

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Hodnocení pracovníků a jeho provázání s odměňováním**

**Evaluation of employees and its interconnection with remuneration**

Bc. Klára Častoralová

Plzeň 2013

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Hodnocení pracovníků a jeho provázání s odměňováním„*,

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne

.....

podpis autorky

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat vedoucímu mé diplomové práce, PhDr. Milanu Jermářovi, PhD., za jeho odborné konzultace, rady a připomínky, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala jednateři společnosti KONTRON ECT design s.r.o., Ing. Martinu Pilařovi, MBA za výbornou spolupráci formou konzultací a praktických připomínek, za poskytnuté informace a materiály.

Poděkování patří také zaměstnancům společnosti za spolupráci při rozhovorech a prováděném dotazníkovém šetření.

**OBSAH**

Úvod.....	7
1 Představení společnosti KONTRON ECT design s.r.o. ....	9
1.1 Historie společnosti .....	9
2 Poslání a vize firmy, analýza prostředí .....	10
2.1 Poslání společnosti .....	10
2.2 Vize společnosti .....	10
2.3 Strategické cíle pro období 2013 - 2015 .....	13
2.4 Strategie pro dosažení cílů .....	13
2.5 Analýza prostředí .....	14
2.6 Cíle společnosti dle metodiky BSC.....	31
3 Analýza podnikové kultury a interních procesů zaměřených na lidský kapitál .....	40
3.1 Podniková kultura.....	40
3.2 Personální činnosti ve společnost KONTRON ECT design s.r.o. ....	45
3.3 Význam kultury a procesů zaměřených na lidský kapitál pro systém hodnocení. ....	57
4 Dotazníkové šetření ve společnosti .....	58
4.1 Pohled zaměstnanců na společnost.....	58
5 Hodnocení zaměstnanců ve společnosti KONTRON ECT design s.r.o. ....	71
5.1 Očekávané přínosy navrhovaného systému hodnocení.....	72
5.2 Oblasti hodnocení.....	74
5.3 Zásady systému hodnocení zaměstnanců .....	80
6 Implementace systému a možná rizika .....	89
6.1 Implementace systému hodnocení.....	89
6.2 Propojení hodnocení a odměňování .....	92
6.3 Možná rizika navrženého systému .....	93

---

6.4 Řešení rizik.....	95
7 Závěr.....	97
Seznam tabulek.....	99
Seznam obrázků.....	101
Seznam použitých zkratk ..... 103	103
Seznam literatury.....	104
Přílohy.....	107

## ÚVOD

V současné době si firmy stále více uvědomují, že není důležité mít jen špičkové vybavení a používat poslední novinky týkající se výrobních technologií. Stále větší důraz je kladen také na zaměstnance, kteří jsou tím hlavním článkem s největším vlivem na úspěch společnosti na trhu. Cílem této diplomové práce je navrhnout vhodný systém hodnocení zaměstnanců a jeho propojení na jejich odměňování, tak aby firma, která ho bude využívat, mohla včas odhalit nejen zaměstnance problémové, ale také talenty, a mohla pracovat na řešení nastalých problémů a vhodně využít příležitosti, které jí schopnosti zaměstnanců nabídnou.

V první kapitole práce bude krátce představena společnost, ve které byla práce zpracovávána – KONTRON ECT design s.r.o. Následující druhá kapitola poté přiblíží tržní pozici firmy, její interní prostředí a cíle, kterých by společnost ráda dosáhla v následujících třech letech nejen v oblasti lidských zdrojů.

Navazující kapitola se zabývá stávajícím děním uvnitř firmy, podnikovou kulturou a průběhem personálních činností. Součástí je také zhodnocení personální stránky společnosti. Součástí čtvrté kapitoly je vyhodnocení dotazníkového šetření, které se zabývá pohledem zaměstnanců na firmu.

Pátá kapitola řeší otázku hodnocení zaměstnanců. V této kapitole jsou kromě očekávaných přínosů systému hodnocení zmíněny také oblasti hodnocení a zásady navrhovaného systému. Je zde řešena otázka užití metody hodnocení, postupu hodnocení či hodnotící stupnice. Jsou zde zapracovány také návrhy formulářů potřebných k hodnocení zaměstnanců.

Poslední kapitola se zabývá samotnou implementací systému hodnocení a vhodným postupem, aby byl systém co nejúspěšněji zaveden. Také jsou zde analyzována možná rizika související se zaváděním a návrhy na jejich případné řešení.

V závěru práce je shrnut celkový výsledek práce a zdůrazněny důležité body se zaváděním systému související.

### *Metodický postup práce*

Hlavním cílem práce bylo navržení systému hodnocení ve zvolené společnosti. Tento cíl byl velice široký a tak bylo nutné ho rozčlenit na dílčí cíle práce. Prvním a velmi

důležitým bodem bylo bližší poznání vnějšího a zejména vnitřního prostředí. Analýza těchto dvou prostředí byla klíčovým východiskem pro další postup práce. Rozbor vnějšího prostředí byl proveden pomocí strategické analýzy, k posouzení vnitřního prostředí společnosti byla využita forma analýzy dokumentů společnosti, pozorování, rozhovorů se zaměstnanci a konzultací s jednatelem společnosti. Také bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci firmy, které pomohlo lépe pochopit dění ve společnosti.

Ze zjištěných poznatků bylo následně nutné splnit další cíl a to navrzení vhodného hodnotícího systému včetně potřebných náležitostí a popsat potřebné postupy při jeho zavádění.

Posledním cílem bylo zjištění možných rizik a zpracování návrhu na jejich řešení

## **1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI KONTRON ECT DESIGN S.R.O.**

Dle obchodního rejstříku lze o společnosti zjistit následující údaje:

**Obchodní firma:** KONTRON ECT design s.r.o.

**Sídlo:** Plzeň

**Datum zápisu do obchodního rejstříku:** 20. ledna 2000

**Právní forma:** společnost s ručením omezeným

**Předmět podnikání:**

- poskytování software,
- výroba, instalace a opravy elektronických zařízení,
- velkoobchod,
- specializovaný maloobchod,
- výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd.

Za společnost jedná jednatel, který zastupuje společnost ve všech věcech. Společnost je 100% vlastněna svou mateřskou společností KONTRON Europe GmbH.

### ***1.1 Historie společnosti***

Plzeňská pobočka KONTRON ECT design s.r.o. byla založena v lednu roku 2000 a je součástí koncernu KONTRON AG, světového leadera v oblasti vestavěné počítačové techniky. Původním záměrem bylo vytvoření nákladového střediska zaměřeného na výzkum a vývoj pro mateřskou společnost sídlící v Německu. V současné době poskytuje společnost vývojové služby krom mateřské společnosti i ostatním společnostem skupiny Kontron. Její činnost se týká vývoje a konstrukce vestavěných a zodolněných PC či hardwaru (např. bankomaty, platební terminály, zdravotnická zařízení či komponenty pro dopravní prostředky apod.). Výrobky společnosti se uplatňují v oblasti energií, komunikace, medicíny, vojenství, automatizace průmyslové výroby, informačních služeb či dopravy.



## 2 POSLÁNÍ A VIZE FIRMY, ANALÝZA PROSTŘEDÍ

### 2.1 Poslání společnosti

„Poslání musí respektovat historii firmy, její schopnosti (kompetence), předpokládané vlivy prostředí. Formulované poslání musí být zaměřeno na trh, na dosažitelnost výsledků, na specifčnost podnikatelského programu, na motivační prvky. Poslání musí směřovat k cílům, kterými jsou nejčastěji: postavení na trhu, produktivita, výkonnost, ekonomické výsledky, sociální program, zřetelně vyjádřenou strategii.“ (Šulák, Vacík, 2005, s. 22)

Plzeňská pobočka společnosti KONTRON sdílí poslání celé firemní skupiny: „„Jsme zákaznický orientovaná společnost, která poskytuje inovativní a komplexní řešení. Nasloucháme představám našich zákazníků, abychom jim pomáhali realizovat produkty, které posunou jejich podnikání kupředu.“ (interní materiály společnosti, 2013)

Poslání v originálu zní: „*We are a customer-focused company that provides innovative application ready solutions. We capture the imagination of our customers to inspire them to create products that will enhance their business*”. (interní materiály společnosti, 2013)

### 2.2 Vize společnosti

„Obsahem vize jsou činnosti, které se zaměřují na určování cílů podniku a způsobů, postupů a prostředků, jak těchto cílů dosáhnout. Hlavní komponenty vize jsou:

- *zákazníci dotyčného strategického záměru,*
- *produkt a jeho výjimečnost,*
- *popis trhu a jeho segmentů,*
- *technické, technologické a užité přednosti produktu,*
- *strategie záměru,*
- *filosofie záměru (hodnoty, priority, víra, aspirace, filozofické cíle)*
- *vliv na koncepci a postavení podniku,*
- *veřejná image,*
- *sociální koncepce.*“ (Šulák, Vacík, 2005, s. 23)

Dlouhodobá vize celého koncernu: „*Náš tým dokáže vyvíjet ta nejlepší a nejchytřejší síťová řešení pro lepší život.*“ (interní materiály společnosti, 2013)

V původním znění můžeme vizi koncernu popsat: „*Our team is empowered to create the best intelligent connected solutions to make people's lives better.*“ (interní materiály společnosti, 2013)

Dle jednatele plzeňské pobočky je možné z vize skupiny odvodit následující vizi platnou pro KONTRON ECT design s.r.o. v následujícím horizontu 3 let: „*Nabídka našich služeb bude po všech stránkách nejlepší. Proto chceme zaměstnávat špičkové odborníky, maximálně podporovat jejich profesní růst a vysoce motivované profesionály si udržet.*“ (interní materiály společnosti, 2013)

**Zákazníky** společnosti jsou především další firmy, které jsou součástí skupiny KONTRON a různé spolupracující společnosti. Jedná se především o právnické osoby. Aby si společnost byla schopná zákazníky udržet, rozšířit vzájemnou spolupráci a získat nové zákazníky musí svými službami uspokojovat jejich potřeby a požadavky. Společnost se snaží vzájemné vztahy budovat formou partnerství v rámci hodnotového řetězce, který s ostatními firmami vytváří.

Společnost chce i nadále při svých činnostech využívat nejnovější technologie a postupy, které má k dispozici a tím atraktivňovat služby, které svým zákazníkům nabízí. Také by společnost ráda pokračovala ve vyšší míře zapojování softwarových nástrojů při výzkumu a vývoji a tím dosáhla zefektivnění, zkvalitnění a zrychlení služeb, které svým zákazníkům poskytuje.

Druhou komponentou vize je **produkt a jeho výjimečnost**. Společnost poskytuje své služby v oblasti výzkumu a vývoje informačních technologií. Výstupy jsou především návrhy speciálních forem počítačové techniky (moduly a boardy, základní desky, integrované systémy apod.) Výjimečnost služeb spočívá v náročnosti řešení dle specifikace zákazníka a v určení navrhovaného produktu (nejedná se o běžnou počítačovou techniku například notebook). Většina výstupů musí odolávat nárazům, vlivům povětrnostních podmínek, vysokým teplotám či musí být uzpůsobena tvaru výsledného produktu, jehož je součástí.

Společnost musí své návrhy upravovat přáním zákazníka s ohledem na možnosti výrobních technologií a postupů. Z tohoto důvodu je jejím cílem se i nadále snažit své

činnosti vylepšovat o nově zjištěné poznatky v oblasti výzkumu a zapojovat různé typy softwarových aplikací tak, aby byl výzkum a vývoj efektivnější a pružnější s ohledem na požadavky zákazníků.

Třetí součástí vize je **trh a jeho segmenty**. S ohledem na specifičnost činnosti není KONTRON ECT design s.r.o. na českém trhu výrazně ohrožen konkurencí. Společnost realizuje své zakázky především pro zahraniční zadavatele a to přes svou mateřskou společnost. Vzhledem k různorodosti obchodních partnerů mateřské společnosti a dlouhodobým dobrým vztahům se zadavateli zakázek se nemusí společnost obávat o negativní vývoj v oblasti poptávky po její činnosti. Přesto bude cílem firmy v následujícím období vztahy se svými zákazníky a obchodními partnery i nadále upevňovat a rozvíjet.

**Technické, technologické a užité přednosti produktů** jsou dosahovány především pomocí přístupu k nejnovějším technologiím. V rámci celé skupiny KONTRON působí více než 1 000 inženýrů v oblasti výzkumu a vývoje (cca 40% zaměstnanců). Společnost se snaží zaujmout vedoucí pozici v oblasti inovací díky diverzifikaci používaných technologií. Celý vývoj zakázky je pečlivě dokumentován a koncovým výstupem je vývoj prototypu určeného pro zákazníka.

**Strategii záměru** je udržení si stávajících zákazníků a zlepšení výsledků ukazatelů finanční analýzy. To nebude možné bez udržení si současných zaměstnanců a zabránění jejich možnému odlivu, ale také bez snahy získat nové pracovníky, kteří by byli přínosem pro společnost.

**Filosofii záměru** společnosti je snaha o budování dobrého jména jakožto obchodního partnera a zaměstnavatele, který bude nabízet svým současným i potenciálním novým zaměstnancům klidné zázemí, jistotu zaměstnání, zajímavou práci s možností seberealizace a dalšího osobního rozvoje.

Také **vliv na koncepci a postavení podniku** je jednou z komponent vize. Společnost nemá v úmyslu měnit svou koncepci a bude se i nadále snažit být spolehlivým obchodním partnerem a zaměstnavatelem.

Předposledním bodem vize je **veřejná image firmy**. Společnost má vybudováno velmi dobré jméno a to nejen díky příslušnosti ke skupině KONTRON, ale také díky vynikajícím dosahovaným výsledkům v minulosti. Zákazníci jsou se službami firmy

spokojeni a tak se na ni často znovu obracejí. Společnost se bude snažit i nadále udržovat dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy se svými zákazníky.

Poslední komponentou vize je **sociální koncepce**. Společnost KONTRON ECT design s.r.o. ví, že pro její úspěch jsou klíčoví zaměstnanci, jejich znalosti, dovednosti a zkušenosti. Proto je také jejím záměrem snažit se s nimi rozvíjet dobré vztahy a poskytnout jim dobré zázemí.

### ***2.3 Strategické cíle pro období 2013 - 2015***

I přes provázanost na německou mateřskou společnost, má KONTRON ECT design s.r.o. možnost si stanovit své vlastní strategické cíle pro každé plánovací období. Pro období 2013 - 2015 byly stanoveny tyto strategické cíle:

- zlepšení a růst finančních výsledků firmy (každoročně růst tržeb alespoň o 5% oproti roku 2012),
- udržení si stávajících zákazníků (alespoň stejný počet klíčových obchodních partnerů a počet odpracovaných hodin na projektech),
- zvyšování kvality poskytovaných služeb (počet revizí u jednotlivých designů),
- rozvoj stávajícího počtu pracovníků (alespoň o 5% ročně růst hodin pracovních úvazků oproti stavu ke konci předchozího roku).

### ***2.4 Strategie pro dosažení cílů***

Zlepšení hospodářských výsledků společnost dosáhne pouze tehdy, když se jí povede udržet si stávající zákazníky a případně získá nové. Toto nebude možné bez neustálé kontroly kvality poskytovaných služeb a práce na jejím zvyšování. Také bude pro společnost nezbytné, s ohledem na obor, ve kterém působí, klást důraz na neustálé zdokonalování a inovování užívaných postupů a také rozvíjení znalostí a dovedností zaměstnanců výzkumu a vývoje.

Proto, aby si společnost byla schopna udržet stávající zákazníky je velice důležité kladení důrazu na dodržování termínů a předem dohodnutých rozpočtů smluvených projektů. Také by společnost neměla opomínat zpětnou vazbu, která jí napomůže k vylepšování vzájemných obchodních vztahů.

Kvalitu společnost zabezpečí nejen již výše zmíněným rozvojem znalostí a dovedností zaměstnanců, ale také důslednou kontrolou odvedené práce a přesným dodržováním pracovních postupů.

Pro naplnění posledního z cílů je důležité, aby společnost byla stabilní, tzn., dosahovala dobrých finančních výsledků a aby byly její zaměstnanci spokojeni. Je důležité zajistit zaměstnancům stabilní zázemí, jistotu práce, možnost dalšího rozvoje a spravedlivého odměňování.

## **2.5 Analýza prostředí**

Analýza okolního prostředí společnosti byla rozdělena na dvě části - externí prostředí a interní prostředí.

### **2.5.1 Analýza externího prostředí**

#### **2.5.1.1 Makroprostředí**

Oblast makroprostředí byla analyzována z hlediska legislativy, demografie, ekonomiky, sociologie a kultury, politiky a ekologie. V každé této oblasti byly zmíněny pozitivní a negativní jevy, které společnost ovlivňují.

**Legislativními předpisy**, které musí společnost respektovat, jsou základní právní předpisy platné na území České republiky, které se vztahují na oblast podnikatelské činnosti. Společnost tak musí respektovat především následující zákony:

- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví;
- zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů
- zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník;
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce;
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty;
- a další daňové zákony, či zákony týkající se zdravotního a sociálního pojištění.

V oblasti legislativy je pro společnost pozitivním přínosem možnost uplatnění dvojího odpočtu prokázaných nákladů na výzkum a vývoj od základu daně. Většina zaměstnanců pracuje na projektech výzkumu a vývoje a tak je možné až ¾ veškerých nákladů, které jsou z velké části tvořeny náklady personálními, uplatnit jako daňové

odpočty, jež téměř vždy převyšují obrat společnosti. Také je KONTRON ECT design s.r.o. osvobozena od platby daně z přidané hodnoty, protože své služby vyváží do zahraničí. Dalšími výhodami v oblasti legislativy je propojenost České republiky a Evropské unie, která společnost umožňuje využití dotací z fondů Evropské unie a relativně vysokou vymahatelnost práva a jiných předpisů v rámci Eurozóny. Oblast legislativy je poměrně stabilní a nedochází v ní k žádným výrazným změnám, ani tyto změny nejsou očekávány.

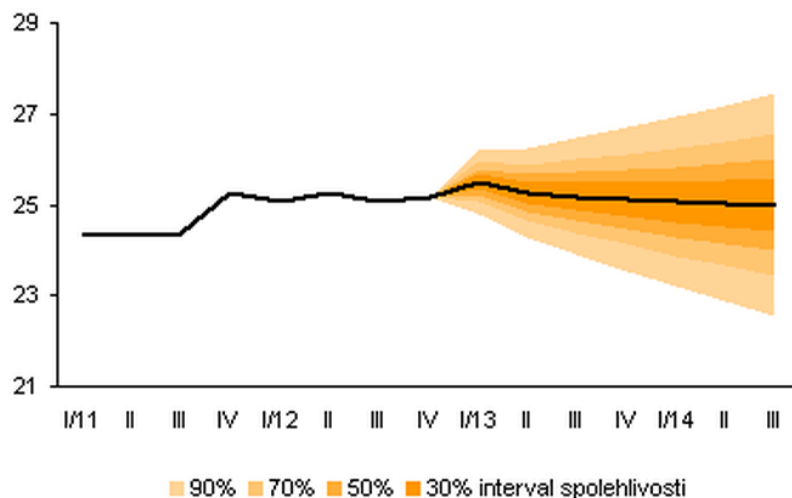
S oblastí legislativy souvisí úzce **politika** a politický systém země, kde společnost podniká. Politický systém je na území České republiky relativně stabilní. Podnikatelé mohou krom fondů Evropské unie využívat také granty a dotace nabízené vládou ČR. Negativním vlivem v oblasti legislativy, do kterého se promítá také politická situace, je častá změna zákonů, což způsobuje nepřehlednost jednotlivých právních úprav (např. Zákoník práce, Zákon o zdravotních službách apod.).

V oblasti **ekonomiky** je pro společnost negativem to, že je sice součástí Evropské unie, ale není zemí platící Eurem. To pro firmu znamená nejistotu v oblasti směnných kurzů. Z tohoto důvodu společnost musí sledovat vývoj kurzu a v případě výhodného kurzu CZK/EUR tento kurz zafixovat. S obchodováním v různých měnách také vzniká nutnost účtování o kurzových rozdílech. Tento nepříliš dobrý ekonomický jev však snižuje skutečnost relativně stabilních měnových kurzů i přes nepříznivý vývoj ekonomické situace minulých let (ekonomická krize). Dle odhadů České národní banky je pro rok 2013 odhadován kurz CZK/EUR ve výši 25,3 pro rok 2014 pak CZK/EUR ve výši 25,0<sup>1</sup>. Na Obrázku 1 je zachycen vějířovitý graf zachycující nejistotu budoucího vývoje tohoto měnového kurzu. Z grafu je patrné, že ani v následujících letech není předpokládán výrazný výkyv kurzu.

---

<sup>1</sup> [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/#kurz](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#kurz)

Obrázek 1: Předpokládaný vývoj kurzu CZK/EUR v období 2013 - 2014



**Zdroj:** Aktuální prognóza ČNB. Česká národní banka [online] Dostupné z [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/#kurz/](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#kurz/)

Oblast **demografie** nemá na společnost vliv z hlediska jejích služeb, protože zadavateli zakázek nejsou běžní spotřebitelé, ale firmy (právnícké osoby). Demografie je však pro společnost důležitá z hlediska získávání lidských zdrojů. Zde se pozitivně odráží fakt, že je Plzeň univerzitní město, které koncentruje potenciální novou pracovní sílu nejen z místa, ale i z širokého okolí. Proto má společnost možnost výběru ze široké škály uchazečů o zaměstnání. Také spolupráce s univerzitou přináší KONTRONu nové možnosti a poznatky v oblastech činnosti firmy. Pozitivem je také dobrá geografická poloha vzhledem k mateřské společnosti a německým pobočkám skupiny (cca do 4 hodin jízdy autem dostupná jakákoliv významná německá pobočka).

V oblasti **ekologie** je společnost ovlivňována všemi normami a nařízeními, k jejichž plněním se jako držitelka certifikátu ISO 14001 zavázala a které jsou vzhledem k její činnosti relevantní. Jako příklad můžeme uvést zákaz používání v procesu výroby elektronických součástek takové postupy, ve kterých je přítomno olovo, či zákaz používání šestimocného chromu k povrchovým úpravám mechanických součástek. Zmíněná nařízení a zákazy se samozřejmě týkají nejen firem, které se zabývají výrobou, ale také těch firem, jejichž předmětem činnosti je vývoj zařízení, kde musí být tyto požadavky důsledně monitorovány a včas implementovány.

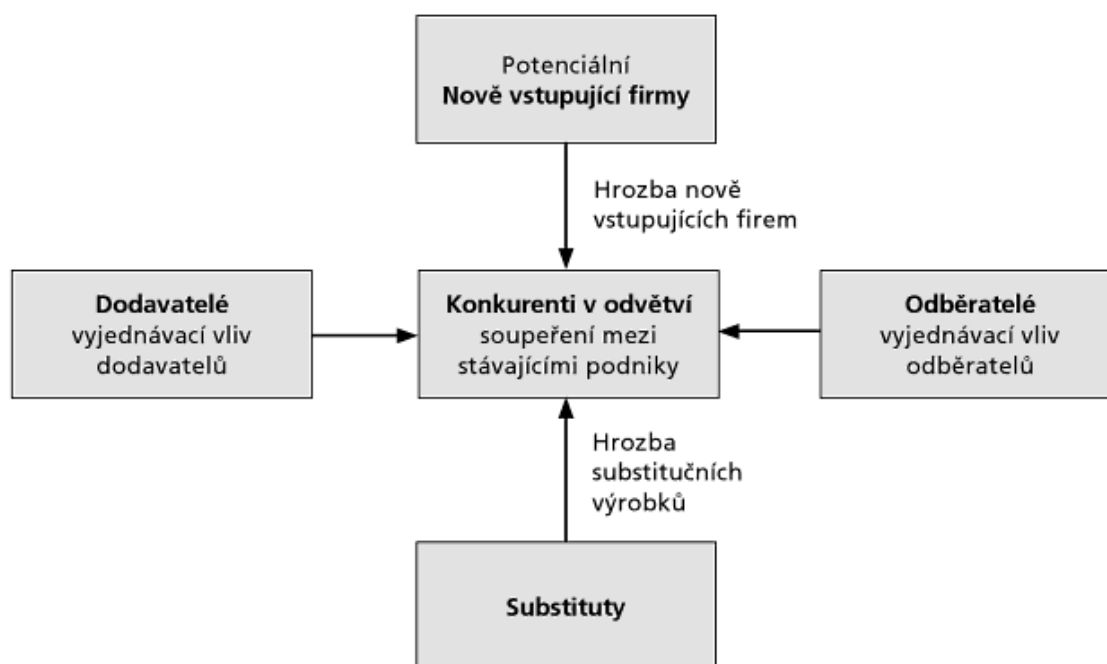
Z pohledu **kultury a sociologie** je pro společnost pozitivní, že své obchody uskutečňuje v zemích s podobnou kulturou, což je přínosné pro komunikaci se zákazníky.

