. Neprobíhá totiž žádná revize lektorů a výuky a na konci roku nejsou vedoucímu pracovníkovi předloženy žádné výsledky a pokroky. V tomto procesu lze firmě navrhnout, aby prováděla pravidelné přezkoušení formou testů, které by vedly k motivaci zaměstnance se na výuku připravovat.

K odstranění posledního významného nedostatku by pomohlo využívání zpětné vazby, zjištění názoru na výkon pracovníka od jiného subjektu. Necelá polovina dotazovaných pracovníků nevyužívá zpětnou vazbu a nedostává informace o hodnocení pomocí dalších osob. Hodnocení bez využití možnosti vyslechnutí dalšího názoru je tak subjektivní. Pracovníci by měli znát názor od ostatních osob, došlo by tak k odstranění některých chyb, o kterých nemusí nadřízený pracovník vědět nebo naopak dojde k pochválení povedeného výkonu či spolupráce, kterou opět vedoucí pracovník netušil.

K formě odměn není potřeba nic podotýkat. Společnost si zaslouží velké uznání, jelikož na základě dotazovaných osob lze vycházet z toho, že jsou zaměstnanci společnosti s jejich platy spokojeni. Pracovníci měli výtku pouze k závodnímu stravování a návštěvě. Návrh by byl, provést šetření kolik zaměstnanců navštěvuje podnikovou jídelnu a provést propočty na výdaje stravenek. Návštěva lékaře by byla povolena jednou za tři měsíce.

# Seznam použité literatury

## Česká monografie

- ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, s. 178. ISBN 80-86851-00-1.
- BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 589. ISBN 80-7261-064-3.
- DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001, s. 256. ISBN 80-7179-603-4.
- HAVLÍČEK, Karel. *Management and Controlling malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2011, s. 185. Edice EUPRESS. ISBN 978-80-7408-056-2.
- HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, s. 128. ISBN 80-247-1458-2.
- JANOUSHKOVÁ, J., KOLIBOVÁ, H., *Zaměstnanecké výhody a daně*, GRADA Publishing, a.s., s. 116, ISBN 80-247-1364-0
- KLEIBL, Jiří. *Metody personální práce*. dotisk 1.vyd. Praha: VŠE, 1996, s. 160. ISBN 80-7079-413-5.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 399. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MILKOVICH, George T. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993, s. 930. ISBN 80-85623-29-3.
- PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, s. 16. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, s. 445. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, s. 128. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, s. 128. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

## **Zahraniční monografie**

ARMSTRONG, Michael. *Reward management: a handbook of remuneration strategy and practice*. Rev. 5th ed. London: Kogan Page, 2007, s. 442. ISBN 978-0-7494-4986-5.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th Edition. 2014, s. 842. ISBN 9780749469641.

BYARS, Lloyd L. *Human Resource Management /Řízení lidských zdrojů*. 2.vyd. Homewood: Irwin, 1987, s. 672. ISBN 0-256-03630-6.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Introducing human resource management*. 6th ed. New York: Pearson Financial Times/Prentice Hall, 2011, s. 462. ISBN 0273740989.

## **Legislativní dokumenty**

Nařízení vlády č. 333/1993 Sb., o stanovení minimálních mzdových tarifů a mzdového zvýhodnění za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí a za práci v noci, v platném znění

## **Internetové zdroje**

Český statistický úřad [online]. [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/xl/metodika-ukazatelu-nejdulezitejsi-udaje#prumerna\\_mzda](https://www.czso.cz/csu/xl/metodika-ukazatelu-nejdulezitejsi-udaje#prumerna_mzda)

Gaussova křivka [online]. [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <https://www.google.cz/search?q=gaussova+k%C5%99ivka&biw=1128&bih=697&tb>

m=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=CDZCVb2fK-  
aO7AaJkAE&sqi=2&ved=0CCQQsAQ#imgrc=UGUWG9OV-  
g5u5M%253A%3Bd\_RtD2Qw5QaazM%3Bhttp%253A%252F%252Fcasodej.cz%2  
52FOBR%252Fgauss.gif%3Bhttp%253A%252F%252Fcasodej.cz%252Fja-  
ucastnik.htm%3B360%3B262

MARLOW, Edward a Richard SCHILHAVY. 1991. Industrial Management: Expectation Issues in Management by Objectives Programs. *Elektronická databáze článků ProQuest: Univerzitní knihovna Technické univerzity v Liberci* [online]. (00537301): 29 [cit. 2015-04-30]. DOI: 00198471. ISSN 00198471. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/211626029/8F64B1B37E09404CPQ/2?accountid=17116#>