Negativním jevem je však jazyková bariéra, která může znesnadnit jednání o projektech.

### 2.5.1.2 Mezoprostředí

Při analýze mezoprostředí je možné využít Porterův model pěti konkurenčních sil - stávající a potenciální nová konkurence v oboru, dodavatele, odběratele a substituční produkty.

Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil



**Zdroj:** NÝVLTOVÁ, Romana.; MARINIČ, Pavel. Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy; s. 194

**Stávající konkurenti** společnosti z pohledu zákazníků a možnosti získání obdobných služeb jsou společnosti poskytující své služby v oblasti výzkumu a vývoje. Konkurenty lze označit jako interní, kde se jedná o členské společnosti skupiny KONTRON group, tak externí, což jsou společnosti především z regionů s relativně levnější pracovní silou (Indie, Ukrajina či Rusko). Pokud bychom se zaměřili na konkurenty, kteří by mohli společnost ohrozit v oblasti získávání a udržení si lidských zdrojů – **potenciální noví konkurenti**, potom jsou to hlavně technologické firmy s podobnými či stejnými specializacemi zaměřující své činnosti také do oblasti výzkumu a vývoje (např. Škoda, ZAT či Congatec). Vzhledem k tomu, že obor činnosti společnosti je silně specifický,



náročný na pracovní sílu a náklady není velká pravděpodobnost ohrožení vstupem podobných podniků na trh, kde se KONTRON ECT design s.r.o. nachází.

Za **substituční výrobky** společnosti by se z pohledu toho, na vývoji jakých výrobků společnost pracuje, daly v některých oblastech označit čím dál více produkty konzumní elektroniky (tablety, PC, smart phony atd.). Tyto výrobky užívají různé i velmi propracované aplikace, které by mohly částečně ohrozit některé z produktů KONTRONu. Většina oblastí, pro které společnost své produkty vyrábí (doprava, lékařství, vojenství apod.), je však alespoň prozatím natolik specifická, že společnost výše zmiňované „substituty“ zatím nemohou ohrozit.

**Zákazníci** společnost jsou vysoce závislí na kvalitě a spolehlivosti zpracování svých požadavků a na provedení zakázek. Společnost se proto snaží být nejlepší v tomto ohledu, aby její zákazníci neměli důvod měnit dodavatele.

**Dodavatelé** společnosti pro režijní provoz (například energie, režijní materiál atd.) jsou místní společnosti, u kterých není ve většině případů velkým problémem v případě nespokojenosti dodavatele nahradit. V oblasti lidských zdrojů by se za hlavního „dodavatele“ dali považovat místní školní instituce, se kterými se společnost snaží spolupracovat. Komponenty pro výrobu jsou dodávány od dodavatelů spolupracujících s mateřskou firmou, takže společnost nemusí tuto otázku řešit sama.

### 2.5.2 *Interní prostředí*

Prvním analyzovaným prvkem z oblasti interního prostředí je **plánování** ve společnosti. Hlavním prvkem je roční finanční plán, který čerpá účetní data z aktuálního období. S ohledem na dobu sestavování má společnost k tvorbě finančního plánu k dispozici pouze data za první tři čtvrtletí aktuálního roku. Dalším dílčím plánem je personální výhled pro následující rok, tzn., přehled o růstu, poklesu či stagnaci počtu pracovníků s přihlédnutím k předpokládaným zakázkám. Při tvorbě finančního plánu je zohledněna také inflace, která má vliv nejen na růst mezd, ale také na očekávaný měnový kurz CZK/EUR (podnik má velkou část svých nákladů v CZK a většinu příjmů v EUR). Společnost sestavuje finanční plán jako plán nákladů plus 3% navýšení a je tedy nezbytné dobře odhadnout vývoj měnového kurzu především z důvodu následné fixace kurzu.

Obrázek 3: Složky ročního finančního plánu společnosti

Hlavní plán	Dílčí data pro hlavní plán	Faktory ovlivňující dílčí data
Roční finanční plán	Data z účetnictví	Účetní data z již uzavřených měsíců aktuálního roku
		Predikce účetních výsledků pro nadcházející (neuzavřené) měsíce aktuálního roku
	Personální výhled	Plán předpokládaných zakázek
		Dostupné technologie
	Očekávaný růst mezd	Inflace
		Ekonomické možnosti firmy
		Předpokládaný vývoj zaměstnanecké struktury
	Predikce kurzu CZK/EUR	Aktuální vývoj kurzu
		Očekávaný vývoj kurzu
	% přírážka	Vnitropodnikové směrnice
Další faktory	Změny daní	
	Změny vstupních nákladů (ceny elektřiny, nájem atp.)	

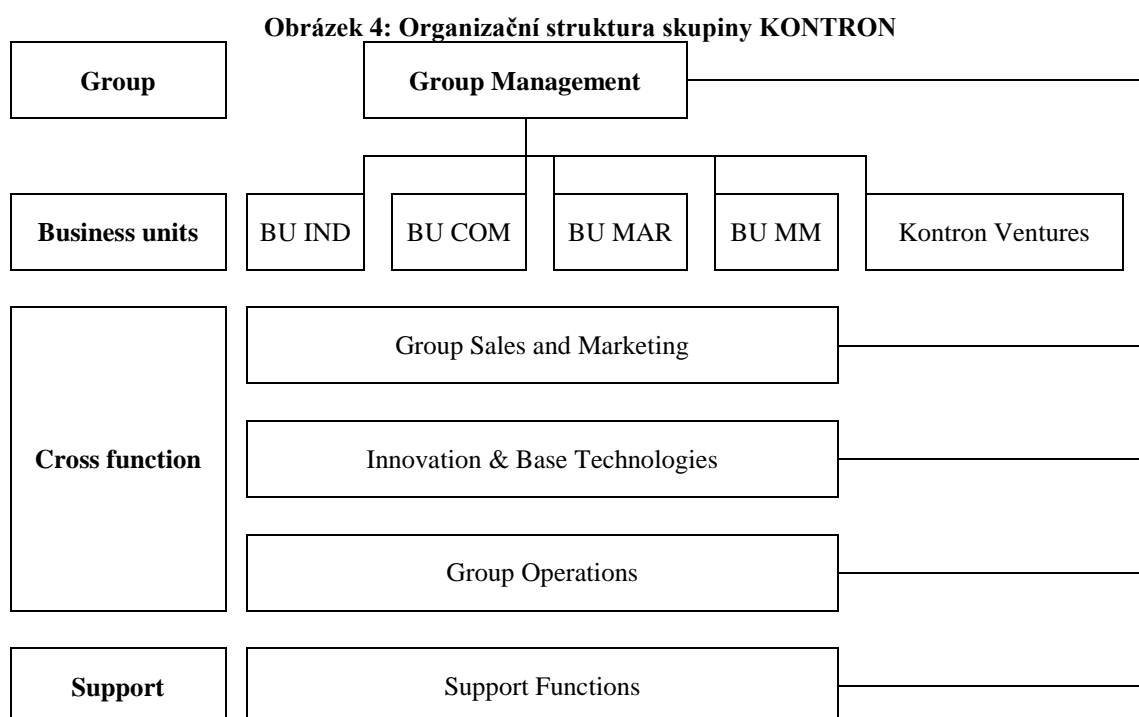
Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti; 2013

**Organizační struktura** společnosti vychází z jejího začlenění do koncernu. Při zakládání KONTRON ECT design s.r.o. měla být společnost rozšířením organizační struktury německé mateřské společnosti. V současné době prochází celý koncern KONTRON AG procesem transformace v jeden funkční celek. Výsledkem tohoto přechodu má být vznik určitého sdružení finančně spojených a částečně spolupracujících firem. V čele stojí vedení skupiny Kontron tzn. představenstvo. Následně se společnost dělí na několik obchodních jednotek, tzv. „Business Units“ (BU), které mají na starosti jednotlivé tržní segmenty. BU zabezpečují realizaci obchodní strategie na daném tržním segmentu, spravují portfolio výrobků a dbají na jeho inovaci, růst a také ziskovost. Ke své činnosti využívají BU podporu tzv. „Cross functions“, které jsou celkem 3:

- Group Sales and Marketing (obchod a marketing),
- Innovations & Base Technologies (vývoj produktů),
- Group Operations (nákup, výroba, servis).

Ve struktuře nalezneme také „Support Functions“ tzn. podpůrné funkce, které se nepodílejí na tvorbě produktů společnosti, ale pro její bezproblémový chod jsou nepostradatelné. Jedná se o Finance, Controlling, oddělení HR, oddělení Risk Managementu a Treasury.

Organizační strukturu celé skupiny lze označit jako maticovou. Dřívější firmy s klasickou hierarchickou strukturou jsou v současné době minulostí a v nové struktuře slouží pouze jako servisní jednotky, které zaměstnávají pracovníky globální společnosti Kontron v určitém regionu.



**Zdroj:** vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti; 2013

Jednotliví pracovníci plzeňské pobočky jsou tedy v současné době začleněni do organizační struktury KONTRON AG a jsou rozděleni do příslušných oddělení (Hardware Pilsen, Systems Pilsen, Validation Eching, Validation Roding, Custom Program management Eching, FPGA a KDP), která mají svá nákladová střediska. Podle toho, pod jaké nákladové středisko zaměstnanec spadá a jaká je jeho odborná specializace, má daného liniového manažera, který nemusí být z plzeňské pobočky. Při práci na projektu je pracovníkovi přiřazen manažer, který má tento projekt na starost. Jednatel plzeňské pobočky je posledním manažerem pracovníka a zabezpečuje především koordinaci komunikace mezi zaměstnanci a manažery, ale také mezi manažery navzájem. Přímými podřízenými jednatele plzeňského KONTRONu jsou

pouze dva pracovníci v administrativě. Konkrétní příklad začlenění odborného pracovníka výzkumu a vývoje do organizační struktury celé skupiny je uveden v Příloze A.

Z pohledu motivace a **personální politiky** je pro společnost velkým plusem různorodá, zajímavá a tvůrčí práce. To je kromě finančního ohodnocení hlavní motivací zaměstnanců. Společnost se také snaží motivovat své zaměstnance propracovaným systémem zaměstnaneckých výhod, kdy kromě stravenek a příspěvků na pojištění či penzijní připojištění, jim poskytuje možnost vybrat si formu, v jaké chtějí zaměstnanecký bonus vyplatit. Zda si zvolí hotovost nebo formu poukazů či zaplacení vzdělávacích kurzů. Také mohou zaměstnanci společnosti využít výhodného tarifu od společnosti Vodafone a tím snížit své rodinné náklady.

**Výroba** společnosti se zaměřuje na činnost v oblasti výzkumu a vývoje, kde poskytuje široký sortiment svých služeb a výsledné produkty jsou „šity zákazníkům na míru“. K výrobě jsou používány nejnovější technologie a poznatky z oblasti vědy a výzkumu. Společnost také respektuje mezinárodní standardy, aby její výrobky byly použitelné kdekoli a kompatibilní i s jinými zařízeními.

Firma se snaží prezentovat na různých konferencích týkajících se výzkumu a vývoje, veletrzích a hlavně si zakládá na zákaznických referencích a dobrých osobních vztazích, které jí dělají reklamu. Při získávání pracovních sil, se společnost účastní různých veletrhů, kde se snaží zaujmout svou nabídkou experty v oboru.

Z pohledu **účetnictví** je společnost vzhledem ke své činnosti nákladové středisko resp. soubor několika nákladových středisek, případně jejich částí. Své služby KONTRON ECT design s.r.o. poskytuje za vlastní náklady plus určitou procentuální marži. Firma vede podvojně účetnictví a řídí se legislativou a účetními předpisy, které jsou platné na území České republiky. Dochází také k převádění účetních dat a jejich vykazování v pravidelných zprávách určených mateřské společnosti, která účtuje dle standardů IFRS.

#### *2.5.2.1 Finanční analýza společnosti*

Pro finanční analýzu byly vybrány ukazatele likvidity, obratu a zadluženosti. Vzhledem k tomu, že v některých minulých obdobích společnost skončila se ztrátou, jsou ukazatele rentability, jejichž součástí výpočtu je také položka zisku, touto skutečností

zkreslené. Tyto ukazatele byly také vypočteny, ale jejich výsledky je nutné brát s určitou rezervou. Společnost realizovanou ztrátu převádí své mateřské společnosti, která ji v plné výši přijímá.

#### **Ukazatele likvidity (viz Tabulka 1)**

Celková likvidita neboli likvidita 3. stupně (v české literatuře bývá značena jako běžná likvidita), by měla dosahovat hodnot v rozmezí od 1,5 do 2,5. V minulých letech tento ukazatel dosahoval hodnot výrazně nižších než doporučených. Na tomto faktu se negativně odráží vyšší podíl krátkodobých závazků společnosti.

Pohotová likvidita neboli likvidita 2. stupně by měla být vyšší než 1. Stejně jako ukazatel běžné likvidity, ani pohotová likvidita nedosahuje doporučené hodnoty, což je způsobeno právě vyšší hodnotou krátkodobých závazků. Hodnoty tohoto ukazatele jsou téměř shodné s hodnotami celkové likvidity, to proto, že společnost nemá tak vysokou položku zásob.

Okamžitá likvidita neboli peněžní likvidita by měla být vyšší než 0,2. Tento ukazatel vypovídá o schopnosti podniku uhradit své právě splatné závazky. V minulých letech dosahoval tento ukazatel záporných hodnot. To bylo způsobeno zápornou hodnotou krátkodobého finančního majetku. Na zápornou hodnotu finančního majetku mělo vliv několik faktorů. Společnost v této době začala využívat službu kontokorentu na svém běžném účtu a to z důvodu změny podmínek u předplateb vůči svým věřitelům. Tato změna způsobila zápornou hodnotu stavu běžného účtu a následně se tak promítla do hodnoty finančního majetku.

Pro společnost by bylo dobré snažit se zvýšit hodnotu krátkodobého finančního majetku a to konkrétně stavu na běžném účtu tak, aby hodnota peněžní likvidity narůstala alespoň k doporučené hodnotě a společnost tak nebyla ohrožena ztrátou likvidity.

V Tabulce 1 je krom ukazatelů likvidity zachycen také rozdílový ukazatel čistého pracovního kapitálu, který poukazuje na to, jaké množství volných prostředků, má firma k dispozici po úhradě všech běžných krátkodobých závazků. Hodnota tohoto ukazatele je pro celé analyzované minulé období záporná. Je to způsobeno vyšší hodnotou krátkodobých závazků než oběžných aktiv. Znamená to, že společnost musí hradit své závazky z jiných zdrojů. Jak uvedlo vedení společnosti KONTRON ECT design s.r.o. byl tento nesoulad kryt využíváním kontokorentu. V posledních letech však společnost od této služby upustila a přijala nabídku mateřské společnosti na poskytnutí úvěru za přijatelnějších podmínek. Tímto úvěrem pak společnost dle potřeby kryje případný

nesoulad mezi příjmy a výdaji a financuje jím své aktivity, které nezvládá hradit z vlastních příjmů.

**Tabulka 1: Ukazatele likvidity v letech 2005 - 2012**

ukazatele likvidity	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
běžná likvidita	0,323	0,221	0,305	0,567	0,474	0,491	0,365	0,533
pohotová likvidita	0,322	0,220	0,302	0,565	0,472	0,489	0,364	0,716
peněžní likvidita	0,095	0,056	-0,087	-0,123	0,208	-0,072	0,039	0,059
ČPK	-3 110	-3 187	-2 861	-1 125	-1 081	-1 473	-3 383	-1 246

**Zdroj:** vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti; 2013

### Ukazatele obratu (viz Tabulka 2)

Ukazatel obratu pohledávek se pohyboval v minulých letech od 13 do 50 obrátek za rok. Pro společnost jsou pozitivní vyšší hodnoty tohoto ukazatele, protože to znamená, že pohledávky společnosti jsou rychle spláceny. Ukazatel obratu závazků nejprve narůstal, což znamená, že společnost rychle splácela své dluhy. Pokud jsou hodnoty ukazatele nízké, společnost má k dispozici peněžní prostředky delší dobu, než dojde k jejich převedení dodavatelům a uhrazení závazků, společnost je tedy může použít pro jiné účely.

Ukazatele obratu zásob neuvažujeme, protože společnost zásoby potřebné ke své činnosti drží jen na velmi malé úrovni (minimální množství na drobné opravy vyvíjených předmětů), a tak by dosažení této velmi nízké hodnoty do příslušného výpočtu významně zkreslilo hodnotu ukazatele. Většinu potřebných komponent společnost objednává až na základě aktuální potřeby při realizaci projektů.

**Tabulka 2: Ukazatele obratu v letech 2005 - 2012**

ukazatel obratu (počet obrátek za rok)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
obrat pohledávek	18,60	32,48	14,83	13,62	50,60	19,05	18,27	11,65
obrat závazků	4,23	5,31	5,78	9,37	13,34	10,69	5,94	7,42

**Zdroj:** vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti; 2013

### Ukazatele doby obratu (viz Tabulka 3)

Doba obratu pohledávek se v minulých letech pohybovala maximálně do období jednoho měsíce. Pohledávky společnosti jsou tedy odběrateli hrazeny v krátké době a společnost tak nebyla ohrožena druhotnou platební neschopností vzniklé z důvodu dlouhé doby splatnosti pohledávek.

Doba obratu závazků se v minulých letech nejdříve snižovala, ale poté je patrný opět nárůst. Znamená to, že společnost prodlužuje dobu splácení svých závazků.

Stejně jako u obratu zásob byl i v tomto případě ukazatel doby obratu zásob vypuštěn a to ze stejného důvodu.

**Tabulka 3: Ukazatele doby obratu v letech 2005 - 2012**

ukazatele doby obratu (ve dnech)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
doba obratu pohledávek	19,36	11,08	24,28	26,44	7,12	18,89	19,71	30,90
doba obratu závazků	85,19	67,76	62,32	38,41	26,99	33,68	60,59	48,52

**Zdroj:** vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti; 2013

#### Ukazatele zadluženosti (viz Tabulka 4)

Ukazatel celkové zadluženosti charakterizuje finanční úroveň firmy. Pomocí tohoto ukazatele můžeme sledovat do jaké míry je majetek společnosti kryt cizími zdroji. Vyšší hodnoty znamenají riziko pro věřitele. Z Tabulky 4 můžeme soudit, že aktiva společnosti jsou cizími zdroji kryta téměř sto procenty. Proto by měla společnost pracovat na snižování tohoto poměru, aby předešla případným finančním potížím. Zadluženost vlastního kapitálu poukazuje na to, do jaké míry je vlastní kapitál firmy zadlužen. Pokud je tato hodnota vyšší jak 100%, jedná se o vysoce zadluženou firmu. Z Tabulky 4 je patrné, že je společnost vysoce zadlužená a měla by se snažit míru zadlužení vlastního kapitálu snižovat.

**Tabulka 4: Ukazatele zadluženosti v letech 2005 - 2012**

ukazatele zadluženosti	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
celková zadluženost	104,05%	88,05%	97,44%	81,74%	95,93%	89,86%	99,69%	94,80%
zadluženost vlastního kapitálu	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	601,71%	241,65%	9550,00% <sup>2</sup>	326,58%

**Zdroj:** vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti; 2013

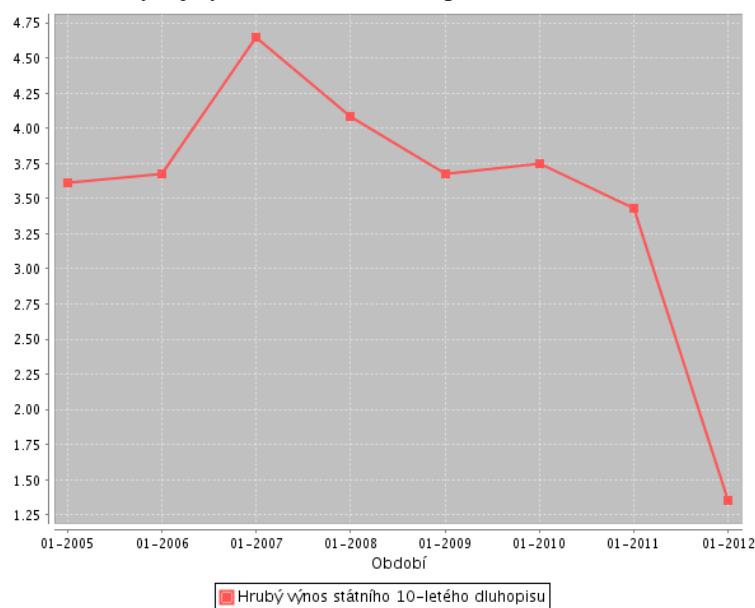
#### Ukazatele rentability (viz Tabulka 5)

Ukazatele rentability jsou tvořeny poměrem výsledku hospodaření a vybrané položky - vlastního kapitálu, aktiv či tržeb. Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) by měl být porovnáván s úrokovým výnosem, který by společnost realizovala investováním do jiné formy investice než do podnikání. Lze ho tedy srovnat například s průměrným

<sup>2</sup> Tato hodnota byla zapříčiněna nízkou hodnotou vlastního kapitálu, který v roce 2011 činil 24 tis. Kč (důsledek rozdílu vysoké realizované ztráty a ostatních kladných hodnot položek vlastních zdrojů).

úrokovým výnosem nabízeným bankami či výnosem, který by podniku přinesla investice do vládních dluhopisů. Při porovnání ukazatele ROE s průměrným úrokovým výnosem nabízeným bankami, se budeme pohybovat mezi 1,1% - 2,0 %. Toto rozmezí je ovlivněno typem vybraného produktu a vlivem podmínek vztahujících se k danému produktu.

**Obrázek 5: Vývoj výnosů státních dluhopisů dle České národní banky**



**Zdroj:** Databáze časových řad ARAD. Česká národní banka [online] Dostupné z:

[http://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY\\_PKG.VYSTUP?p\\_period=12&p\\_sort=2&p\\_des=50&p\\_sestuid=450&p\\_uka=5&p\\_strid=EBA&p\\_od=200501&p\\_do=201303&p\\_lang=CS&p\\_format=4&p\\_decsep=%2C](http://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.VYSTUP?p_period=12&p_sort=2&p_des=50&p_sestuid=450&p_uka=5&p_strid=EBA&p_od=200501&p_do=201303&p_lang=CS&p_format=4&p_decsep=%2C)

Z Tabulky 5 jsou patrné výkyvy v tomto ukazateli v uplynulých letech. V roce 2007, 2009 a 2011 je tento ukazatel záporný, což bylo způsobeno realizovanou ztrátou.

V roce 2007 byla ztráta výrazně ovlivněna nárůstem personálních nákladů v průběhu roku a především rozšířením vozového parku společnosti o nová vozidla. Ztráta realizovaná v účetním období 2009 byla způsobená významným nárůstem personálních nákladů. Od ledna 2009 společnost některým pracovníkům postupně navyšovala mzdy, které souvisely s podstatnou změnou pracovní náplně vybraných zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že v plánu rozpočtu pro rok 2009 byly mzdy od jeho schválení zmrazené, převýšilo toto následné zvyšování mezd přidanou hodnotu a tím byly náklady společnosti vyšší než příjmy. V roce 2011 docházelo k obnově vozového parku společnosti celkem o čtyři vozy, které byly pořízeny na úvěr. Dále bylo pořízeno nové vybavení laboratoří společnosti a to v řádu několika stovek tisíc korun a v polovině roku musela společnost z důvodu nedostatku práce propustit jednoho zaměstnance, kterému



bylo nutné vyplatit odstupné. Uvedené faktory zapříčinily neplánovaný nárůst nákladů a zároveň výpadek příjmů společnosti.

Ve zbylých letech je patrné, že společnost vlastní kapitál využívá efektivně a tak je jeho výnosnost vyšší než úrokové sazby, jenž lze realizovat umístěním volných peněžních prostředků na trh.

Pro ukazatele rentability celkových aktiv (ROA) a rentability tržeb (ROS) se obecně užívá pravidlo, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím je to pro podnik lepší. Z Tabulky 5 je vidět stejně jako u ukazatele ROE výkyvy také v hodnotách ukazatele ROA i ROS. Záporné hodnoty jsou ovlivněny ztrátami, které společnost utrpěla.

**Tabulka 5: Ukazatele rentability v letech 2005 - 2012**

<b>ukazatele rentability</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
ROE	29,05%	132,25%	-351,85%	98,97%	-480,34%	94,21%	-1 612,50%	93,92%
ROA	0,82%	15,80%	-8,88%	18,07%	-19,54%	9,56%	-5,06%	4,89%
ROS	-0,27%	3,38%	-1,60%	2,36%	-2,05%	1,37%	-1,22%	1,14%

**Zdroj:** vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti; 2013

### 2.5.3 *Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby*

Z analýzy interního a externího prostředí lze vyvodit silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Příležitosti a hrozby této společnosti byly stanoveny na základě analýzy externího prostředí firmy. Příležitosti poukazují na externí jevy, které může společnost využít ve svůj prospěch. Hrozby naopak působí negativně z vnějšího prostředí působí na činnost společnosti a mohou způsobit významná ohrožení záměrů. Proto by společnost měla tyto faktory sledovat a jejich vliv vyhodnocovat.

Hlavními faktory z oblasti vnějšího prostředí, které by mohli firmu ovlivnit, jsou tyto:

- příležitosti: specifické služby;  
relativně malá konkurence v daném oboru;  
propojení se ZČU;  
stabilní zákaznická struktura;
- hrozby: kvalita absolventů vysokých škol;  
levná pracovní síla ve východní části Evropy;  
vývoj měnových kurzů;

legislativní změny.

Silné a slabé stránky vyplývají z analýzy interního prostředí a poukazují na to, v jakých oblastech si firma v rámci jejího vnitřního prostředí stojí dobře a naopak na jaké prvky by měla zaměřit svou pozornost a snažit se pracovat na jejich zlepšení. V případě společnosti KONTRON ECT design s.r.o. byly interní analýzou odhaleny následující slabiny a posilující prvky vnitřního prostředí:

- silné stránky: přístup k moderním technologiím a postupům;  
kvalitní a moderní výrobní vybavení;  
široké spektrum služeb;  
kvalitní zaměstnanci;
- slabé stránky: nízké hodnoty ukazatelů likvidity;  
negativní hodnoty ukazatele čistého pracovního kapitálu;  
záporné výsledky hospodaření v minulosti;  
závislost na mateřské společnosti.

Pro výsledné zhodnocení externí a interní analýzy lze využít dvě matice - EFE (External Forces Evaluation) a IFE (Internal Forces Evaluation). Postup jejich zpracování je následující.

#### 2.5.3.1 Matice EFE (viz Tabulka 6)

„1. Zpracovat tabulku externích faktorů. Příležitostí i hrozeb musí být stejný počet.

2. Přiřadit každému faktoru váhy v rozsahu 0,00 až 1,00 podle důležitosti příležitosti nebo hrozby pro úspěšnost v oboru obecně. Suma vah je rovna 1,00.

3. Ohodnotit jednotlivé faktory stupněm vlivu na výchozí vizi strategického záměru i stanovené cíle a strategie bez ohledu, zda se jedná o příležitost či hrozbu.

Stupnice vlivu: 4 = největší

3 = nadprůměrný

2 = střední

1 = nízký

4. Násobit váhu a stupeň vlivu u každého faktoru. Dostaneme vážený poměr.

5. Sečíst vážené poměry jednotlivých faktorů. Dostaneme celkový vážený poměr, který ukazuje celkovou pozici v externím prostředí.“ (Šulák, Vacík, 2005; s. 29)

Pro zpracování matice EFE byly využity výše uvedené příležitosti a hrozby. Z Tabulky 6 vyplývá, že podnikatelský záměr společnosti KONTRON ECT design s.r.o. je středně citlivý na externí prostředí podniku, výsledná hodnota ohodnocených příležitostí a hrozeb dosahuje váženého průměru ve výši 2,715.

**Tabulka 6: Ohodnocení příležitostí a hrozeb pro matici EFE (externích sil)**

<b>příležitosti</b>	<b>váha příležitosti</b>	<b>stupeň vlivu</b>	<b>celkem</b>
specifické služby	0,180	4	0,720
relativně malá konkurence v oboru	0,110	2	0,220
propojení se ZČU	0,080	1	0,080
stabilní zákaznická struktura	0,115	3	0,345
<b>hrozby</b>	<b>váha hrozby</b>	<b>stupeň vlivu</b>	<b>Celkem</b>
kvalita absolventů vysokých škol	0,150	3	0,450
levná pracovní síla ve východní části Evropy	0,120	2	0,240
vývoj měnových kurzů	0,170	3	0,510
legislativní změny	0,075	2	0,150
<b>celkem</b>	<b>1,000</b>	<b>-</b>	<b>2,715</b>

**Zdroj:** vlastní zpracování na základě konzultace se společností; 2013

#### 2.5.3.2 Matice IFE (viz Tabulka 7)

„1. Zpracovat tabulku interních faktorů. Silných i slabých stránek musí být stejný počet.

2. Přiřadit každému faktoru váhy v rozsahu 0,00 až 1,00 podle silné nebo slabé stránky pro úspěšnost v oboru obecně. Suma vah je rovna 1,00.

3. Ohodnotit jednotlivé faktory takto: 4 = největší silná stránka

3 = malá silná stránka

2 = malá slabá stránka

1 = velká slabá stránka.

4. Násobit váhu a hodnocení u každého faktoru. Dostaneme vážený poměr.

5. Sečíst vážené poměry jednotlivých faktorů. Dostaneme celkový vážený poměr, který hodnotí interní pozici podniku nebo strategického záměru“ (Šulák, Vacík, 2005, s. 44)

Pro matici IFE byly výše uvedené silné a slabé stránky zaznamenány do tabulky a dle popsaného postupu ohodnoceny vahou a stupněm vlivu. Z Tabulky 7 vyplývá, že podnikatelský záměr společnosti KONTRON ECT design s.r.o. je podpořen středně silnou interní pozicí podniku, výsledná hodnota ohodnocených silných a slabých stránek dosahuje váženého průměru ve výši 2,85.

**Tabulka 7: Ohodnocení silných a slabých stránek pro matici IFE (interních sil)**

<b>silná stránka</b>	<b>váha silné stránky</b>	<b>stupeň vlivu</b>	<b>celkem</b>
přístup k moderním technologiím a postupům	0,160	4	0,640
kvalitní a moderní výrobní vybavení	0,145	4	0,580
široké spektrum služeb	0,120	4	0,480
kvalitní zaměstnanci	0,175	4	0,700
<b>slabá stránka</b>	<b>váha slabé stránky</b>	<b>stupeň vlivu</b>	<b>Celkem</b>
nízké hodnoty ukazatelů likvidity;	0,150	1	0,150
negativní hodnoty ukazatele čistého pracovního kapitálu;	0,100	1	0,100
záporné výsledky hospodaření v minulosti	0,100	1	0,100
závislost na mateřské společnosti	0,050	2	0,100
<b>celkem</b>	<b>1,000</b>	<b>-</b>	<b>2,850</b>

**Zdroj:** vlastní zpracování na základě konzultace se společností; 2013

### 2.5.3.3 Matice IE

Tato matice vychází z výsledků matic EFE a IFE a určuje vhodnou výslednou strategii pro naplnění cílů společnosti. Matice je členěna do devíti polí, které zachycují pozici firmy na základě interního a externího hodnocení.

Oblast I, II a IV - „stavěj a zajišťuj růst“ - je vhodná pro použití strategií penetrace na trh, rozvíjení trhu, vývoje produktu, dopředné, zpětné či horizontální integrace. V oblastech III, V a VII - „udržuj a potvrzuj“ - jsou doporučovány strategie penetrace na trh či vývoje produktu. Poslední oblast tvořená úseky VI, VIII a IX - „sklízej a zbavuj se“ - je vhodná pro užití defenzivních strategií. (Šulák, Vacík, 2005)

Po zanesení zjištěných poznatků z matic EFE a IFE pro společnost KONTRON ECT design s.r.o. do matice IE je patrné, že nejvhodnější budou pro společnost strategie ležící v kvadrantu V - penetrace na trh či vývoj produktu. Tyto strategie se jeví jako vhodné s ohledem na stanovené cíle společnosti. Penetrace na trh spočívá ve zvýšení podílu na stávajícím trhu. Toho by společnost mohla dosáhnout upevněním a rozvíjením vztahů se stávajícími zákazníky. Naplněním cíle v podobě zvyšování kvality poskytovaných služeb by společnost realizovala strategii vývoje produktu. Potřebné kroky nebude možné realizovat bez dostatečného počtu kvalifikovaných zaměstnanců. Je tedy možné konstatovat, že vize společnosti i dlouhodobé cíle jsou formulovány dobře a je možné jich dosáhnout.

Obrázek 6: Matice IE

		interní hodnocení		
		4 silné	3 střední	2 slabé
externí hodnocení	4 vysoké	I	II	III
	3 střední	IV	V	VI
	2 nízké	VII	VIII	IX

Zdroj: vlastní zpracování; 2013

#### 2.5.3.4 Matice TOWS

Jako další prostředek k výběru možné strategie byla užita matice TOWS, která bere v úvahu vzájemný vliv externích a interních faktorů a zachycuje čtyři možné strategie:

- maxi - maxi - využití příležitostí a silných stránek a zároveň minimalizace hrozeb a zlepšení slabých stránek,
- mini - maxi - rozvoj díky využití příležitostí a na zlepšení slabých stránek,
- maxi - mini - využití silných stránek k omezení hrozeb,
- mini - mini - vyhnutí se vlivu hrozeb a omezení slabých stránek. (Šulák, Vacík, 2005)

S ohledem na strategické cíle společnosti by bylo asi nejvhodnější zvolit strategii mini - maxi a snažit se o zlepšení slabých stránek, v tomto případě finančních ukazatelů posílením a podporou vlivu příležitostí. Především by bylo vhodné se zaměřit na objem realizovaných projektů a ten se snažit postupně navyšovat, aby měla společnost dostatek

práce a tedy i finančních příjmů a podařilo se jí zlepšit nejen finanční výsledky, ale také rozšířit počet zaměstnanců. Zvyšováním objemu realizovaných projektů by společnost také prohloubila vztahy se stávajícími zákazníky a díky zjišťování zpětné vazby by také mohla více ovlivnit kvalitu své práce.

Obrázek 7: Matice TOWS

	<u>Silné stránky:</u> - přístup k moderním technologiím a postupům - kvalitní a moderní výrobní vybavení - široké spektrum služeb - kvalitní zaměstnanci	<u>Slabé stránky:</u> - nízké hodnoty ukazatelů likvidity - negativní hodnoty ukazatele čistého pracovního kapitálu - záporné výsledky hospodaření v minulosti - závislost na mateřské společnosti
<u>Příležitosti:</u> - specifické služby - relativně malá konkurence v oboru - propojení se ZČU - stabilní zákaznická struktura	Společnost by mohla využít přístupu k novým technologiím a propojení s univerzitou a zkvalitňovat tak své služby a tím rozšiřovat svou zákaznickou strukturu a posilovat pozici na trhu.	Společnost by se měla pokusit posílit své vztahy se stávajícími zákazníky a rozšířit vzájemnou spolupráci a tím zlepšit výsledky svých ukazatelů finanční analýzy.
<u>Hrozby:</u> - kvalita absolventů vysokých škol - levná pracovní síla ve východní části Evropy - vývoj měnových kurzů - legislativní změny	Největší ohrožení, které představuje negativní vývoj měnových kurzů, může společnost ovlivnit pouze směnou v příznivém období. Kvalitu absolventů místní univerzity ovlivní podnik pouze trvalou spoluprací s touto institucí a možností ukázat studentům praktické postupy například formou brigád.	Hrozbu negativního vývoje měnových kurzů společnost může snížit pravidelným sledováním a vyhodnocováním jejich vývoje a ve vhodném období realizovat směnu. Vylepšení finančních ukazatelů je možné pouze za předpokladu rozšíření zákaznické struktury a trvalé řízení kvality.

Zdroj: vlastní zpracování; 2013

## 2.6 Cíle společnosti dle metodiky BSC

„Cíle musí být popsány vždy jasně, vyjadřují změnu, kterou chceme uskutečnit, jsou orientovány výsledkově. Dobře definovaný cíl musí být SMART, tj.:

*SPECIFIC* - specifický;

*MEASURABLE* - měřitelný;

*ACHIEVABLE* - dosažitelný;

*RESULT ORIENTED* - realistický, orientovaný na výsledky;

*TIME FRAMED* - časově vymezený.“ (Šulák, Vacík, 2005; s. 25)

Celkové cíle společnosti jsou následující (viz podkapitola 2.3):

- zlepšení a růst finančních výsledků firmy (každoročně růst tržeb alespoň o 5% oproti roku 2012),
- udržení si stávajících zákazníků (alespoň stejný počet klíčových obchodních partnerů a počet odpracovaných hodin na projektech),
- zvyšování kvality poskytovaných služeb (počet revizí u jednotlivých designů),
- rozvoj stávajícího počtu pracovníků (alespoň o 5% ročně růst hodin pracovních úvazků oproti stavu ke konci předchozího roku).

Pro zpracování cílů společnosti v jednotlivých oblastech byla využita metodika Balanced Scorecard (BSC), aby byla patrná propojenost jednotlivých cílů z různých oblastí. Cíle pro každou perspektivu jsou vždy zachyceny v tabulce, která dále udává bližší popis cíle a měřítko, které bude sloužit pro kontrolu daného cíle.

*„BSC doplňuje finanční měřítko minulé výkonnosti o nová měřítko hybných sil budoucí výkonnosti. Cíle a měřítko BCS vycházejí z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu. Tyto čtyři perspektivy pak tvoří rámeček BSC.*

*BSC rozšiřuje soubor cílů podnikatelské jednotky za hranice běžných souhrnných finančních měřítek. Management podniku může nyní měřit, jak jeho podnikatelské jednotky vytvářejí hodnotu pro současné a budoucí zákazníky a jak se musí zlepšit kvalita lidských zdrojů, systémů a způsobů práce, které jsou nezbytné pro zvyšování budoucí výkonnosti. BSC zachycuje rozhodující hodnototvorné aktivity vyvíjené zkušenými a motivovanými lidmi. I když BSC zachycuje (prostřednictvím finanční perspektivy) krátkodobou výkonnost, viditelně odhaluje hodnototvorné hybné síly vedoucí k vyšší dlouhodobé finanční výkonnosti a konkurenceschopnosti.“ (Kaplan, Norton, 2007, s. 19)*

### 2.6.1 Finanční perspektiva

Finanční cíle jsou v metodice BSC cíle nejvýše postavené. K jejich naplnění by mělo pomoci vzájemné navázání s cíli z ostatních perspektiv. (Kaplan, Norton, 2007)

*„BSC by měl být „příběhem“ o strategii, která začíná dlouhodobými finančními cíli propojenými s posloupnostmi akcí ve finančních a interních procesech, v oblastech péče*

*o zákazníka a zaměstnance, aby bylo dosaženo dlouhodobé ekonomické výkonnosti.*“  
(Kaplan, Norton, 2007, s. 48)

**Tabulka 8: Cíle finanční perspektivy**

Cíl	Bližší popis cíle	Měřítko	Současný stav / Budoucí stav
<b>Zvýšení výsledku hospodaření před zdaněním</b>	Tento cíl byl stanoven s ohledem na zápornou hodnotu tohoto ukazatele v minulosti a společnost by se ráda pohybovala v následujících letech pouze v kladných hodnotách	Absolutní hodnota výsledku hospodaření před zdaněním	<b>371 tis. Kč</b> (k 31.12.2012) / <b>429 tis. Kč</b> (k 31.12.2015)
<b>Zlepšení hodnot ukazatele peněžní likvidity</b>	Společnost by se ráda v následujícím období 3 let chtěla co nejvíce přiblížit doporučené hodnotě ukazatele peněžní likvidity. Tato hodnota bude sledována ke konci každého čtvrtletí.	Hodnota ukazatele peněžní likvidity	<b>0,59</b> (k 31.12.2012) / <b>0,15</b> (k 31.12.2015)
<b>Zlepšení celkové zadluženosti podniku</b>	Snahou společnosti bude snížení celkové zadluženosti podniku alespoň na 75% ke konci následujícího tříletého období. Tato hodnota bude sledována ke konci každého čtvrtletí.	Hodnota ukazatele celkové zadluženosti	<b>94,80%</b> (k 31.12.2012) / <b>75%</b> (k 31.12.2015)

**Zdroj:** vlastní zpracování na základě konzultace se společností; 2013

### 2.6.2 Zákaznická perspektiva

V zákaznické perspektivě by mělo docházet k identifikaci zákaznických a tržních segmentů, na nichž chtějí firmy realizovat svou podnikatelskou činnost. Tyto segmenty pro podnik představují hlavní zdroj jeho příjmů. Díky zákaznické perspektivě je možné naformulovat měřítka vztahující se k vybraným cílovým zákazníkům a tržním segmentům (např. spokojenost a loajalita zákazníků). (Kaplan, Norton, 2007)

Cíle týkající se zákaznické perspektivy budou významně ovlivňovat cíle stanovené ve finanční perspektivě.

**Tabulka 9: Cíle zákaznické perspektivy**

Cíl	Bližší popis cíle	Měřítko	Současný stav / Budoucí stav
<b>Udržení si stávajících zákazníků</b>	Tento cíl je potřeba splnit aby společnost byla schopná si udržet alespoň své aktuální výsledky a finanční příjmy.	Tržby získané realizací zakázek se stávajícími zákazníky	<b>32 574 tis Kč</b> (k 31.12.2012) / <b>38 000 tis. Kč</b> (k 31.12.2015)
<b>Spokojenost zákazníků</b>	Hledisko spokojenosti je důležité nejen pro získání nových zákazníků, ale také pro udržení stávajících i nových zákazníků.	Počet klíčových zákazníků	<b>6/6</b>

**Zdroj:** vlastní zpracování na základě konzultace se společností; 2013



### 2.6.3 *Perspektiva interních procesů*

Perspektiva interních procesů se skládá ze čtyř dílčích oblastí, které vzájemným působením pomáhají naplnit výše vytyčené cíle zákaznické a finanční oblasti. Cíle a měřítka jsou zpracovávána až poté, co jsou stanoveny cíle a měřítka vyšších perspektiv - finanční a zákaznické.

#### 2.6.3.1 *Inovační procesy*

*„V rámci inovačního procesu podnikatelská jednotka zkoumá nově se objevující nebo skryté potřeby zákazníků a na základě tohoto průzkumu potom „přetváří“ výrobek nebo službu tak, aby těmto potřebám odpovídaly.“* (Kaplan, Norton, 2007, s. 89)

#### 2.6.3.2 *Provozní procesy*

Na provozní procesy lze pohlížet jako na procesy, které zajišťují krátkodobé vytváření hodnoty v podnicích. Vše začíná požadavkem zákazníka a přijetím objednávky, následuje zpracování požadavku a výsledkem je dodávka výrobku či služby.

#### 2.6.3.3 *Zákaznické procesy*

Zákaznické procesy přispívají ke zvýšení hodnoty produktu pro zákazníka. Jejich cílem je vybrat vhodného zákazníka a získat o něm více informací, aby mohla firma svou činností splnit jeho požadavky. Samozřejmostí je také snaha získat nové zákazníky a snaha o postupné prohloubení dodavatelsko-odběratelské spolupráce tak aby, to bylo výhodné pro obě strany. Na základě těchto procesů může firma utvářet skupiny zákazníků dle délky a hloubky vzájemné spolupráce. (Šulák, Zahradníčková, 2012), (Kaplan, Norton, 2007)

#### 2.6.3.4 *Sociální a regulační procesy*

*„Systém BSC ukazuje i tuto skupinu interních procesů, které vycházejí z regionu, nebo sídla podniku a realizace podnikové strategie, a to jak z hlediska závazků, tak i přínosů. Podnik ve svém podnikatelském záměru musí hledat strategické cíle, které vedou k respektování platných závazků a opatření pro ekologické parametry výroby, ale i ekologických požadavků na produkty, zdraví a bezpečnost zaměstnanců a využití diverzifikovaného složení zaměstnanců v rozdílných regionech působení podniků.“* (Šulák, Zahradníčková, 2012, s. 72)

Cíle týkající se interního potenciálu společnosti KONTRON ECT design s.r.o. byly zaznamenány do následující tabulky (viz Tabulka 10). Tyto cíle jsou důležité pro dosažení spokojenosti zákazníků, udržení stávajících a získání nových zákazníků.

**Tabulka 10: Cíle perspektivy interních procesů**

Cíl	Bližší popis cíle	Měřítko	Současný stav / Budoucí stav
<b>Zvyšování kvality služeb</b>	Design/vývoj se v ideálním případě a při naprosto jasném a neměnném zadání povede na poprvé	Množství revizí (oprav) u jednotlivých designů	v průměru 2 revize na zakázku / v průměru 1,2 revize na zakázku
<b>Dodržování dohodnutých termínů</b>	Snaha dodržovat celkové i dílčí termíny plánu vývoje projektů.	Rozdíl „Skutečný čas“ minus „Plánovaný čas“	odchýlení od plánu o 30% z časové délky projektu / odchýlení od plánu o 15% z časové délky projektu
<b>Dodržování rozpočtů projektů</b>	Snaha dodržovat rozpočet projektu na plánované úrovni a to jak co do personálních, tak materiálních nákladů.	Rozdíl „Skutečné náklady“ minus „Plánované náklady“	odchýlení od plánu o 30% z rozpočtu projektu / odchýlení od plánu o 15% z rozpočtu projektu

**Zdroj:** vlastní zpracování na základě konzultace se společností; 2013

#### 2.6.4 Perspektiva interního potenciálu

Perspektiva interního potenciálu je členěná do třech dílčích oblastí – lidské zdroje, informační zdroje a organizační kapitál. Udává kapacity společnosti a její možnosti, tak aby společnost nepřecenila své síly a byla schopná vytyčené „vyšší“ cíle naplnit.