Trexima: zaměřeno na člověka. : *Hodnocení zaměstnanců* [online]. [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://www.trexima.cz/personalni-oblast/hodnoceni-zamestnancu>

*Vema portál: Demo, a.s.* [online]. [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://www.personalni-systemy.cz/files/vema-moduly-cz-personalistika.jpg>

*Zaměstnej.cz: Výplatní páska: Vzor ke stažení* [online]. [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://media0.jex.cz/images/media0:4c77d996b8bb4.jpg/p%C3%A1ska.jpg>

## Ostatní zdroje

*Časopis ENERGIE* pro zaměstnance Johnson Controls Autobaterie spol. s r.o., vydalo personální oddělení v České Lípě, únor 2014, s. 6.

*Firemní brožura* Johnson Controls Autobaterie spol. s r.o. v České Lípě, vydalo personální oddělení v České Lípě, s. 22.

*Firemní směrnice* společnosti Johnson Controls Autobaterie s.r.o.

*Insights 2014*, Johnson Controls Autobatterie GmbH, Communications Department, redakční tým, Německo, s. 57.



# Seznam příloh

Příloha A Dotazník – Dotazník ve společnosti Johnson Controls Autobaterie spol. s r.o.  
v České Lípě

# **Příloha A Dotazník – Dotazník ve společnosti Johnson Controls Autobaterie spol. s r.o. v České Lípě**

Dobrý den,

jmenuji se Sylvie Wernerová a jsem studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia na Technické univerzitě v Liberci. Touto cestou bych vás ráda požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který mi bude nápomocný k vypracování mé diplomové práce. Prosím Vás o vyplnění podle skutečnosti, protože na základě vašich výpovědí bude možné navrhnout případná zlepšení.

Dotazník je anonymní a neměl by Vás omezit více jak 10 minut ve vašich aktivitách. Předem mockrát děkuji.

1. Jaké je vaše pohlaví?
  - Muž
  - Žena
  
2. Do jaké věkové skupiny se řadíte?
  - Méně než 25 let
  - 25 - 34 let
  - 35 - 44 let
  - 45 - 54 let
  - Více než 55 let
  
3. Jaké je vaše dosažené vzdělání?
  - Středoškolské
  - Vysokoškolské
  
4. Jak dlouho pracujete pro společnost?
  - 0 - 5 let
  - 6 - 15 let
  - 16 a více let

5. Myslíte si, že nástroj pro hodnocení pracovního výkonu je užitečný?
- Ano
  - Ne
6. Máte dostatek informací o nástroji?
- Ano
  - Ne
7. Byli jste informováni o tom, jak nástroj dále slouží vedení společnosti?
- Ano
  - Ne
8. Myslíte si, že nástroj performance management je pouhá formalita?
- Ano
  - Ne
9. Vaše cíle jsou stanoveny?
- Ve spolupráci s nadřízeným
  - Stanoví pouze můj nadřízený
10. Můžete ovlivnit tvorbu, definování vašich cílů?
- Ano
  - Ne
11. Setkáváte se v průběhu roku se svým nadřízeným k prodiskutování pokroku?
- Ano
  - Ne
12. Performance management slouží jako nástroj plnění cílů a podporuje rozvoj a zapojení zaměstnanců. Souhlasíte, že podporuje váš rozvoj?
- Ano
  - Ne
13. Pokud ne, uveďte, prosím, v čem je problém, že se nerozvíjíte.

14. Stanovili jste si někdy rozvojový cíl, který vám byl zamítnut?

Ano

Ne

15. Pokud vám byl vámi stanovený rozvojový cíl zamítnut, uveďte, prosím, proč?

16. Změnili byste něco na tomto systému hodnocení a řízení výkonnosti?

17. Používá se na vašem oddělení zpětná vazba (vyžádání názoru ostatních)?

Ano

Ne

18. Chtěli byste znát výsledky zpětné vazby?

Ano

Ne

19. Pokud se u Vás používá zpětná vazba, sdělí vám váš nadřízený výsledky?

Ano

Ne

20. Myslíte si, že je vaše mzda adekvátní k vašim pracovním úkolům?

Ano

Ne

21. Myslíte si, že je odměňování ve firmě spravedlivé?

Ano

Ne

22. Jste spokojen(a) se svojí výplatou?

Ano

Ne

23. Jste spokojen(a) s benefity, které firma nabízí?

Ano

Ne

24. Jaký byste uvítal(a) jiný benefit?

Mockrát děkuji za Vaši ochotu a spolupráci.