##### 2.6.4.1 *Lidské zdroje*

*„Souhrn znalostí a dovedností zaměstnanců, které umožňují vytvořit aktivity, které jsou potřebné pro zpracování implementačních postupů strategického plánu.“ (Šulák, Zahradníčková, 2012, s. 76)*

Jednotliví zaměstnanci jsou v podniku většinou rozčleňováni do skupin dle jejich důležitosti. Je důležité pravidelně vyhodnocovat práci zaměstnanců, ale i skupin, analyzovat znalosti lidí a neustále pracovat na jejich dalším rozvoji. (Šulák, Zahradníčková, 2012)

#### 2.6.4.2 Informační zdroje

Informační kapitál by měl obsahovat veškeré potřebné znalosti a postupy, aby mohl vhodně podporovat chod společnosti a napomáhat zpracování jednotlivých částí strategie podniku a usnadňovat řízení podniku jako celku. (Šulák, Zahradníčková, 2012)

#### 2.6.4.3 Organizační kapitál

Na tuto složku interního potenciálu je pohlíženo jako na prvek, který by měl integrovat lidský a informační kapitál. Je posuzována především schopnost organizačního kapitálu mobilizovat síly podniku tak, aby došlo k uskutečnění všech zamýšlených změn. Jednotlivé složky organizačního kapitálu zachycuje Obrázek 8.

**Obrázek 8: Parametry části interního potenciálu**

Lidské zdroje	Informační zdroje	Organizační zdroje
Dovednosti Znalosti Školení	Systémy Databáze Sítě	Kultura Vedení Vyladění Týmová práce

**Zdroj:** ŠULÁK. Milan., ZAHRADNÍČKOVÁ. Lenka. Rozbor výkonnosti firmy; s. 66

Jednotlivé pojmy organizačního kapitálu mají svůj význam. Kultura podniku vypovídá o vnitřní atmosféře v podniku, chování zaměstnanců, jejich myšlení a pohledu na firmu. Vedení je důležité pro naplnění cílů společnosti správným směřováním zaměstnanců a dozorem nad jejich činností. Vyladěním je myšleno to, že každý přesně ví, co má dělat, jaké je jeho postavení a celkový přínos. A v neposlední řadě je důležitá i práce v týmech. Každý zaměstnanec neumí dělat všechny činnosti sám tak, aby vyrobil požadovaný výstup. Z tohoto důvodu jsou zaměstnanci s různými znalostmi sdružováni do týmů a jako celek se podílí na výstupu. (Šulák, Zahradníčková, 2012)

Cíle v oblasti interního potenciálu firmy zachycuje Tabulka 11.

**Tabulka 11: Cíle perspektivy interního potenciálu**

Cíl	Bližší popis cíle	Měřítko	Současný stav / Budoucí stav
<b>Rozvoj stávajícího počtu pracovníků alespoň o 5% ročně</b>	Noví zaměstnanci napomohou společnosti zvýšit její výkony	% změna celkové délky úvazků	<b>25,6</b> (k 31.3.2013) / <b>29,6</b> (k 31.12.2015)
<b>Zavedení systému hodnocení zaměstnanců</b>	Formulář bude sloužit k záznamu informací o výkonu zaměstnance	Formulář zpracován - ano/ne	<b>převzatý formulář</b> z německé části firmy / <b>vlastní formulář</b>
<b>Pravidelné zjišťování spokojenosti zaměstnanců</b>	Pomocí pravidelných pohovorů by měly být zjišťovány potřeby zaměstnanců, problémy na pracovišti a návrhy na vylepšení	Dotazník spokojenosti	<b>převzatý formulář</b> z německé části firmy / <b>vlastní formulář</b>

**Zdroj:** vlastní zpracování na základě konzultace se společností; 2013

#### 2.6.5 Akce pro dosažení vytyčených cílů

Kroky, které by měla společnost podniknout, aby byla schopna dosáhnout vytyčených cílů v jednotlivých perspektivách nebo se jim alespoň co nejvíce přiblížit, zachycuje Tabulka 12.

**Tabulka 12: Akce pro dosažení vytyčených cílů**

Perspektiva	Cíl	Akce pro dosažení cíle
<b>Finanční perspektiva</b>	Zvýšení výsledku hospodaření před zdaněním	Snižování nákladů
		Zvyšování objemu realizovaných projektů a zakázek
	Zlepšení hodnot ukazatele peněžní likvidity	Snižování krátkodobých závazků
		Zvyšování objemu peněžních prostředků na běžném účtu
Zlepšení celkové zadluženosti podniku	Snižování krátkodobých závazků	
<b>Zákaznická perspektiva</b>	Udržení si stávajících zákazníků	Kontrola kvality výrobků a služeb
		Zajištění zpětné vazby od zákazníků
	Spokojenost zákazníků	Zajištění zpětné vazby od zákazníků
<b>Perspektiva interních procesů</b>	Zvyšování kvality služeb	Rozvíjení kvalifikace zaměstnanců
	Dodržování dohodnutých termínů	Kontrola veškerých termínů pomocí elektronického systému
	Dodržování rozpočtů projektů	Stanovení co nejpřesnějších rozpočtů k jednotlivým projektům

Perspektiva	Cíl	Akce pro dosažení cíle
Perspektiva interního potenciálu	Rozvoj stávajícího počtu pracovníků alespoň o 5% ročně	Zajištění dostatečného množství zakázek
		Spravedlivý systém odměňování zaměstnanců
		Zajištění možnosti dalšího rozvoje zaměstnanců
	Zavedení systému hodnocení zaměstnanců	Zpracování hodnotícího formuláře do vnitřních předpisů podniku
	Pravidelné zjišťování spokojenosti zaměstnanců	Zpracování záznamového formuláře k pohovoru se zaměstnancem

**Zdroj:** vlastní zpracování; 2013

### 2.6.6 *Strategické iniciativy pro naplnění cílů v personální oblasti*

Vzhledem k tomu, že tématem diplomové práce je hodnocení pracovníků ve společnosti a jejich odměňování, bude v následující části práce více rozebrán postup k naplnění tohoto cíle z oblasti interního potenciálu firmy. Tabulka 13 zachycuje nejen výše zmíněné cíle v oblasti interního potenciálu, jejich bližší popis, měřítko, ale také i termín, který si společnost stanovila pro splnění příslušného cíle.

**Tabulka 13: Cíle oblasti lidských zdrojů**

Cíl	Bližší popis cíle	Měřítko	Termín
<b>Rozvoj stávajícího počtu pracovníků alespoň o 5% ročně</b>	Společnost bude usilovat o rozšíření stávajícího stavu zaměstnanců o nové odborníky z oblasti IT	% změna celkové délky úvazků	31. 12. 2013 (kontrola v ročních intervalech)
<b>Zavedení systému hodnocení zaměstnanců</b>	Společnost vypracuje hodnotící formulář, který bude používán pro hodnocení zaměstnanců	Formulář zpracován - ano/ne	Prosinec 2014
<b>Pravidelné zjišťování spokojenosti zaměstnanců</b>	Společnost bude v pravidelných intervalech pomocí rozhovorů se zaměstnanci zjišťovat míru spokojenosti	Dotazník spokojenosti	31. 12. 2013 (pravidelné opakování v půlročních intervalech)

**Zdroj:** vlastní zpracování na základě konzultace se společností; 2013

Pokud nebude mít společnost dostatek kvalifikovaných zaměstnanců, těžko bude naplňovat cíle v podobě zlepšení hospodářských výsledků, udržení si stávajících zákazníků a zabezpečení kvalitních služeb. Z tohoto důvodu je potřeba se zajímat o zaměstnance společnosti, posuzovat jejich spokojenost, hodnotit jejich práci a tu dle odvedených výsledků spravedlivě odměňovat.

Nejprve je důležité starat se o stávající pracovníky. Pro jejich udržení je potřeba omezit odliv zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že k odlivu zaměstnanců dochází většinou při jejich nespokojenosti, je důležité zajistit, aby jim při výkonu práce nic nechybělo, vnímali pozitivně pracovní prostředí, ve kterém působí a měli možnost vykonávat práci, která je baví a je jak pro ně, tak pro zaměstnavatele přínosem. K tomu je potřeba znát a zajímat se o hodnoty zaměstnanců a tam, kde dochází ke shodě hodnot zaměstnance a zaměstnavatele tyto hodnoty naplňovat. Také je potřeba zajišťovat dostatečné množství zajímavé a dobře hodnocené práce. Když budou stávající zaměstnanci spokojeni a nebudou mít problém firmu jako zaměstnavatele doporučit, určitě nebude mít společnost ani velké problémy se získáním nových.

V současné době brání v nábore nových zaměstnanců společnosti „*headcount freeze*“ (tzn. zmražení počtu zaměstnanců), který byl vyhlášen jako jedno z opatření proti vlivům ekonomické krize v rámci celé skupiny Kontron. Přijímání každého nového zaměstnance či náhrada odchozího musí být projednána a schválena přímo představenstvem mateřského koncernu. Nábor nových zaměstnanců i přes toto opatření není nemožný, ale značně ztížený a jednatel plzeňské pobočky si musí každou novou pozici obhájit silnými argumenty. K tomu mu v jistém směru napomáhají příznivé ceny pracovní síly na území České republiky, avšak společnost KONTRON je globální společností a tak může představenstvo argumentovat, že ceny pracovní síly na Ukrajině, v Rusku či Asii, kde společnost také působí, jsou ještě nižší. Z tohoto důvodu je třeba pro dosažení vytyčeného cíle v podobě rozvoje stávajícího počtu zaměstnanců důležité přesvědčit představenstvo mateřského koncernu o tom, že investice do personálních nákladů (nového zaměstnance) je pro plzeňskou pobočku nejen potřebná, ale také vysoce návratná, bezpečná a bude přínosem pro celou skupinu. V tomto ohledu by měl posloužit efektivní systém hodnocení, který podá informace o pracovní činnosti zaměstnanců a také ji prováže s odměňováním, čímž umožní větší přehlednost o vynaložených personálních nákladech.

### **3 ANALÝZA PODNIKOVÉ KULTURY A INTERNÍCH PROCESŮ ZAMĚŘENÝCH NA LIDSKÝ KAPITÁL**

Aby bylo možné navrhnout co neefektivnější systém hodnocení zaměstnanců, je potřeba se blíže zabývat aktuálním děním v KONTRON ECT design s.r.o. Předmětem pozorování a zkoumání by měla být nejen podniková kultura, ale také vztahy na pracovišti, komunikace, styl práce, styl vedení zaměstnanců apod. Tyto prvky budou více přiblíženy v následujícím textu. Pro analýzu vnitřního fungování společnosti bylo využito nejen přímé pozorování, ale také rozhovory s pracovníky a dotazníkové šetření.

#### **3.1 Podniková kultura**

Podnikovou nebo také organizační kulturu můžeme chápat jakou souhrn základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování ve sledovaném podniku. Přičemž je nutné podotknout, že jsou tyto normy sdíleny v rámci celé organizace a je možné je rozeznat nejen v myšlení, cítění a chování zaměstnanců společnosti, ale také ve výstupech materiální i nemateriální podoby. (Lukášová, 2010)

Pro to, aby bylo možné podnikovou kulturu blíže poznat a popsat dění ve společnosti KONTRON ECT design s.r.o. jsou v následujícím textu popsány některé z prvků kultury podniku.

##### **3.1.1 Identifikace zaměstnanců s firmou**

Dle pozorování a rozhovorů se zaměstnanci společnosti, lze usuzovat, že jednotliví pracovníci KONTRON ECT design s.r.o. se s firmou identifikují a těší je, že mohou pro společnost pracovat. Tento fakt může být podpořen pracovní náplní, která je pro většinu z nich zajímavá a vykonávaná činnost je baví. Také má většina zaměstnanců povědomí o historii společnosti a je spokojená s prostředím, ve kterém svou práci vykonává. Toto prostředí je poměrně moderní, vybavené novými přístroji a dochází k postupnému rozšiřování o nové a modernější nástroje sloužící zaměstnancům k jejich práci.

##### **3.1.2 Komunikace na pracovišti**

Komunikace na pracovišti není omezena hlučností prostředí. Samozřejmostí je existence pracovního slangu a užívání zkratk v souvislosti s nejrůznějšími pracovními

součástkami či nástroji používanými pro výzkum a vývoj produktů. V rámci plzeňského KONTRONu si všichni zaměstnanci navzájem tykají. Tykání je poměrně málo časté a většinou se s ním setkává na krátkou dobu jen nově příchozí zaměstnanec. Proto lze usuzovat, že mezi sebou mají zaměstnanci velmi přátelské vztahy. Tykání není neobvyklé ani mezi českými pracovníky a jejich německými kolegy. Také je možné se setkat s tykáním mezi pracovníky a některými z členů vedení. V současné době to není, ale již tak časté jako v minulosti, kdy KONTRON byl více lokální společností vycházející z bavorských základů.

### 3.1.3 *Kooperace a spolupráce*

Kooperace a spolupráce provází tvorbu každého projektu, který firma realizuje. U každého projektu je vždy určen vedoucí projektu a pracovníci, kteří se na daném projektu budou podílet. Tito pracovníci jsou z různých oborů a tak při tvorbě výsledného výstupu musejí navzájem spolupracovat a konzultovat nastalé problémy, aby bylo možné projekt zdárně a v termínu dokončit.

Ve firmě se nachází tři různá vývojová oddělení (vývoj hardware, vývoj systémů, vývoj FPGA) a oddělení managementu zákaznických projektů, které se stará o projekty oddělení vývoje systému. Řízení projektů v oddělení vývoje hardware mají na starosti externí manažeři. Projekty oddělení vývoje FPGA spravuje leader tohoto oddělení ve spolupráci s vedoucími hardwarových projektů. Starostí projektových manažerů je nejen vedení projektů, ale také kontakt s jejich zadavateli. Důležitým úkolem projektového manažera je zjištění přesné specifikace požadavků projektů, výběr vhodných členů týmu a dohlížení na dodržování termínů realizace.

Oddělení vývoje systémů má na starosti vývoj mechanických komponent, dále zde nalezneme systémovou integraci, verifikaci a validaci. V tomto oddělení jsou převážně vyvíjeny mechanické obálky počítače a řešena otázka integrace (zapojení) a vyladění všech vnitřních komponent. Vývoj je ukončen úspěšně provedenou verifikací a validací daného systému, v případě potřeby je také provedena certifikace systému pro všechny funkční oblasti (jako např. elektrická bezpečnost, elektromagnetická imunita, teplotní odolnost, odolnost proti vibracím, vodě, prachu, výbušnému prostředí atd.) či koncové trhy, na které je systém určen (UL pro severoamerický trh atp.).



V oddělení vývoje hardware je hlavní pracovní náplní zaměstnanců vývoj embedded elektroniky (např. základní desky, stavební moduly atp.). Pracovníci řeší otázky vývoje schématu pro zapojení desky, poté tzv. „placement“ (vhodné umístění všech komponent na desce s ohledem na vnější rozhraní (konektory) a na vnitřní funkci; snahou je nalézt co nejvhodnější propojení všech spojů) a následně tzv. „routing“ a tzv. „layout“ (pospojování všech funkčních zapojení v jednotlivých vrstvách desky a optimalizace těchto spojů, aby byla zabezpečena např. dostatečná průchodnost signálu).

FPGA oddělení se zabývá návrhem softwaru, který dokáže svou funkčností nahradit některé hardwarové součástky. Toto je přínosné z důvodu úspor (vzniká místo na desce), možnosti nahradit například na trhu již nedostupné součástky hardwaru a také z důvodu univerzálnosti (deska může díky změně FPGA kódu plnit rozdílné funkce).

#### 3.1.4 Systém péče o zaměstnance

Společnost se snaží svým zaměstnancům poskytnout dobré a příjemné zázemí a to nejen pro výkon pracovní činnosti. Zaměstnancům je proto k dispozici v rámci firmy kuchyňka, kde mají možnost připravit si malé občerstvení, uvařit si kávu či čaj. Velký počet pracovníků společnosti je výrazně sportovně založen a tak bylo ve firmě zřízeno zázemí pro cyklisty. Kromě vyhrazeného a kamerově střeženého prostoru pro umístění kol je k dispozici také místnost na převlečení a sušení věcí či sprcha.

V KONTRON ECT design s.r.o. je zaveden systém flexibilních benefitů (více viz 3.2.7), ze kterého mohou zaměstnanci čerpat různé výhody dle svého uvážení.

#### 3.1.5 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je v současné době realizováno formou pohovoru a vyplnění formuláře, který využívá německá mateřská společnost pro hodnocení zaměstnanců. Ve formuláři jsou zaznamenány cíle, které by měl pracovník splnit následující rok a jejich důležitost, dále pak otázka spokojenosti zaměstnance. Úkoly jsou stanovovány na následující rok a jejich plnění není přímo navázáno na výši odměny.

V současné době celá skupina KONTRON prochází významnou změnou a tak je nutné, aby jednotlivé pobočky uzpůsobili systém hodnocení svých pracovníků vytyčeným

požadavkům mateřské společnosti. Bude tedy potřeba užívaný systém pozměnit a provázat ho také s odměňováním, což v současnosti chybí.

Odpracované hodiny zaměstnanců jsou monitorovány pomocí elektronického bezdotykového záznamového zařízení. Při příchodu do práce se zaměstnanec přihlásí, při odchodu odhlásí.

Odměňování ve společnosti nemá v současné době přesně stanovený řád a probíhá na základě posouzení odvedené práce. Pokud zaměstnanci nějak výrazně neopominou své pracovní povinnosti, mají splněnou pracovní docházku a nepůsobí škody společnosti, nemusí se obávat nějakého finančního postihu.

### *3.1.6 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců*

Zaměstnanci společnosti mají povinnosti se účastnit zákonem předepsaných školení jako například školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Dále si mohou požádat o jakékoli školení, které se týká jejich oboru a je potřebné pro výkon jejich činnosti nebo rozšíří jejich znalosti. Více o možnosti rozvoje a vzdělávání viz podkapitola 3.2.5.

### *3.1.7 Styl vedení zaměstnanců*

Vedení zaměstnanců by se ve společnosti dalo označit jako demokratické. Je zde přístup k podněcování aktivity, nápaditosti a kreativity zaměstnanců, což jsou zároveň i klíčové prvky k uspokojení poptávky zákazníků. Atmosféra ve firmě je přátelská a jednatel se snaží být důvěryhodnou osobou pro všechny pracovníky. Také jsou zde vcelku dobré podmínky pro rozvoj zaměstnanců, ale pouze ve směru, který je vzhledem k pracovním úkonům opodstatněný. Ve velké míře se zde setkáme se skupinovým jednáním při řešení vzniklých problémů a také zohlednění názorů pracovníků. Kontrola je ve firmě využívána pouze směrem k výsledku práce zaměstnanců. Je hlavně kladen důraz na pečlivost, kvalitu a časovou stránku zpracování zadaného úkolu. Demokratický styl vedení se jeví jako velmi vhodně zvolený pro tuto společnost. (Učební prezentace z předmětu Podniková kultura a výkonnost, 2012)

### *3.1.8 Směrnice a předpisy*

Společnost má vypracováno přes třicet směrnic, které se krom základních předpisů (např.: bezpečnost a ochrana zdraví při práci či požární ochrana) týkají také příspěvků

na životní či penzijní připojištění, cestovních náhrad, designu či účetnictví. Velká většina směrnic a interních předpisů vychází z interních dokumentů koncernu či mateřské společnosti. Některé směrnice byly sestaveny na základě místních právních a zákonných norem a požadavků. U směrnic a předpisů, které vycházejí ze zákona je pravidelně zajišťováno potřebné školení (např. BOZP či PO). Každý ze zaměstnanců má ke směrnicím přístup a je povinen znát předpis, který se týká výkonu jeho pracovní činnosti. Mezi směrnicemi je možné najít také etický kodex skupiny KONTRON, který musejí zaměstnanci znát a dodržovat ho.

### *3.1.9 Zhodnocení firemní kultury*

Podnikovou kulturu společnosti můžeme rozdělit z hlediska tří pohledů. Typ firemní kultury v souvislosti s organizační strukturou firmy, ve vztahu k vlivu okolního prostředí a reakce podniku na prostředí a také typ firemní kultury podle chování organizace. (Lukášová, Nový, 2004), (Učební prezentace z předmětu Podniková kultura a výkonnost, 2012)

Firemní kulturu společnosti KONTRON ECT design s.r.o., z pohledu zařazení dle vztahu k organizační struktuře podniku, můžeme za využití typologie organizačních kultur dle Harrisona a Handyho označit jako úkolovou kulturu. Tento typ podnikové kultury je typický pro menší organizace se zaměřením na realizace projektů, což je přesně případ posuzované společnosti. Je zde kladen důraz na talent a týmové řešení problémů. Velký význam je přikládán výsledku činnosti a organizace je velmi flexibilní. V tomto typu podnikové kultury je důležité zaměřit se na výsledky a sladit individuální cíle se skupinovými. Také jsou důležité dobré vztahy mezi pracovníky společnosti založené na vzájemném respektu, který vyplývá především ze schopností a výkonnosti než věku a postavení jednotlivých pracovníků. (Lukášová, 2010), (Učební prezentace z předmětu Podniková kultura a výkonnost, 2012)

Pokud bychom chtěli podnik zařadit dle jeho vztahu k okolnímu prostředí a využili bychom model soupeřících hodnot (autor - Quinn, Rohrbaugh), pak by bylo asi nejvhodnější zvolený podnik charakterizovat modelem otevřeného systému. Společnost KONTRON ECT design s.r.o. dbá na vysokou kvalitu svých služeb a počet zavedených inovací, které využívá pro svou činnost. Zároveň se společnost snaží zohlednit také

společenské, ekonomické a politické změny a zaměřuje se na odhad požadavků zákazníků. Důležité je také zaměření na plnění vytyčených cílů, na kterém se významně podílí zaměstnanci svým pracovním nasazením. (Lukášová, 2010), (Učební prezentace z předmětu Podniková kultura a výkonnost, 2012)

Při využití posledního pohledu na organizační kulturu z hlediska chování organizace by asi nejvíce kulturu KONTRONu vystihovala pospolitá kultura (model double S cube, autor Goffe a Jones) s vysokou mírou sociability („*schopnost vstupovat do vztahů ve společnosti*“<sup>3</sup>) (ABZ slovník cizích slov, 2006)) a solidarity (ochota pomoci).

### **3.2 Personální činnosti ve společnost KONTRON ECT design s.r.o.**

*„Organizace personálních útvarů bývá velmi různá. Co lze však spolehlivě zobecnit, je pro všechny charakteristická struktura hlavních činností.*

- *zabezpečování pracovní síly pro organizaci jako např.:*

- *nábor a výběr pracovníků*
- *koordinace plánu a vývoje personálu*
- *personální plánování a marketing*
- *výcvik, rekvalifikace*
- *spolupráce s vnějšími i vnitřními subjekty při rozvoji personálu*

- *personální záležitosti:*

- *koordinace úkolů vedení lidí v útvech firmy*
- *zaškolovací a adaptační procesy*
- *pracovní smlouvy a podnikové dohody*
- *výpočty mezd*
- *personální administrativa*
- *správa rozvoje pracovních sil*

---

<sup>3</sup> <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/sociabilita/>

- *sociální záležitosti*
  - *sociálně právní a důchodové záležitosti*
  - *firemní péče o zaměstnance*
  - *zpracování návrhů na využívání zaměstnaneckých výhod a jejich výpočet apod.*
- *bezpečnost a ochrana při práci*
  - *zdravotnická prevence*
  - *péče o pracovní prostředí*
  - *řešení krizových stavů apod.*“ (Stýblo, 1993, s. 50)

Personální stránku firmy KONTRON ECT design s.r.o. zajišťuje jednatel. Některé záměry v personální oblasti, jako například nábor nových pracovních sil, však musí konzultovat s německým vedením. V dalším textu budou přiblíženy vybrané personální činnosti a zmíněny jejich pozitiva či negativa. Analýza personálních činností byla provedena pomocí pozorování, analýzy interních dokumentů firmy a rozhovory se zaměstnanci a jednatelem společnosti.

### 3.2.1 Nábor a výběr pracovníků

Tuto personální činnost významně ovlivňuje potřeba pracovníků. Pokud je nedostatek práce či je ekonomická situace firmy ohrožená vlivem např. hospodářské krize, je nábor pracovníků značně omezen. Na počet nově přijatých zaměstnanců má vliv také vyjádření mateřské společnosti, která musí kvůli protikrizovým opatřením schválit příchod nového zaměstnance. Pokud ale dojde k rozhodnutí, že bude nový zaměstnanec přijímán, jsou dvě možnosti. Buď dochází k podání inzerátu a poté ke konání přijímacího pohovoru, během kterého je vybrán vhodný kandidát, anebo je zaměstnanec vybrán z vlastních řad například tak, že je se stávajícím brigádníkem sjednán plný pracovní úvazek. Není využíváno služeb personálních agentur a tak KONTRON ECT design s.r.o. vybírá nové pracovníky pomocí svých vlastních sil.

Pokud se jedná o nově přichozícího zaměstnance zvenčí je v den nástupu do zaměstnání seznámen s nejdůležitějšími předpisy, popisem vykonávané pracovní činnosti, je

proveden po firmě a seznámen se všemi kolegy. Také nově příchozí zaměstnanec obdrží adaptační plán, ve kterém jsou zaznamenány všechny činnosti, se kterými musí být zaměstnanec seznámen nejpozději do dvou měsíců od nástupu. Plnění těchto činností je následně kontrolováno.

Aby společnost měla dostatek zájemců o práci, navštěvuje různé pracovní veletrhy, čímž se dostává nejen do podvědomí uchazečů o práci, ale také studentů, kteří hledají například brigádu při škole. Pokud společnost obdrží nějakou žádost o práci, i když není aktuálně nutné obsazení žádné pozice, eviduje si obdržené podklady pro pozdější využití.

Také společnost využívá blízkosti Západočeské univerzity a nabízí možnost letních brigád studentům s technickým zaměřením. V případě spokojenosti firmy s prací studenta je mu nabídnuta možnost dlouhodobé spolupráce.

#### Pozitivní stránky náboru:

- evidence uchazečů o zaměstnání,
- spolupráce se studenty,
- seznámení se společností a kolegy,
- kontrola plnění položek adaptačního plánu.

#### Negativní stránky náboru:

- vázanost při rozhodování na mateřskou společnost.

### 3.2.2 Personální plánování

Otázka personálního plánování je ovlivněna plánem zakázek v následujícím plánovacím období. Vzhledem k tomu, že již koncem roku má společnost přehled o projektech, které budou v následujícím roce realizovány, je potřeba řešit otázku, zdali bude možné dodržet smluvené termíny se stávajícím počtem zaměstnanců. Přitom je potřeba zohlednit také jakými technologiemi podnik disponuje nebo bude v následujícím roce disponovat. Po posouzení potřebného počtu zaměstnanců a zjištění, že je potřeba přijmout nové, je tento problém diskutován s německou stranou firmy a po vzájemné

shodě o přesném počtu a specializaci zaměstnanců může KONTRON ECT design s.r.o. začít podnikat kroky potřebné k získání nových zaměstnanců.

Při zjištění, že s dosud nasmlouvanými projekty nebude společnost schopná „uživit“ stávající počet zaměstnanců je potřeba řešit také tento problém a pokusit se zajistit dostatečné množství práce pro všechny.

Pozitivní stránka personálního plánování:

- přehled o zakázkách v následujícím roce.

Negativní stránky personálního plánování:

- provázanost na mateřskou společnost,
- pokud nechce společnost zaměstnance propustit, musí včas zajistit dostatek práce.

### 3.2.3 Práce na projektech

Zaměstnanci společnosti pracují v pracovních týmech na zakázky zadaných projektech. Při sestavování týmu záleží na tom, jaké činnosti jsou pro naplnění projektu potřebné a který z pracovníků je ovládá. Dále je kladen důraz na vytíženost zaměstnance a dochází ke zjišťování, který z pracovníků bude v době realizace projektu k dispozici, aby nedocházelo k velkému přetěžování některých zaměstnanců na úkor jiných. Tým je tvořen dvěma až deseti pracovníky, kteří mají svého vedoucího týmu. V Plzni se nachází dva vedoucí zákaznických projektů.

Pro bezproblémové řízení projektu funguje v KONTRONu systém KDP (Kontron Development Platform), do které se na počátku projekt zadá, stanoví se tým, termíny a úkoly, také je zde zaznamenávána veškerá dokumentace, která je potřebná k realizaci. Tento systém je propojen na MS Outlook a tak je většina komunikace pracovníků týmu zajišťována elektronickou formou. Mimo to se týmy scházejí dle potřeby na osobních poradách, videokonferencích či telekonferencích. Ve výše zmíněném systému jsou také nastavena práva jednotlivých uživatelů (tzn., kdo vidí jaký dokument, kdo může co měnit, zadávat apod.). Propojení a komunikaci se zadavatelem projektu zajišťuje projektový manažer, jako nejvyšší člen týmu.

Vzhledem k zařazení pracovníků plzeňské části KONTRONu do organizační struktury celé skupiny, nemusí být vedoucí týmu pouze z Čech, poté probíhá komunikace nejvíce e-mailem a telefonicky.

Odvedenou práci na projektech je potřeba kontrolovat z hlediska kvality a splnění požadavků zadavatele, z tohoto důvodu je nutné, aby každý projekt prošel verifikací a validací. Verifikace je způsob kontroly, kterou provádí většinou členové týmu, ale může to být i nějaký externí pracovník. Jde o kontrolu funkcí a vlastností tedy toho, zda výtvar odpovídá specifikaci zadavatele. Validaci provádí zaměstnanci validačního oddělení, kteří se snaží se na předloženou věc pohlížet očima zákazníka, a současně s tím je provedena i certifikace (splnění určitých norem např. třída hořlavosti apod.).

Pokud je odvedená práce na projektu kvalitní tzn., že pracovník pracuje nadprůměrně, odevzdává zadané úkoly v perfektní kvalitě a s předstihem může společnost rozhodnout o udělení jednorázové odměny. A naopak.

#### Pozitivní stránky práce na projektech:

- systém pro řízení projektů,
- dobrý komunikační systém,
- při sestavování týmu ohled na vytížení pracovníka,
- rozdělení rolí v týmu dle odbornosti,
- ohodnocení dobře odvedené práce.

Negativní stránky práce na projektech nebyly nalezeny.

#### 3.2.4 Hodnocení a odměňování pracovníků

Jak bylo zmíněno výše, probíhá způsob hodnocení zaměstnanců dle vzoru mateřské společnosti (1x ročně vyplňovaný formulář týkající se cílů pracovníka a jeho spokojenosti) a bude nutné tento systém pozměnit dle nových požadavků. Dle probíhajících změn bude nutné stanovit cíle pracovníka týkající se nejen výsledku jeho pracovní činnosti, ale také cíle v oblasti finanční se zaměřením na operativní náklady, marži připadající na zaměstnance a operační zisk zaměstnance. Dále bude potřeba



sjednotit popisy pracovních pozic v jednotlivých pobočkách a provázat hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Současný přístup k hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je z velké části ovlivněn subjektivním posudkem hodnotitele. Velký vliv má vzájemná komunikace s pracovníky a jejich odbornými nadřízenými. V případě obavy z neplnění vytyčených cílů je tento problém konzultován se zaměstnancem okamžitě. Pokud je zaměstnavatel výrazně nespokojen může dle zákoníku práce zaměstnanci udělit písemnou výtku, kterou zaměstnanec podepíše, následuje postih a v případě opakování problému má zaměstnavatel možnost pracovníka propustit.

Co se týká odměňování pracovníků, je v podniku zaveden následující systém. Starší pracovníci pracující pro KONTRON ECT design s.r.o. nemají své finanční ohodnocení rozdělené na fixní a variabilní složku a dostávají smlouvenou část platu dle podepsané smlouvy. U mladších zaměstnanců zaměstnaných (příchozích cca po roce 2004) je již mzdové ohodnocení tvořeno z 80% fixní složkou a z 20% variabilní složkou.

Tento systém má své původy v minulosti, kdy při uzavírání smluv se služebně staršími pracovníky vykonávala firma svou činnost pouze pro mateřskou společnost a tam nebylo zvykem u pracovníků výzkumu a vývoje sjednávat variabilní složku. Postupem času, kdy se KONTRON ECT design s.r.o. stával čím dál více samostatnou společností a pracoval ve větší míře jako nezávislý dodavatel pro více partnerů, začala být s nově příchozími zaměstnanci sjednávána mzda tvořená z cca 80% fixní složkou a z cca 20% variabilní složkou.

Variabilní složka neslouží ve společnosti pouze k tomu, aby bylo možné v případě pochybení pracovníka mu jednorázově snížit mzdu, ale byla vytvořena také z důvodu rozšíření prostoru pro řešení otázky systému zaměstnaneckých benefitů. Zaměstnanci je umožněno na základě jeho přání variabilní složku celou nebo jen její část přesunout na jeho osobní benefitové konto. Z tohoto konta může pracovník čerpat své prostředky na různé státem podporované benefity (např. relaxace, sport, kultura, zdraví apod.) daňově výhodnějším způsobem.

Variabilní složka je zaměstnanci vyplacena, pokud plní řádně své pracovní povinnosti, chodí do práce včas, není pod vlivem alkoholu či omamných látek, nepůsobí škodu

společnosti či nějakým jiným způsobem neporušuje pracovní kázeň. Pokud by došlo k nějakému porušení, může zaměstnavatel část či celou variabilní složku zaměstnanci odebrat. Dle zkušenosti jednatele firmy bylo k tomuto kroku potřeba přikročit pouze několikrát a v naprosto ojedinělých případech.

Růst mezd ve společnosti ovlivňuje až do dneška probíhající krize, která způsobila to, že mzdy pracovníků rostou rovnoměrně pouze o inflaci. Tento přístup se ale netýká nově příchozích zaměstnanců. V tomto případě je v prvních letech od nástupu do společnosti mzda nepravidelně revidována a upravována. Je bráno v úvahu zejména zapracování nově příchozího, přibližování jeho výkonu standardnímu výkonu starších pracovníků, dosažené vzdělání, jazykové schopnosti apod.

V případě výjimečných pracovních úspěchů, může společnost rozhodnout o jednorázové odměně.

Někteří z pracovníků mají také formu kratšího úvazku (např. formou dohody o provedení práce či formou dohody o pracovní činnosti). Tito pracovníci mají určenu hodinovou mzdu, dle které jsou placeni.

Výpočet mezd provádí externí mzdová účtárna na základě informací, dodaných vedením společnosti.

#### Pozitivní stránky hodnocení a odměňování:

- 1x za rok hodnocení zaměstnanců,
- stanovení ročních cílů pro každého zaměstnance.

#### Negativní stránky hodnocení a odměňování:

- chybí provázanost mezi odvedenou prací a výší odměny,
- obtížnost plánování výše variabilní složky s ohledem na cost centrum, kterým firma je,
- nutnost poupravit stávající systém hodnocení dle nových požadavků.

#### 3.2.5 Rozvoj zaměstnanců

Rozvoj zaměstnanců je ve společnosti plánován, monitorován a koordinován. Dochází ke spolupráci mezi odbornými vedoucími a jednatelem firmy, který je zodpovědný za

personální a finanční agendu. Pro následující období je vždy sestavován plán školení, do kterého jsou zahrnuta jak pravidelná školení, tak nepravidelná. U těch nepravidelných je potřeba stanovit co nejpřesnější odhad týkající se výše nákladů. Rozpočet určený na školení musí být následně schválen a poté je možné v následujícím roce dohodnutá školení čerpat. Rozpočet nákladů na školení je součástí celkového plánu společnosti, který společnost stanovuje a který je potřeba dodržovat, aby nedocházelo k negativnímu rozdílu mezi výnosy a náklady. Samozřejmě je počítáno s určitou menší rezervou.

Některá školení a tréninky, jako například školení ECAD (vývojový software pro návrh plošných spojů), jsou organizována ve spolupráci s mateřskou společností či koncernem. Jedná se především o školení zaměřená na globální nástroje. Koncern vyjednává licenční podmínky i obsah a rozsah školení přímo s poskytovatelem. Cena školení je poté výhodnější a je také zajištěna homogenita znalostí proškoleného personálu na všech pobočkách.

Dvakrát ročně, a to při sestavování ročního rozpočtu a následně pak v rámci ročního zaměstnaneckého pohovoru, společnost zjišťuje, o jaký další personální rozvoj mají jednotliví pracovníci zájem. Každý má tedy možnost se vyjádřit a zúčastnit se školení, které souvisí s jeho oborem. Schválené požadavky jsou zahrnuty do plánu školení pro daný rok. Jaké školení a kdy pracovník absolvoval je zaznamenáno v jeho osobní složce.

Pokud společnost předpokládá odchod nějakého zaměstnance, je řešena otázka jeho náhrady jiným pracovníkem a probíhá tedy zaučení potenciálního nástupce na danou pozici.

#### Pozitivní stránky rozvoje zaměstnanců:

- pravidelná školení (BOZP, PO apod.),
- možnost volby školení,
- výcvik nástupce za odchozího zaměstnance,
- spolupráce při organizaci školení s mateřskou firmou či koncernem,
- sestavování rozpočtů školení.

Negativní stránky rozvoje zaměstnanců:

- nutnost sledovat výši nákladů na školení či rekvalifikaci vzhledem k plnění celkového rozpočtu.

*3.2.6 Komunikace a informovanost ve firmě*

V rámci firmy velmi dobře funguje nejen osobní, ale také e-mailová komunikace a to především proto, že pracovníci jsou často na různých služebních cestách. Pokud má zaměstnanec dotaz či prosbu vůči jinému zaměstnanci pošle mu v případě nepřítomnosti vzkaz elektronickou formou. Stejně tak fungují obecné dotazy, které mohou zaměstnanci zanechávat na veřejné síti společnosti a tyto vzkazy se následně zobrazují všem pracovníkům. Je tedy možné jakýkoli problém, který lze vyřešit na dálku, konzultovat formou e-mailů. Také jsou e-mailovou formou pravidelně předávány informace o dění ve společnosti.

Dále se zaměstnanci scházejí na poradách, které mají jak pravidelný, tak nárazový charakter. Na poradách jsou převážně řešeny otázky týkající se realizovaných projektů, dále pak otázky zabývající se běžným chodem společnosti, popřípadě mají formu konzultace s německým vedením společnosti, které představuje nové záměry společnosti a seznamuje zaměstnance s aktuálním děním v rámci celé společnosti.

Zaměstnanci mají také přístup k přehledu plánování, do kterého zaznamenávají svou přítomnost v práci, pobyt na služebních cestách, školení či dovolenou. Usnadňuje to tak přehlednost a informuje ostatní kolegy, kdy bude kdo v práci, aby mohli diskutovat pracovní záležitosti osobně. V tomto přehledu jsou také zachyceny informace o seminářích, školeních či významných návštěvách.

V neposlední řadě je potřeba zmínit, že jsou od německé společnosti pracovníkům během roku zasílány tzv. Presidents Letter, které jim sdělují informace o dění v celé společnosti. Tyto zprávy byly v minulosti posílány nepravidelně v průběhu roku a většinou čtyřikrát za toto období. V nové organizační struktuře je stanoven komunikační plán, na základě kterého bude se všemi zaměstnanci firmy po celém světě komunikováno z nejvyššího vedení nejméně jednou za měsíc a to nejen prostřednictvím elektronické pošty, ale také prostřednictvím tzv. webcastů, tzn. on-line videorozhovorů.

Pozitivní stránky komunikace a informovanosti ve firmě:

- pravidelné porady,
- otevřená komunikace (osobní i elektronická),
- informační e-maily,
- plánování významných událostí.

Negativní stránky komunikace a informovanosti ve firmě nebyly nalezeny.

*3.2.7 Péče o zaměstnance a ochrana zdraví při práci*

Firma KONTRON ECT design s.r.o. má zaveden systém flexibilních benefitů, který umožňuje každému zaměstnanci přidělit určitou sumu bodů, které lze libovolně využít pro jakýkoliv účel od příspěvku na penzijní pojištění, životní pojištění, dovolenou, relaxaci, sportovní a kulturní vyžití, služby v oblasti zdraví a vzdělávání.

Převážná část benefitů je řešena buď přímou platbou zaměstnavatele poskytovateli benefitu (např. platba na dovolenou) či formou pasů od společnosti Gastropass. Pokud se zaměstnanec rozhodne, že si nechá proplatit určitou sumu v hotovosti, je mu daná výše z konta benefitů odvedena formou prémie ve mzdě.

Vzhledem k tomu, že společnost nemá vlastní jídelnu, kde by mohla zaměstnancům zajistit oběd, dostávají zaměstnanci stravenky v hodnotě 80 Kč (společnost přispívá 100% nákladů). Na pracovišti je také zajištěn dostatek nealkoholických nápojů.

Dále je zaměstnancům umožněno rozšiřovat jazykové znalosti a mají možnost využít jazykového vzdělávání v pracovní době přímo na pracovišti, kam pravidelně dochází lektoři jazykové školy. S ohledem na potřeby zaměstnanců je přizpůsobena nejen úroveň jazykových kurzů, ale také jejich termín. V současné době si tyto kurzy hradí zaměstnanci ze svých benefitů, pokud se ale rozhodnou složit závěrečnou zkoušku a obstojí v ní, zaměstnavatel jim poplatek za zkoušku proplatí.

Také mají pracovníci možnost dalšího profesního vzdělávání či kurzů, které potřebují k výkonu své činnosti. V případě, že se zaměstnanec rozhodne pro zvyšování vzdělání (např. magisterské, doktorandské studium apod.), není problém individuální dohoda

například formou zkrácení úvazku, placeného volna pro studijní účely či také finančního příspěvku na studium.

Je potřeba zmínit také fakt, že společnost svým pracovníkům nabízí 25 dní dovolené plus 2 dny pracovního volna navíc, možnost flexibilních pracovních úvazků, sdílené pracovní pozice či flexibilní pracovní dobu. Mimo to mají zaměstnanci ještě další výhody jako například vánoční prémie (cca 50% mzdy), 1 či 2 celofiremní kulturní či sportovní akce, finanční prémie při příležitosti významných životních jubileí (5 000,- při dovršení věku dělitelného 5) a významných životních událostí (10 000,- svatba nebo narození potomka).

KONTRON ECT design s.r.o. také dbá na dodržování pravidel bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Při pravidelných školeních bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany jsou všichni zaměstnanci seznámeni s novinkami v těchto oblastech. V pravidelných čtvrtletních kontrolách je také prověřováno, zda jsou pravidla BOZP a PO dodržována. Zaměstnancům jsou samozřejmě k dispozici všechny potřebné osobní ochranné pomůcky a je také pravidelně vyhodnocován a aktualizován plán rizik.

Vstupní, pravidelné a popřípadě i výstupní lékařské prohlídky zajišťuje smluvní lékař. A pro případ okamžité pomoci na pracovišti jsou k dispozici lékárníčky a dva pracovníci proškoleni jako zdravotníci.

#### Pozitivní stránky péče o zaměstnance:

- příspěvky na životní pojištění / penzijní připojištění,
- možnost volby formy proplácení benefitů,
- bezpečnost práce,
- pravidelné lékařské prohlídky.

Negativní stránky péče o zaměstnance nebyly nalezeny.

#### 3.2.8 Zhodnocení personálních činností

Negativa zmíněná u některých z výše zmíněných personálních činností mohou být zvolena jako další možné cíle v personální oblasti, ať už v tomto nebo příštím období. Následující tabulka zachycuje, u kterých činností byla zaznamenána negativa.

**Tabulka 14: Přehled negativ zjištěných u personálních činností**

Personální činnost	Negativum
Nábor a výběr pracovníků	Vázanost na mateřskou společnost
Personální plánování	Provázanost na mateřskou společnost
	Zajištění dostatku práce pokud chce firma zabránit propouštění
Hodnocení a odměňování:	Chybí provázanost mezi odvedenou prací a výší odměny
	Obtížnost plánování výše variabilní složky - společnost je cost centrum
	Nutnost poupravit stávající systém dle nových požadavků
Negativní stránky rozvoje zaměstnanců:	Nutnost sledovat výši nákladů na školení / rekvalifikaci s ohledem na celkový rozpočet

**Zdroj:** vlastní zpracování; 2013

Na základě výše zmíněných negativ byl sestaven návrh na úpravu cílů v personální oblasti:

- rozvoj stávajícího počtu pracovníků (alespoň o 5% ročně růst hodin pracovních úvazků oproti stavu ke konci předchozího roku),
- zavedení systému hodnocení zaměstnanců upraveného dle nových požadavků mateřské společnosti,
- provázání systému hodnocení na systém odměňování,
- zabezpečení rozvoje zaměstnance v souvislosti s jeho hodnocením, aby byla odváděna kvalitní práce a společnost nepřicházela o zákazníky, ale naopak nové získávala,
- pravidelné zjišťování spokojenosti zaměstnanců.

Co se týká dalších negativ jako například provázanosti na rozhodnutí mateřské společnosti, není možné tuto skutečnost nějak výrazně ovlivnit. Pouze výše zmíněnými cíli může KONTRON ECT design s.r.o. dokázat svou samostatnost a potřebnost pro celou skupinu. Další negativum v podobě sestavování rozpočtů a sledování nákladů společnost pečlivě řeší a dodržuje, aby nedošlo k výraznému přečerpání vyhrazených finančních prostředků.

Ze strany pozitiv lze s ohledem na analyzované skutečnosti personálních činností ve společnosti konstatovat, že některé ze zmíněných kladů významně napomohou při zavádění systému hodnocení. Velmi přínosná bude především stránka dobré a bezproblémové komunikace ve společnosti, která by měla významně napomoci nejen při rozšiřování informací o plánovaných změnách, ale také v případě objasňování dotazů. Je také dobré, že firma uplatňuje roční hodnocení dle vzoru německé části společnosti. Pracovníci se tak nemusí obávat, že by je nový systém nějak poškodil. Významným pozitivem je také skutečnost, že při volbě složení týmů je dbáno na vytíženost pracovníků a jejich odbornost. Nemělo by se tedy stát, že bude pracovník hodnocen negativně, protože nebude mít například potřebné odborné znalosti pro výkon dané činnosti nebo nebude dané stíhat plnit z důvodu přílišné časové vytíženosti.

### ***3.3 Význam kultury a procesů zaměřených na lidský kapitál pro systém hodnocení***

S ohledem na analýzu podnikové kultury, personálních činností a způsobu realizace výstupů společnosti by bylo vhodné budoucí systém hodnocení přizpůsobit tak, aby bylo možné hodnotit nejen schopnosti pracovníků, ale také plnění cílů. Vzhledem k tomu, že veškeré dění týkající se realizace projektů zajišťují především manažeři projektů odpovědní také za sestavení týmů, byli by tito pracovníci nejvhodnějšími kandidáty na pozici hodnotitelů. Dále bude nutné zamyslet se nad otázkou provázanosti hodnocení a odměňování. Tento problém bude nejspíše předmětem diskuze i s německou stranou. Navržený systém hodnocení by měl být rovněž zachycen v interní dokumentaci společnosti, aby měli všichni zaměstnanci možnost kdykoli nahlédnout do postupů, které jsou uplatňovány.



## 4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ VE SPOLEČNOSTI

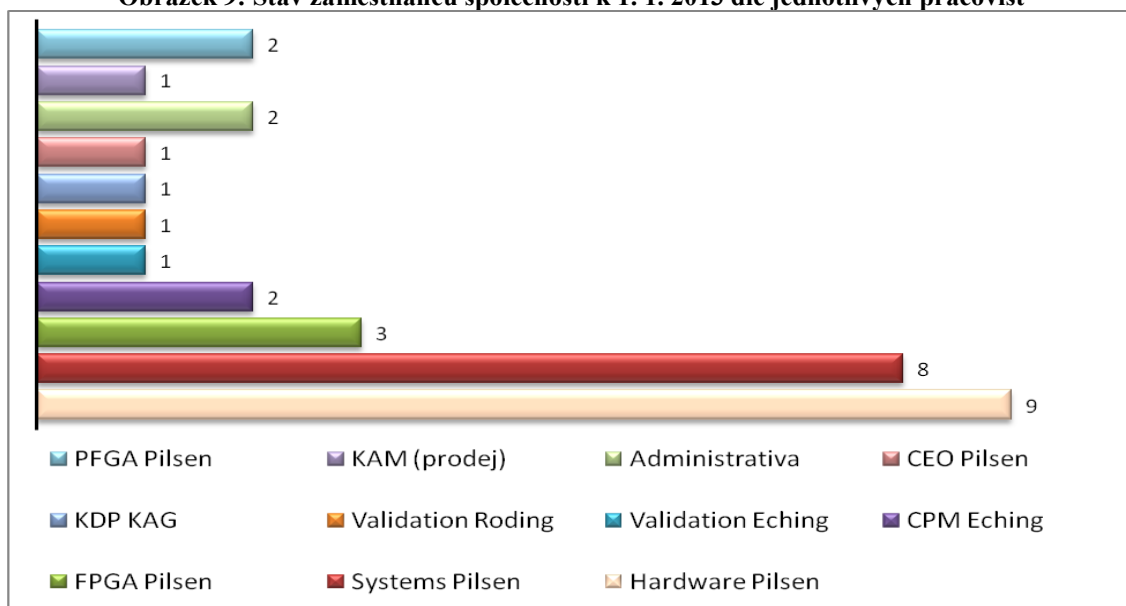
### 4.1 Pohled zaměstnanců na společnost

Důležité pro realizaci záměru společnosti je také zjištění, jak vnímají interní prostředí zaměstnanci společnosti. Z tohoto důvodu bylo provedeno dotazníkové šetření. Tohoto šetření se zúčastnili všichni zaměstnanci společnosti. Podoba dotazníku je součástí přílohy (viz Příloha B). V současné době působí ve společnosti celkem 31 zaměstnanců, kteří jsou rozděleni do různých oddělení dle typu pracovní činnosti, kterou ve firmě vykonávají (viz Obrázek 9). Rozeslaný dotazník vyplnilo celkem 27 pracovníků. Bohužel ne všechny otázky byly zodpovězeny všemi respondenty. Tento fakt mohl být způsoben dvěma důvody:

- přehlédnutí části otázky a tím způsobené nezodpovězení, které vzhledem k anonymitě respondentů nebylo možné zpětně řešit,
- neznalost informací k vyplnění otázky.

Nezodpovězení otázek a počet respondentů, kteří neodpověděli je vždy uvedeno u otázky, kde k výskytu problému došlo.

Obrázek 9: Stav zaměstnanců společnosti k 1. 1. 2013 dle jednotlivých pracovišť

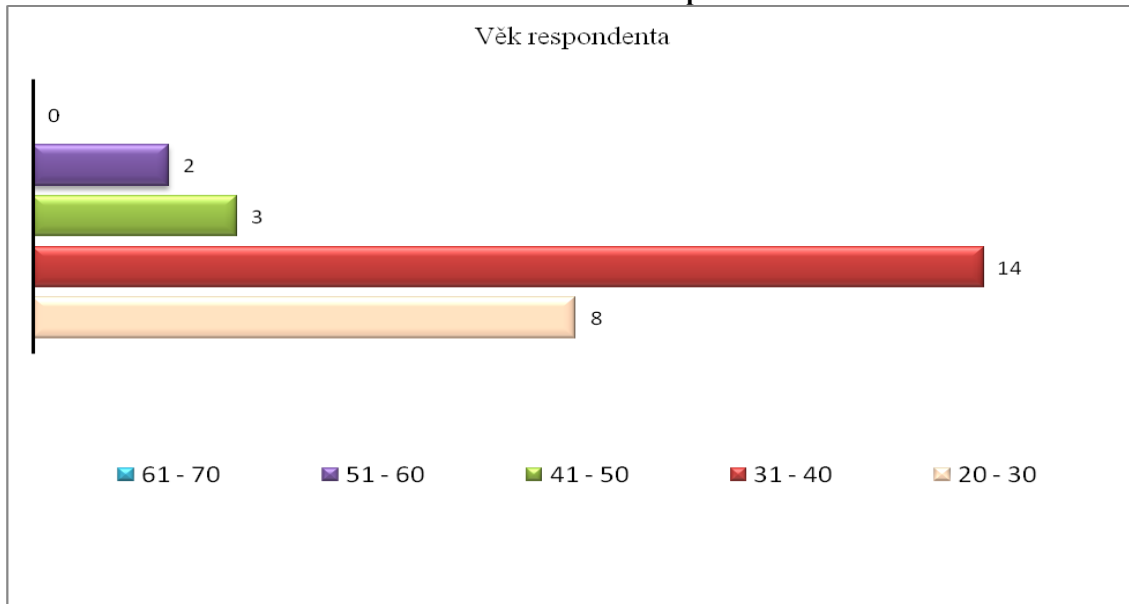


Zdroj: vlastní zpracování; 2013

Většina zaměstnanců společnosti má vysokoškolské vzdělání technického směru buď z fakulty elektronické či strojní. Pouze tři pracovníci mají středoškolské vzdělání zakončené maturitou, z toho dva pracovníci technického směru a jeden pracovník

zaměření na administrativu. Věková struktura zaměstnanců je zachycena na Obrázku 10. Převážná většina je ve věku 31 - 40 let.

**Obrázek 10: Věková struktura pracovníků**

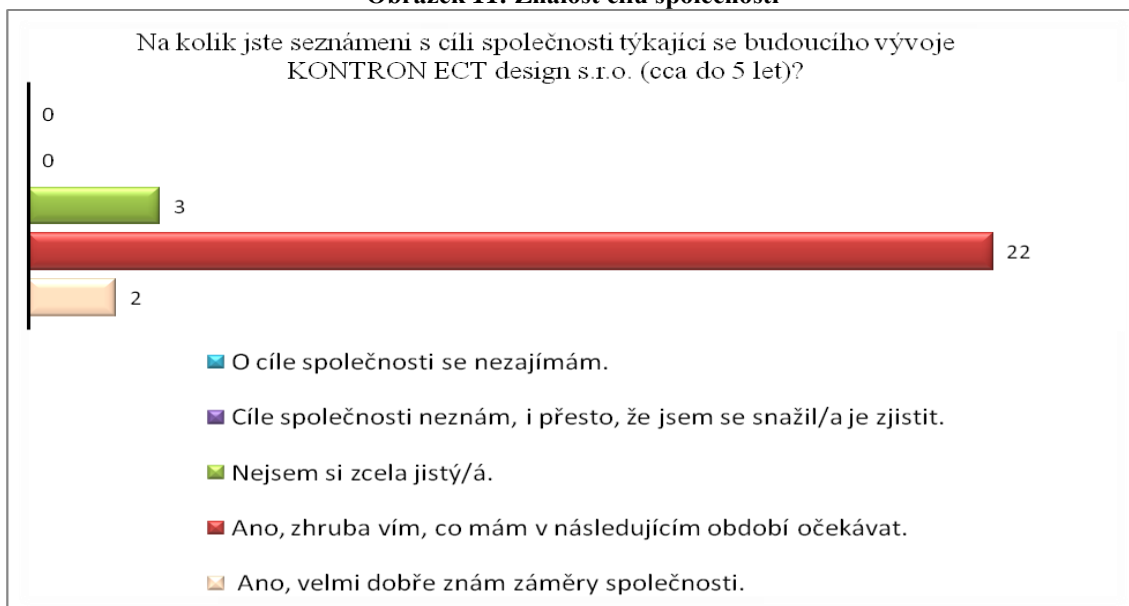


**Zdroj:** vlastní zpracování; 2013

#### 4.1.1 *Seznámení s cíli společnosti*

První položená otázka se týkala znalosti cílů KONTRON ECT design s.r.o. zaměřených na její budoucí vývoj ve výhledu následujících 5 let (viz Obrázek 11). Většina zaměstnanců odpověděla, že zhruba ví, jaký vývoj má v následujícím období čekat. Pouze tři respondenti si nejsou znalostí cílů společnosti zcela jisti.

**Obrázek 11: Znalost cílů společnosti**

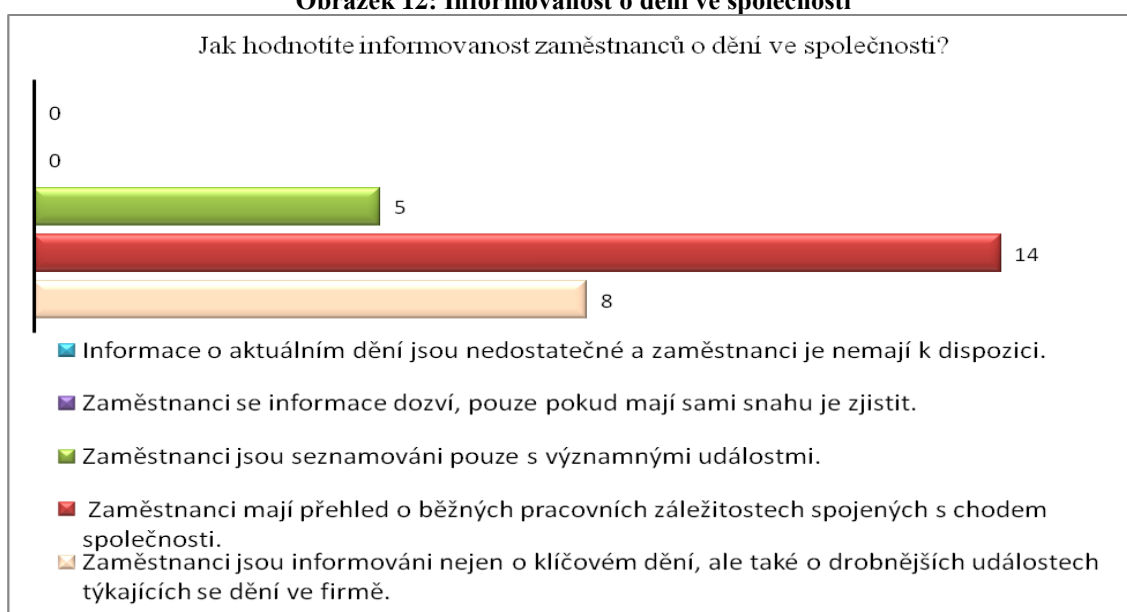


**Zdroj:** vlastní zpracování; 2013

#### 4.1.2 *Informovanost zaměstnanců*

Další otázka se týkala informovanosti zaměstnanců o aktuálním dění ve společnosti (viz Obrázek 12). Z výsledků průzkumu by se dalo říct, že jsou zaměstnanci převážně informováni o běžných pracovních záležitostech než o hlubších detailech, které pro většinu pracovníků nejsou tolik podstatné pro výkon jejich činnosti. Je pozitivní, že zaměstnanci nevidí informovanost o aktuální situaci jako nedostatečnou. Lze tedy usuzovat, že sdělování informací od zaměstnavatele směrem k zaměstnancům je velmi dobré.

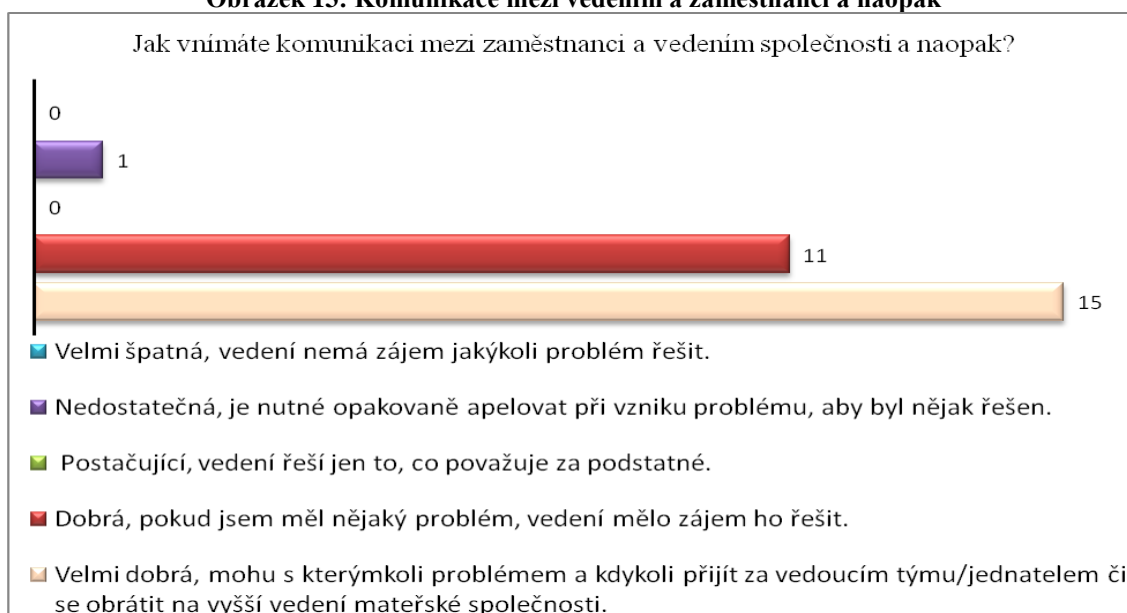
**Obrázek 12: Informovanost o dění ve společnosti**



**Zdroj:** vlastní zpracování; 2013

#### 4.1.3 *Komunikace ve společnosti*

Třetí otázka se týkala nejen komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci ale i naopak (viz Obrázek 13). Více jak polovina respondentů (55%) je přesvědčena, že komunikace je velmi dobrá a může se na svého zaměstnavatele obrátit kdykoliv a s jakýmkoliv problémem. To se netýká pouze přímého nadřízeného či jednatele plzeňské pobočky KONTRONu, ale také vyššího vedení společnosti. 40% dotázaných hodnotí komunikaci jako dobrou a uvádí, že v případě problému mělo vedení zájem ho řešit. Z toho lze usuzovat, že zaměstnavatel nemá problém se zaměstnanci komunikovat a zároveň zaměstnanci nemají obavy s jakoukoli otázkou za nadřízeným přijít. Je tedy možné říci, že komunikace ve společnosti a ochota řešit problémy je velmi dobrá.

**Obrázek 13: Komunikace mezi vedením a zaměstnanci a naopak**

Zdroj: vlastní zpracování; 2013

#### 4.1.4 *Faktory motivující zaměstnance k práci*

V následující otázce měli zaměstnanci firmy bodově ohodnotit faktory, které je nejvíce motivují k práci pro KONTRON ECT design s.r.o. Bodová stupnice byla zvolena od 1 do 5, kde 1 byl nejmenší stupeň motivace a 5 nejvyšší stupeň motivace. Tuto otázku zodpovědělo všech 27 respondentů a přehled bodového ohodnocení jednotlivých faktorů zachycuje Tabulka 15.

**Tabulka 15: Bodové ohodnocení motivačních prvků**

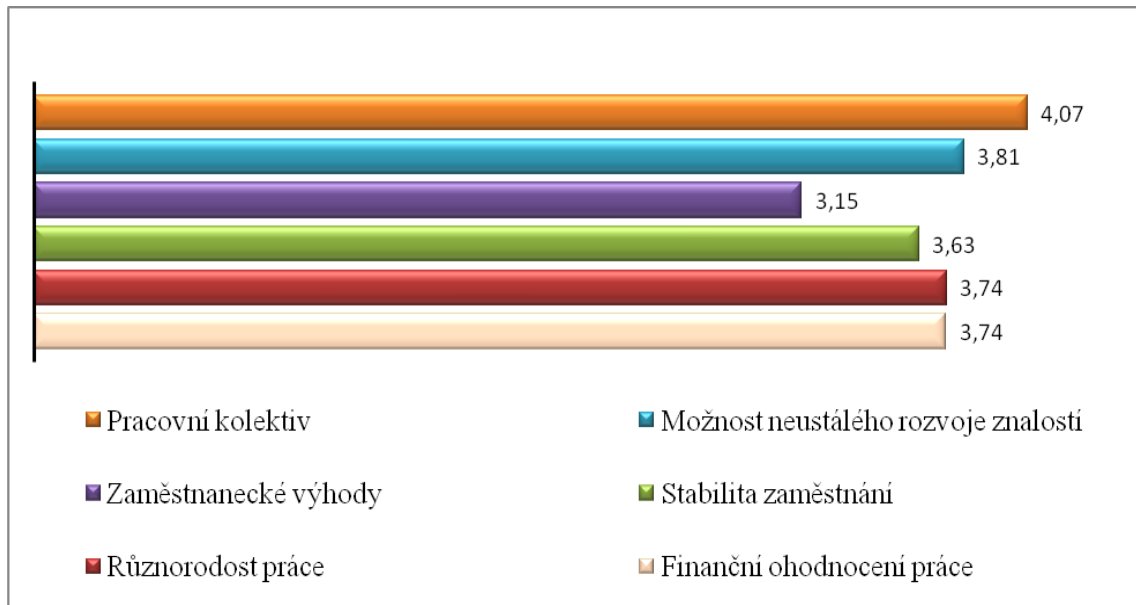
	nejméně motivuje	málo motivuje	průměrná motivace	velmi motivuje	nejvíce motivuje
Finanční ohodnocení práce	1	1	7	13	5
Různorodost práce	1	1	5	17	3
Stabilita zaměstnání	1	2	7	13	4
Zaměstnanecké výhody	2	4	10	10	1
Možnost neustálého rozvoje znalostí	0	1	6	17	3
Pracovní kolektiv	0	1	5	12	9

Zdroj: vlastní zpracování; 2013

Z ohodnocení jednotlivých faktorů bylo následně spočteno průměrné ohodnocení jednotlivých faktorů zachycené na Obrázku 14. Z tohoto obrázku je patrné, že nejvíce zaměstnance motivuje pracovní kolektiv, který většina respondentů vnímá jako přátelský a tvořený mladými lidmi, kterým nedělá problém sdílet vzájemné vědomosti a poznatky. Dále zaměstnance motivuje možnost neustálého rozvoje znalostí či

různorodost práce a její finanční ohodnocení. Nejméně motivující prvkem jsou dle posouzení zaměstnanců zaměstnanecké výhody.

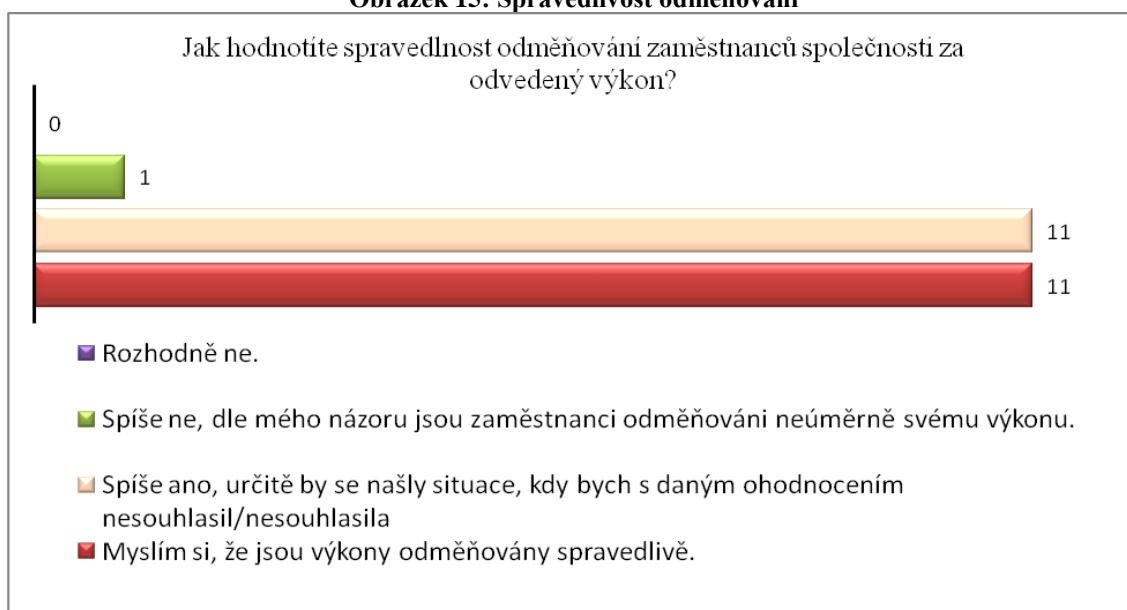
**Obrázek 14: Průměrné ohodnocení faktorů motivace**



**Zdroj:** vlastní zpracování; 2013

#### 4.1.5 Spravedlivost odměňování zaměstnanců

Otázku týkající se hodnocení spravedlivosti odměňování zaměstnanců zodpovědělo 24 respondentů. Zbylí tři uvedli, že neznají odměnu ostatních a tak nemohou otázku zodpovědět. Z uvedených odpovědí (viz. Obrázek 15) je možné soudit, že zaměstnanci hodnotí odměňování jako spravedlivé. Samozřejmě jako v každé společnosti by i tady zaměstnanci našli pár případů, kdy jim odměňování spravedlivé nepřišlo. To může být způsobeno subjektivním pohledem a různorodostí vykonávané práce jednotlivých zaměstnanců. Z tohoto důvodu by bylo vhodné způsob odměňování sjednotit, což s přihlédnutím ke specifičnosti práce nebude úkol jednoduchý, nebo alespoň uvést přehled odměn, které zaměstnanec může obdržet nad smlouvenou výši mzdy při určitém pozorovaném chování (např. snaha neustále se rozvíjet, zlepšovat pracovní podmínky, kreativní přístup k práci apod.).

**Obrázek 15: Spravedlivost odměňování**

**Zdroj:** vlastní zpracování; 2013

#### 4.1.6 Význam faktorů pro odměňování

Šestá otázka<sup>4</sup> se týkala vlivu faktorů na výši finanční odměny zaměstnance. Dotazovaní měli posoudit, zda daný faktor nejméně (=1) či nejvíce (=5) ovlivňuje výši finanční odměny zaměstnanců. K posouzení bylo na výběr celkem 6 faktorů a jejich bodové ohodnocení zachycuje Tabulka 16.

**Tabulka 16: Bodové ohodnocení faktorů ovlivňujících výši odměny**

	nejmenší vliv	malý vliv	průměrný vliv	velmi ovlivňuje	nejvíce ovlivňuje
Kvalita práce	2	1	4	11	7
Pracovní výkon	2	1	4	11	6
Pozice, kterou zaměstnanec zastává	1	1	7	11	6
Dosažené vzdělání	1	7	8	9	1
Doba strávená prací pro firmu	1	5	10	9	1
Praxe v oboru	1	2	11	10	2

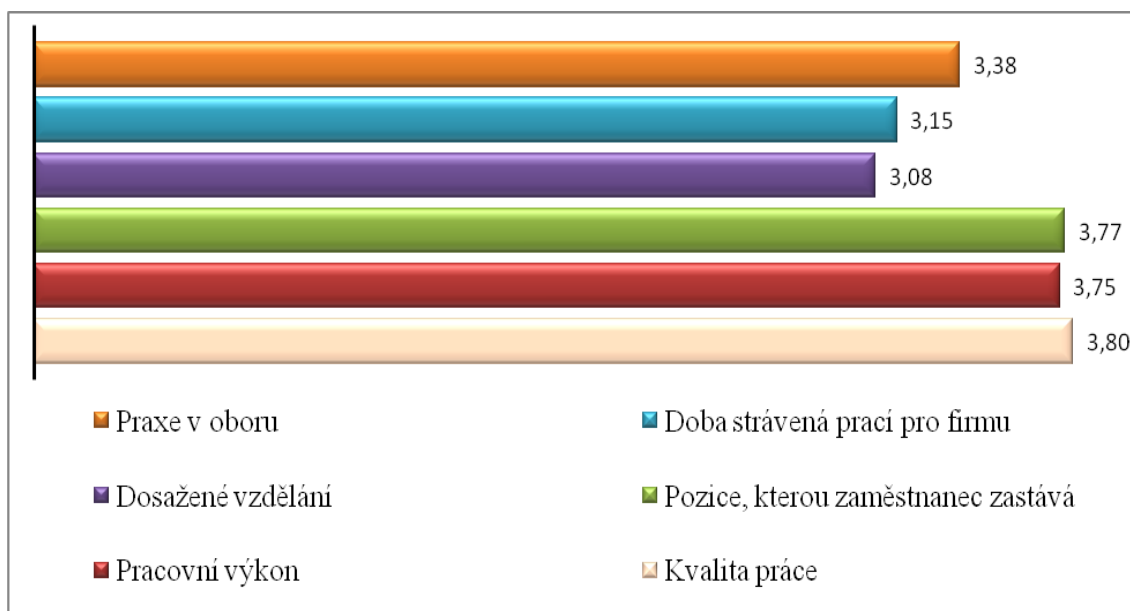
**Zdroj:** vlastní zpracování; 2013

Z výsledků bodového ohodnocení jednotlivých prvků byl následně vypočten průměrný předpokládaný vliv jednotlivých faktorů na výsledné ohodnocení práce zaměstnanců.

<sup>4</sup> U této otázky došlo k odchylkám v počtu uvedených odpovědí. Jeden dotazovaný otázku nezodpověděl vůbec a následně jeden další opomenul uvést ohodnocení prvního faktoru a další dva ohodnocení druhého faktoru.

Z pohledu zaměstnanců má na výši odměny největší vliv kvalita odvedené práce a pozice, kterou zaměstnanec zastává. Nejmenší vliv má dle soudu zaměstnanců dosažené vzdělání. Je tedy možné usuzovat, že zaměstnanci firmy vnímají kvalitu práce jako důležitý prvek svých výsledků a proto ji tedy považují i za faktor, který má největší vliv také na výši odměny.

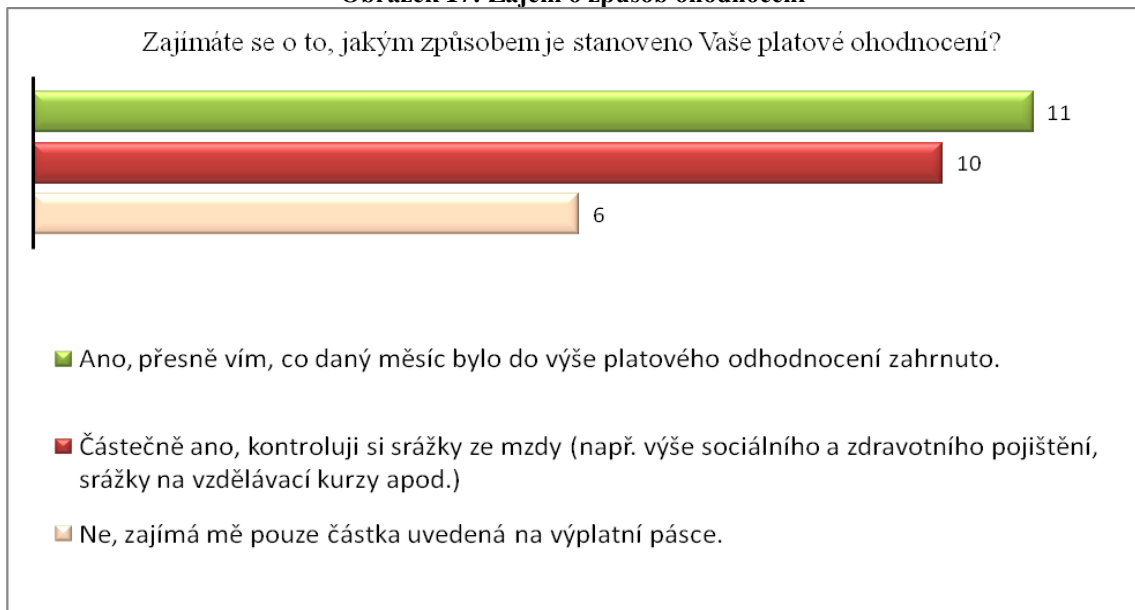
**Obrázek 16: Průměrné ohodnocení faktorů ovlivňujících výši finanční odměny**



**Zdroj:** vlastní zpracování; 2013

#### 4.1.7 Zjišťování způsobu odměňování

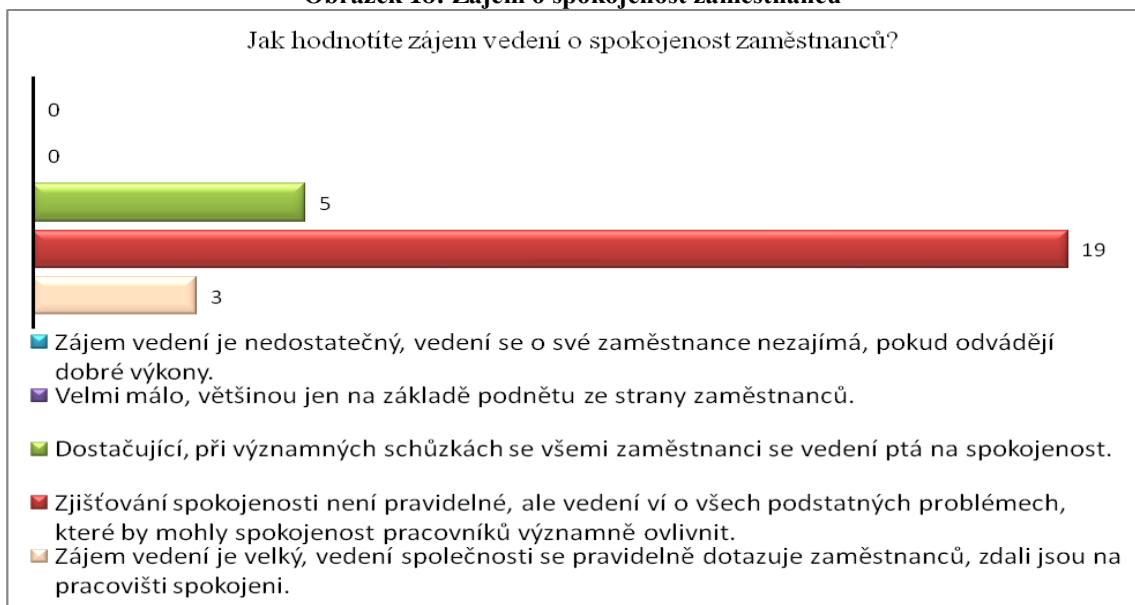
Také byla zaměstnancům položena otázka, zdali se zajímají, jakým způsobem je stanovena jejich mzda. Pouhých 6 dotázaných uvedlo (viz. Obrázek 17), že se o způsob stanovení platového ohodnocení nezajímá, že je pro ně důležitá jen částka na výplatní páse. Oproti tomu zbylých 77% respondentů ví buď částečně anebo zcela, co je do jejich platového ohodnocení za daný měsíc zahrnuto. Je tedy možné říci, že zaměstnanci kontrolují svou mzdu, srážky ze mzdy, proplácenou dovolenou atp. a případné otázky konzultují se zaměstnavatelem.

**Obrázek 17: Zájem o způsob ohodnocení**

Zdroj: vlastní zpracování; 2013

#### 4.1.8 Zájem o spokojenost zaměstnanců

Devátá otázka (viz. Obrázek 18) se zaměstnanců ptala, jak hodnotí zájem vedení o jejich spokojenost. Z průzkumu vyplynulo, že zjišťování spokojenosti pracovníků není sice pravidelné, ale informovanost vedení o všech podstatných problémech je dobrá. Takže má vedení přehled o faktorech, které by mohly dění ve společnosti ovlivnit a může tedy včas přijmout potřebná opatření.

**Obrázek 18: Zájem o spokojenost zaměstnanců**

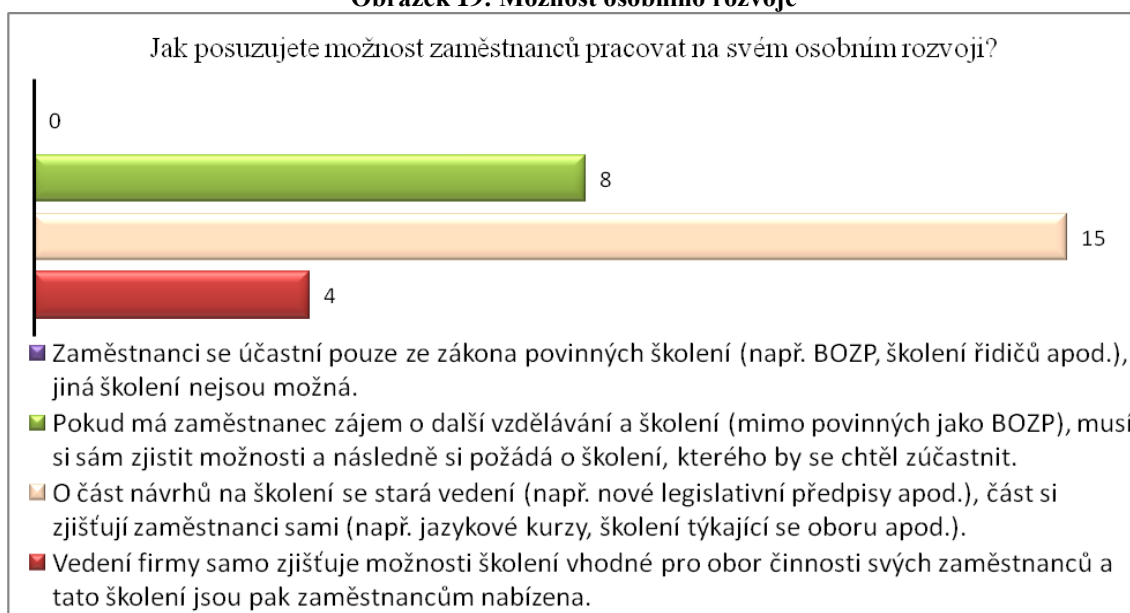
Zdroj: vlastní zpracování; 2013



#### 4.1.9 Možnost rozvoje zaměstnanců

Co se týká možnosti osobního rozvoje pracovníků (viz. Obrázek 19), uvedli zaměstnanci KONTRON ECT design s.r.o. že se vedení samo stará o některá školení a část si zajišťují zaměstnanci. Potvrzuje to tedy zjištěná fakta vyplývající z popisu personálních činností, že pokud mají zaměstnanci zájem, podají si žádost o další školení a pokud je žádost odsouhlasena, je školení zahrnuto do plánu školení na další rok.

**Obrázek 19: Možnost osobního rozvoje**



**Zdroj:** vlastní zpracování; 2013

#### 4.1.10 Vnímání tvrzení o firmě

Součástí desáté otázky bylo šest tvrzení (viz. Obrázek 20) týkajících se společnosti KONTRON ECT design s.r.o. a zaměstnanci měli vyjádřit, do jaké míry s uvedeným tvrzením souhlasí či nikoli. K dispozici byla pěti stupňová škála - 5 = naprosto souhlasím, 4 = spíše souhlasím, 3 = nemohu se rozhodnout, 2 = rozhodně nesouhlasím, 1 = naprosto nesouhlasím.<sup>5</sup>

- 1. tvrzení - „*Ve společnosti jsem spokojen nejen s přístupem vedení, ale i ostatních spolupracovníků. Cítím se zde dobře a tak v následujícím období (cca do 5 let) neplánuji společnost opustit.*“ S tímto výrokem převážná většina zaměstnanců souhlasila, pouze dva respondenti uvedli, že s tvrzením nesouhlasí. Vedení společnosti

<sup>5</sup> U této otázky nebyla v jednom případě uvedena odpověď u dvou podbodů, což je patrné ze součtu odpovědí v Obrázku 20.

by se tedy mělo pokusit zjistit, kteří zaměstnanci se ve společnosti necítí dobře a co je vede k tomuto názoru. Může se jednat o schopné zaměstnance, kteří by v případě odchodu mohli být velkou ztrátou pro společnost.

- 2. tvrzení - „*Vztahy mezi kolegy na pracovišti jsou dobré, jsme jedna velká „rodina“.*“ Vztahy mezi kolegy jsou naprostou většinou (cca 81%) vnímány jako dobré. Pouze dva z dotázaných s uvedeným tvrzením naprosto nesouhlasili. Může se tedy jednat o jedince, kteří mají problém s navazováním kontaktů s lidmi.

- 3. tvrzení - „*Společnost je dobrým a perspektivním zaměstnavatelem a nedělalo by mi problém ji jako zaměstnavatele doporučit.*“ Většina zaměstnaných (celkem 24) také vnímá KONTRON ECT design s.r.o. jako dobrého a perspektivního zaměstnavatele a nečinilo by jim problém firmu doporučit. Toto je s ohledem na vytyčené cíle pro společnost pozitivní a je možné, že právě díky referencím stávajících zaměstnanců se jí podaří rozrůst se o nové členy.

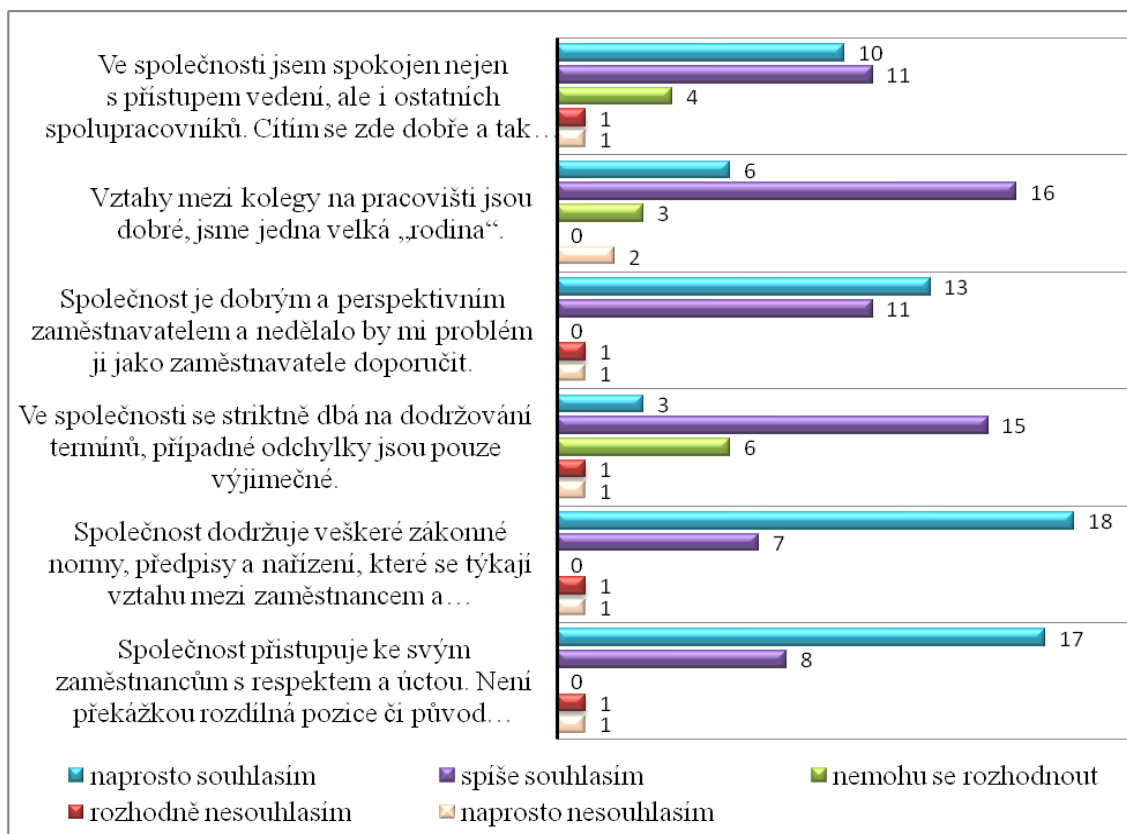
- 4. tvrzení - „*Ve společnosti se striktně dbá na dodržování termínů, případné odchylky jsou pouze výjimečné.*“ Nedodržování termínů není ve společnosti velkým problémem. Jak je patrné z Obrázku 20, většina zaměstnanců je přesvědčena o tom, že vytyčené termíny jsou dodržovány a k odchýlení dochází pouze při závažných důvodech.

- 5. tvrzení - „*Společnost dodržuje veškeré zákonné normy, předpisy a nařízení, které se týkají vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.*“ Dle 25 pracovníků, kteří s tímto tvrzením souhlasili, je možné říci, že tedy společnost respektuje příslušnou legislativu.

- 6. tvrzení - „*Společnost přistupuje ke svým zaměstnancům s respektem a úctou. Není překážkou rozdílná pozice či původ zaměstnance.*“ Převážná většina zaměstnanců vnímá firmu jako zaměstnavatele, který ke svým zaměstnancům přistupuje s úctou a respektem a nerozlišuje zaměstnance dle pozice či původu. Pouze jeden zaměstnanec uvedl, že s tímto tvrzením naprosto nesouhlasí. Bylo by vhodné tedy zvážit, zdali se zaměstnavatel zachoval vždy ke svým zaměstnancům správně.

Z těchto tvrzení vyšel zaměstnavatel KONTRON ECT design s.r.o. velmi kladně. Jednatel společnosti by se měl zamyslet nad tím, co mohlo způsobit nesouhlasné názory ze strany zaměstnanců a snažit se odhalit důvody této nespokojenosti.

Obrázek 20: Pohled zaměstnanců na tvrzení o společnosti

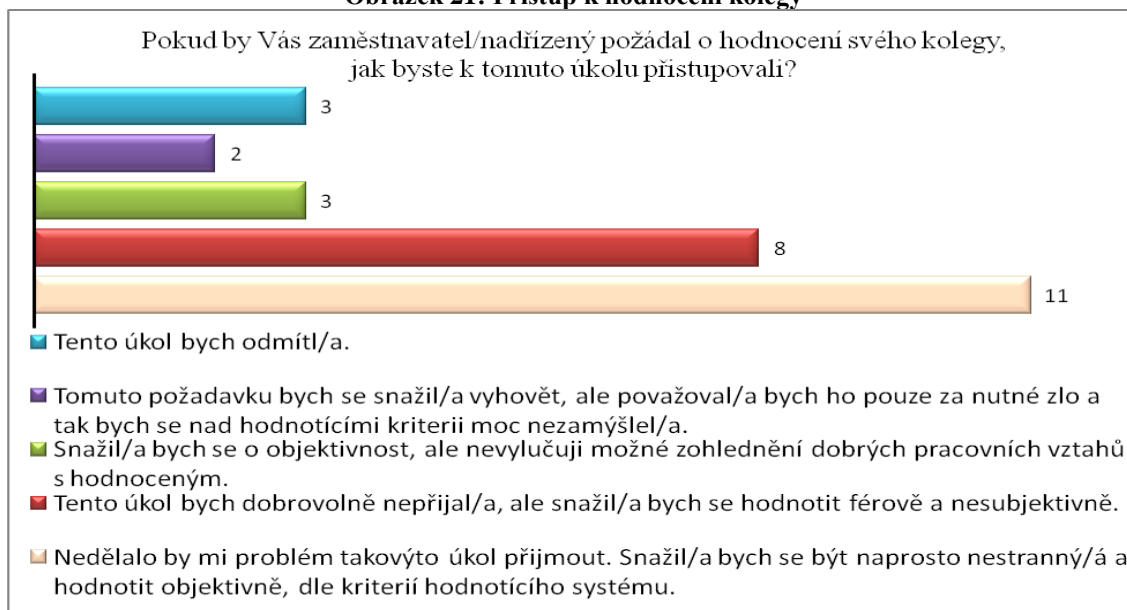


Zdroj: vlastní zpracování; 2013

#### 4.1.11 Přístup k hodnocení kolegy

Poslední otázka dotazníkového šetření se zajímala o přístup pracovníků k hodnocení kolegy (viz Obrázek 21). Převážné většině by nedělalo problém tento úkol přijmout a při hodnocení si zachovat odstup a hodnotit tedy poctivě a spravedlivě dle odvedené práce svého kolegy. Tři z dotazovaných by požadavek na hodnocení kolegy odmítli a dva respondenti by ho považovali pouze za nutné zlo a tak by jejich hodnocení nemuselo být zcela důsledné a vypovídající o skutečnosti.

Zjištění, že většina zaměstnanců by se snažila svého kolegu hodnotit spravedlivě je pro zaměstnavatele dobré, a v případě problémů např. v podobě nesouhlasu zaměstnance se svým hodnocením může zvážit možnost hodnocení pomocí kolegů a to následně srovnat s hodnocením např. nadřízeného.

**Obrázek 21: Přístup k hodnocení kolegy**

**Zdroj:** vlastní zpracování; 2013

#### 4.1.12 Další komentáře v dotaznících

V dotaznících mohli pracovníci společnosti vyjádřit své názory týkající se návrhů na zlepšení systému hodnocení a pracovních podmínek. Někteří z dotázaných tuto možnost využili a uvedli možnosti, které je v této souvislosti napadly.

Pokud bychom se nejprve zaměřili na otázku týkající se vylepšení pracovního prostředí uvítali by někteří zaměstnanci rozšíření pracovních prostor firmy. Jako negativum vidí pracovníci velký počet osob v jedné kanceláři, což způsobuje problémy například při telefonických konferencích se zákazníky či dalšími pracovníky týmu. Také při osobním kontaktu a nutnosti něco vyřešit u pracovního stolu chybí dostatek prostoru pro rozložení např. potřebných výkresů či jiných pomůcek. Dále bylo zmíněno, že by bylo vhodné uvážit zřízení pozice technika jakožto odborné pomocné síly.

Co se týká projektů ocenili by zaměstnanci lepší plánování projektů, snahu získat náplní zajímavější projekty a větší přehled o odpovědnostech jednotlivých pracovníků a také nastavení důraznějších pravidel pro jejich dodržování. Také by pracovníci uvítali zavedení týdenního status meetingu pro jednotlivá oddělení, aby bylo možné lépe a přehledněji plánovat potřebné zdroje a možnost spolupráce mezi jednotlivými odděleními. Tyto meetingy by se neměli týkat pouze KEU Plzeň, ale například i německých oddělení, se kterými Plzeň spolupracuje.

Z hlediska systému hodnocení by z pohledu zaměstnanců bylo vhodné, aby si nadřízení více všimli kdo a jak kvalitně či nekvalitně odvádí svoji práci a tomu následně odpovídalo i hodnocení a odměňování pracovníků. Také zaměstnanci uváděli fakt, že vzhledem k různorodosti práce jednotlivých pracovníků je jejich spravedlivé odměňování velmi obtížné a nelze ho navázat na nějaký pevný systém. Vhodné by ale dle pracovníků, bylo provázat část finanční odměny na úspěšnost a kvalitu realizovaných projektů a pracovního úsilí na ně vynaložené.

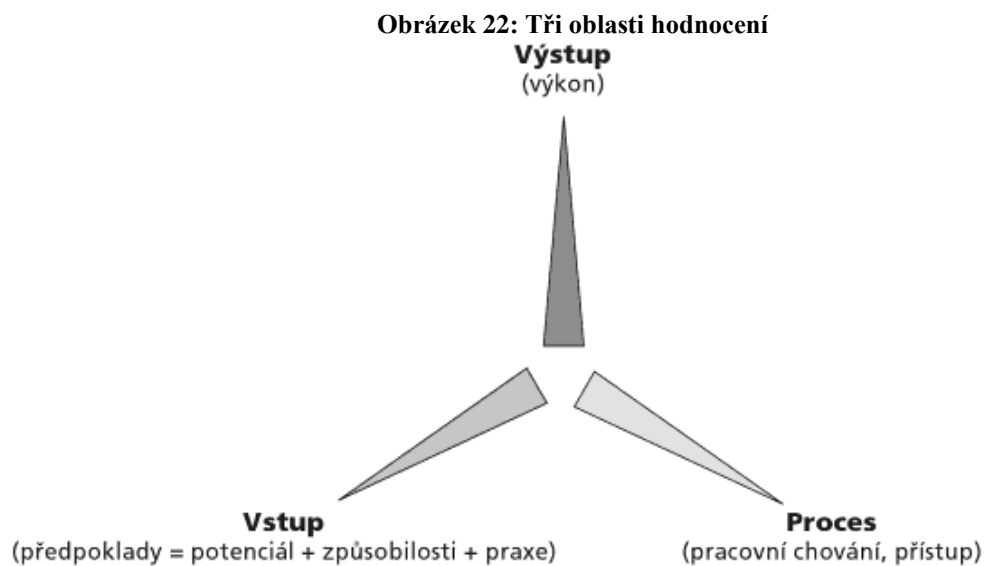
V souvislosti s hodnocením zaměstnanců byl také zmíněn dříve aplikovaný systém tříměsíčního hodnocení zaměstnance jeho nadřízeným, který byl z pohledu pracovníků až na pár drobností dobře nastaven. V současnosti nemá systém hodnocení pevnou kostru a vzhledem k negativnímu vývoji celkové ekonomické situace nebyl hodnocení přisuzován až tak velký význam, protože i přes úspěchy při práci na projektech nebylo možné z důvodu ekonomické krize zvyšovat mzdy více než o míru růstu inflace.

Také pracovníci upozorňují na fakt, že by se měla posílit vazba mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem a to především ve smyslu hodnocení práce. Dle zjištěných skutečností pomocí dotazníkového šetření by z pohledu zaměstnanců bylo vhodné provázat mzdu na kvalitu odvedené práce, získat větší přehled o efektivnosti a vytíženosti pracovníků, čímž by bylo možné spravedlivě ohodnocovat každého zaměstnance.

## 5 HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI KONTRON ECT DESIGN S.R.O.

V současné době je pro podniky velmi důležité, aby jejich zaměstnanci podávali potřebné výkony a přispívali tak k získání a udržení si pozice firmy na trhu. S výkonem zaměstnanců souvisí také otázka odměňování a toho, jakým způsobem určit výši odměny. Vedoucí pracovníci či majitelé firem si často kladou otázku, jak je který zaměstnanec pro ně důležitý, zdali se mají snažit vzájemné vztahy s daným zaměstnancem dále rozvíjet anebo bude lepší pracovní vztah ukončit.

V tomto směru by mělo vhodně posloužit hodnocení zaměstnanců, jehož cílem je přiblížení nejen výkonu pracovníka, ale také možností jeho dalšího rozvoje a důležitosti pro firmu. Na hodnocení lze následně navázat systémem odměňování a výsledky hodnocení výši odměny podložit. Hodnocení by mělo poskytovat potřebné informace nejen vedení společnosti, ale také zpětnou vazbu zaměstnancům, jak je jejich výkon hodnocen. Důležité je však, aby hodnocení měli možnost se k výsledkům vyjádřit a prodiskutovat je s nadřízenými. (Pilařová, 2008)



Zdroj: HRONÍK., František. Hodnocení pracovníků. s. 20

Hodnocení se zaměřuje především na tři oblasti - výstup, vstup a proces. Jako výstup můžeme vnímat to, co je výsledkem odvedené práce a je možné to nějakým způsobem měřit. Typickým příkladem výstupu jsou například tržby, množství vyrobených výrobků, kvalita výrobků, náklady na pracovní výkon apod. Za vstup považujeme to, co je schopen pracovník vložit do výkonu své pracovní činnosti. Jedná se nejen o jeho

schopnosti, zkušenosti, dosažené vzdělání či kompetence. Poslední oblastí je samotný proces, tzn. prvek, pomocí kterého pracovník propojuje vstupy a výstupy a to jak přistupuje k práci. (Hroník, 2006)

### **5.1 Očekávané přínosy navrhovaného systému hodnocení**

Navrhovaný systém hodnocení by měl být pro firmu co nejvíce přínosný a měl by splnit veškerá očekávání, která jsou vztahována k zavedení tohoto systému do podniku. Z tohoto důvodu si firma stanovila, co vlastně od systému hodnocení očekává, čeho chce zavedením dosáhnout. Po předchozí konzultaci s jednatelem společnosti bylo stanoveno následujících dvacet tři bodů (viz Tabulka 17), které společnost očekává od zavedení systému. Tyto body byly za využití párové analýzy porovnány a stanoveno TOP 10, které by společnost zavedením systému chtěla určitě splnit.

Vzhledem k tomu, že některá kritéria mohla být stejně důležitá, byly při porovnávání každých dvou kritérií užity tři možné hodnotící stupně, aby došlo k odlišení vzájemné důležitosti porovnávaných dvou kritérií:

- 2 - kritérium v řádku je více důležité než kritérium ve sloupci;
- 1 - kritérium v řádku je stejně důležité jako kritérium ve sloupci;
- 0 - kritérium v řádku není důležité, významnější je kritérium ve sloupci.

Na diagonále tabulky jsou pouze hodnoty 1, protože kritérium nemůže být důležitější než ono samo. Vzhledem k tomu, že posuzované faktory mohou mít různé stupně důležitosti, je nutné pod diagonálu psát obrácenou hodnotu té, co se nachází nad diagonálou. Např. odhalení problematických zaměstnanců může být nedůležité v porovnání s odhalením problémů a tak do řádky odhalení problematických zaměstnanců vepíšeme 0 a pod diagonálu do řádky odhalení problémů k příslušnému sloupci (odhalení problematických zaměstnanců) vepíšeme 2. Po sestavení celé tabulky byl utvořen součet pro jednotlivé řádky a dle zjištěných bodových ohodnocení určeno pořadí důležitosti jednotlivých faktorů. Vzhledem k rozsahu zpracování hodnotící tabulky pro očekávané přínosy systému byla tato tabulky zařazena jako součást Přílohy C.

**Tabulka 17: Očekávané přínosy systému hodnocení**

1	odhalit problematické zaměstnance a rozvíjet je správným směrem
2	ověření, že jsou správní lidé na správných místech
3	odhalení talentů
4	odhalení problémů
5	spravedlivé odměňování
6	zhodnocení prostředků vložených do zaměstnanců
7	rozvoj firmy přes rozvoj zaměstnanců
8	zamezit negativním jevům (konflikty, pomluvy...)
9	dobré pracovní klima
10	přehled o kapacitě, odbornosti, přesahu lidských zdrojů
11	odhalit klíčové zaměstnance
12	zabezpečit spokojenost
13	dobrá reklama firmě díky zaměstnancům
14	atraktivita pracovního místa
15	důvěryhodný zaměstnavatel
16	nabízet zaměstnancům možnost zpětné vazby
17	působit jako moderní a moderně řízená firma
18	rozvíjet inovační potenciál
19	neztrácet klíčové zaměstnance
20	zamezit odchodu do 5 let od nástupu do zaměstnání
21	nerozcházet se s pracovníky ve zlém
22	podporovat dobré nápady
23	podporovat rozvoj zaměstnanců (směrem, který je v zájmu obou)

**Zdroj:** vlastní zpracování na základě konzultace se společností; 2013

Výsledkem párového srovnávání mělo být stanoveno deset prioritních bodů, které jsou pro společnost velmi důležité a očekává se jejich naplnění zavedením systému hodnocení. Vzhledem k tomu, že některá očekávání jsou pro společnost stejně důležitá, je nejdůležitějších prvků celkem jedenáct.

Protože by se společnost i nadále ráda rozvíjela a chtěla každoročně dosahovat zisku je potřeba, aby nepřicházela o zaměstnance, kteří jí přinášejí více, než ostatní zaměstnanci tzn., aby neztrácela své klíčové zaměstnance. Není tedy nic zvláštního, že jako první a nejvýznamnější faktor, který společnost očekává od zavedení systémů je možnost zabránit odchodu klíčových zaměstnanců včas.



Druhým významným očekáváním je možnost za pomoci pravidelného hodnocení odhalit možné, ne na první pohled patrné problémy ve společnosti a mít tak možnost zamezit jejich rozvinutí do větších a život společnosti ohrožujících problémů. Třetí v pořadí je očekávání možnosti rozvoje firmy pomocí rozvoje zaměstnanců. Pokud se nebudou zaměstnanci KONTRONu i nadále rozvíjet, bude společnost zaostávat za svou konkurencí a nebude tak schopna naplnit své cíle. I toto očekávání je pochopitelné.

I další očekávání společnosti jsou vzhledem ke stanoveným podnikovým cílům srozumitelná a vzhledem k jasné formulaci není potřeba je ani blíže specifikovat.

**Tabulka 18: TOP 11 prvků očekávaných zavedením systému**

Pořadí	Zásada	body
1	neztrácet klíčové zaměstnance	36
2	odhalení problémů	35
3	rozvoj firmy přes rozvoj zaměstnanců	34
4. - 5.	dobré pracovní klima	31
4. - 5.	rozvíjet inovační potenciál	31
6	zabezpečit spokojenost	30
7. - 8.	zamezit negativním jevům (konflikty, pomluvy...)	29
7. - 8.	přehled o kapacitě, odbornosti, přesahu lidských zdrojů	29
9.	zhodnocení prostředků vložených do zaměstnanců	28
10. - 11.	odhalit klíčové zaměstnance	27
10. - 11.	podporovat dobré nápady	27

**Zdroj:** vlastní zpracování na základě konzultace se společností; 2013

## 5.2 Oblasti hodnocení

V praxi je možné se setkat se dvěma přístupy řízení výkonnosti organizace, které mohou být využity také v souvislosti s otázkou hodnocení pracovníků a to Management by Competencies (MbC; řízení podle kompetencí) a Management by Objectives (MbO; řízení podle cílů). (Pilařová, 2008)

Kompetence (způsobilosti) mohou být považovány za jedno z kritérií používané při hodnocení pracovníků. Můžeme se setkat s různým pojetím tohoto pojmu v souvislosti s postojem autora k tomuto pojmu.

*„Kompetenci pojmáme jako způsobilost. Představuje tedy soubor určitých předpokladů k určité činnosti. Proto má blíže k činnosti samotné než k vlastnosti či rysu. Kompetence jsou tedy definovány na základě analýzy činnosti.“* (Hroník, 2006, s. 29)

Autorka Tureckiová poukazuje na dva možné významy pojmu kompetence. První význam charakterizuje kompetenci jako soubor rozhodovacích pravomocí, ze kterých následně plyne odpovědnost za vzniklé důsledky. V tomto smyslu lze tento pojem také spojit s dalšími termíny jako například moc, vliv nebo autorita. Druhý význam vnímá kompetenci jako pojem pro vyjádření obecné schopnosti posoudit nastalou situaci a zvolit vhodné jednání. V tomto smyslu můžeme kompetenci v pracovním prostředí vnímat jako pracovní způsobilost. (Tureckiová, 2004)

Kompetence je možné uspořádat do formy kompetenčního modelu. Z toho lze vycházet při sestavování kritérií pro výběr a hodnocení zaměstnanců, dále je možné dle úrovně potřebných kompetencí připravovat programy rozvoje zaměstnanců. Výchozím bodem sestavení kompetenčního modelu je očekávané a pozorovatelné chování (ne vlastnosti či rysy pracovníka). Je vhodné, aby byl tento model sestaven alespoň pro klíčové pozice ve firmě a obsahoval maximálně 10 - 12 kompetencí. Měl by být neustále aktualizován a akceptován nejen vedoucími pracovníky, ale také jednotlivými podřízenými. (Hroník, 2006)

Kompetence je možné členit ze sociálně psychologického hlediska (viz Tabulka 19) či z hlediska kompetenční orientace firmy (viz Obrázek 23).

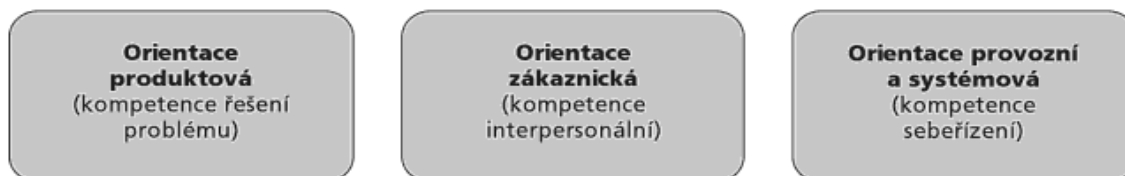
**Tabulka 19: Sociálně psychologické členění kompetencí**

Skupiny kompetencí	Obsah
<b>Kompetence řešení problému</b> (přístup k úkolům a věcem)	Každý člověk je ve svém životě stavěn před různé úkoly a problémy. Někdy může být aktivnější a úkoly si vyhledává, problémy předvídá. Jinými slovy, je proaktivní. Může být strukturující, nápáditý apod. Samozřejmě může k tomu přistupovat zcela opačně – pasivně, chaoticky, mechanicky.
<b>Interpersonální (vztahové) kompetence</b> (vztah k druhým lidem)	Člověk se při řešení problému dříve či později nějak vztahuje k druhým lidem. Někdo potřebuje být v těsném kontaktu s druhými, jiný potřebuje bezpečný odstup. Někdo potřebuje druhé lidi řídit, jiný se raději nechá řídit.
<b>Kompetence sebeřízení</b> (chování k sobě a projev emocí)	Chci-li zvládat nějaké úkoly a problémy, vztahy s druhými lidmi, potřebuji do určité míry zvládat i sám sebe. K sobě se mohu chovat opět různým způsobem. Mohu se nadhodnocovat, podceňovat. Podle toho, jak sobě důvěřuji, jsem pro druhé přesvědčivý a důvěryhodný.

**Zdroj:** HRONÍK., František. Hodnocení pracovníků. s. 32

Druhý zmíněný model předpokládá, že každá společnost má své vlastní kompetence, přičemž některé z nich jsou více rozvinuté než jiné. Pokud budou podnikatelské subjekty členit kompetence více z hlediska kompetenční orientace firmy, lze očekávat, že se kompetenční modely budou velmi blížit chování organizace. (Hroník, 2006)

**Obrázek 23: Členění kompetencí dle orientace firmy**



**Zdroj:** HRONÍK., František. Hodnocení pracovníků. s. 32

Proto, abychom mohli posuzovat pracovní výkon podle MbC je nutné mít zpracovány popisy pracovních pozic ve firmě a formulovány potřebné kompetence zaměstnanců pro výkon dané pozice. Očekávané kompetence a jejich bližší popis je možné zachytit pomocí kompetenčního modelu.

S ohledem na dříve zmíněnou analýzu podnikové kultury a personálních procesů by pro společnost KONTRON ECT design s.r.o. bylo vhodné, aby došlo v systému hodnocení ke kombinaci způsobu MbC a MbO. MbC by společnost mohla využít pro stanovení klíčových způsobilostí zaměstnanců pro výkon jejich pracovních činností. V souvislosti s tímto by bylo možné také diferencovat úroveň požadovaných způsobilostí pro jednotlivé zaměstnance dle jejich pracovní náplně a pozice. Přístup MbO by byl vhodný pro hodnocení plnění práce na projektech pomocí vytyčených cílů zaměstnance. Tímto přístupem by bylo možné specifikovat cíle nejen pracovní, ale také finanční a rozvojové. Tento přístup byl využit při sestavování formuláře sloužícího jako záznam z hodnotícího pohovoru (viz 5.3.4).

V souvislosti s přístupem MbC byl ve společnosti KONTRON ECT design s.r.o. sestaven vzorový kompetenční model zachycující nejdůležitější způsobilosti pracovníků potřebné pro výkon pracovních činností v oblasti výzkumu a vývoje v této společnosti. Jednotlivé pracovní schopnosti byly stanoveny na základě konzultace s jednatelem společnosti, který má na starost personální činnosti ve společnosti. Při sestavování byly také využity kompetenční modely uvedené v publikaci (HRONÍK, 2006). Vzhledem k tomu, že některé pracovní schopnosti jsou pro zaměstnance více důležité, jiné méně, byla využita metoda párového srovnávání pro určení pořadí jednotlivých klíčových kompetencí (viz Tabulka 20). Body hodnotící významnost jednotlivých kritérií v porovnání s ostatními kritérii byly sečteny a následně seřazeny dle výsledné důležitosti (viz Tabulka 21).

**Tabulka 20: Metoda párového srovnávání**

	Orientace na výsledky	Komunikace	Týmová práce	Tvořivé myšlení	Interpersonální citlivost	Orientace na zákazníka	Integrita	Koučování a vedení	Vize a strategie
Orientace na výsledky	1	0	0	1	2	1	1	0	0
Komunikace	2	1	1	2	2	1	1	1	0
Týmová práce	2	1	1	2	2	1	1	1	0
Tvořivé myšlení	1	0	0	1	2	0	1	0	0
Interpersonální citlivost	0	0	0	0	1	0	1	0	0
Orientace na zákazníka	1	1	1	2	2	1	1	0	0
Integrita	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Koučování a vedení	2	1	1	2	2	2	1	1	0
Vize a strategie	2	2	2	2	2	2	1	2	1

**Zdroj:** vlastní zpracování na základě konzultace se společností; 2013

Z výsledků zjištěného pomocí metody párového srovnávání vyplynulo, že nejdůležitější kompetencí je zaměření se na vizi a strategii tzn., aby pracovník svým chováním a jednáním usiloval o konkurenceschopnost firmy a její dlouhodobou stabilitu. Druhou nejdůležitější způsobilostí je koučování a vedení, dále pak komunikace či týmová práce. Nejméně důležitou schopností je interpersonální citlivost.

**Tabulka 21: Důležitost kompetencí**

Pořadí	Kompetence	Celkové body
1.	Vize a strategie	16
2.	Koučování a vedení	12
3. - 4.	Komunikace	11
3. - 4.	Týmová práce	11
5. - 6.	Orientace na zákazníka	9
5. - 6.	Integrita	9
7.	Orientace na výsledky	6
8.	Tvořivé myšlení	5
9.	Interpersonální citlivost	2

**Zdroj:** vlastní zpracování; 2013

Dle výše zmíněných a seřazených kompetencí byl následně utvořen vzorový kompetenční model. Tento kompetenční model by měl následně posloužit při posuzování a hodnocení nejen stávajících, ale také nově příchozích zaměstnanců. Nově příchozí zaměstnanci mohou způsobilosti zmíněné v kompetenčním modelu brát jako potřebné pro výkon činnosti ve společnosti KONTRON ECT design s.r.o. a mohou na základě kompetenčního modelu posoudit, zdali tyto požadavky splňují.

Vzhledem k tomu, že při zavádění systému hodnocení bude nutné také zkontrolovat specifikaci pracovních pozic, může být navržený kompetenční model využit při kontrole a případných úpravách právě zmíněných popisů pracovních pozic.

**Tabulka 22: Vzor kompetenčního modelu**

<b>Kompetence (pracovní schopnost)</b>	<b>Ideální charakteristika</b>	<b>Pozorovatelné chování</b>
<b>Vize a strategie</b>	Myslí do budoucna. Snaží se rozšířit obchodní aktivity, usiluje o zvyšování výkonnosti a efektivity. Usiluje o dlouhodobou stabilitu a konkurenceschopnost.	- je schopen odhadnout vnitřní a vnější faktory s významným vlivem na obchodní aktivity, - uvažuje v širších souvislostech a chápe vzájemné vazby, - formuje a ostatním sděluje jasnou vizi a strategii, snaží se činit taková opatření, která povedou k naplnění strategie, - předvídá změny ovlivňující obchodní aktivity a dle zjištěných změn aktualizuje strategii.
<b>Koučování a vedení</b>	Umí sestavit funkční týmy. Podporuje zájem, zaujetí, a motivaci ostatních spolupracovníků. Snaží se o další rozvoj.	- umí vyhodnotit silné stránky a oblasti rozvoje lidí, - včas a přesně poskytuje přímou zpětnou vazbu, - respektuje chyby a oceňuje výkonnost, - dává možnosti k neustálému rozšiřování znalostí a dovedností v rámci pracovního procesu.
<b>Komunikace</b>	Umí aktivně, efektivně a transparentně získávat informace. Přijaté informace vyhodnocuje, třídí a případně i dále rozšiřuje.	- komunikuje jednoduchým a srozumitelným způsobem, - má zájem o názory druhých a nebrání se dialogu, - svá tvrzení staví na faktech a racionálních argumentech, - umí přetvořit data v informace, - je schopen odhadovat reakci druhých a tomu následně komunikaci přizpůsobit, - umí zvolit přiměřený způsob komunikace, - projev je kultivovaný a reprezentativní, firmu reprezentuje důstojně na pracovišti i mimo něj, - dokáže rychle oddělit podstatné informace od těch nepodstatných.

Kompetence (pracovní schopnost)	Ideální charakteristika	Pozorovatelné chování
<b>Týmová práce</b>	Dokáže se orientovat na společné cíle. Se svými kolegy otevřeně komunikuje a naslouchá jim.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- při výkonu pracovní činnosti preferuje spolupráci s ostatními,</li> <li>- zohledňuje názory a nápady ostatních pracovníků, sdílí s nimi své znalosti a informace,</li> <li>- umí ocenit úspěch a rozvoj druhých,</li> <li>- je ochotný přijmout osobní zodpovědnost za úspěchy i neúspěchy týmu,</li> <li>- dokáže se postavit i za názory ostatních.</li> </ul>
<b>Orientace na zákazníka</b>	Jedná jako obchodní partner nejen vůči externím, ale i interním zákazníkům.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- je schopen se na aktivity podívat očima zákazníka a vycítit jeho priority,</li> <li>- při řešení problémů zapojuje hlavu, ruce i srdce,</li> <li>- aktivně získává informace k pochopení zákaznických potřeb,</li> <li>- poskytované služby jsou kvalitní,</li> <li>- dokáže jednoduše a srozumitelně formulovat podstatu problému.</li> </ul>
<b>Integrita</b>	Jednání je v souladu s firemními směrnicemi a pravidly a respektuje firemní hodnoty.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jednání odpovídá firemním směrnicím a pravidlům,</li> <li>- jednání a myšlení jsou ve shodě,</li> <li>- nese zodpovědnost za vlastní chyby,</li> <li>- je schopný stát si za svými názory.</li> </ul>
<b>Orientace na výsledky</b>	Pracovník je schopen dokončovat pracovní úkoly včas a v požadované kvalitě	<ul style="list-style-type: none"> <li>- snaha o kvalitu, efektivitu a účinnost v každé oblasti své práce,</li> <li>- stanovení realistických, ale náročných cílů /termínů splnění úkolu,</li> <li>- i pod zvýšeným tlakem a na základě neúplných informací je schopen činit správná a rychlá rozhodnutí,</li> <li>- dokáže vyhodnotit rizika situace a přiměřená rizika podstupovat,</li> <li>- uvědomuje si příčiny úspěchu i neúspěchu a umí se z nich poučit.</li> </ul>
<b>Tvořivé myšlení</b>	Dokáže kombinovat různá řešení a postupy. Nenechá se ovlivnit vžitými metodami. Nemá tendence ke stereotypním řešením.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ve změnách a nových přístupech vidí příležitost, nikoli hrozbu,</li> <li>- pokud má dostatek času, tak ho věnuje zkoušení nových nápadů,</li> <li>- nechá se inspirovat podněty a myšlenkami druhých,</li> <li>- stávající stav nepovažuje za dogma,</li> <li>- spoluvytváří prostředí podporující nové nápady a změny,</li> <li>- při řešení problému se dokáže inspirovat i v jiných oblastech</li> </ul>

Kompetence (pracovní schopnost)	Ideální charakteristika	Pozorovatelné chování
<b>Interpersonální citlivost</b>	Jedná čestně, důstojně a ohleduplně. Na ostatní působí důvěryhodně, je otevřený k osobnímu i pracovnímu dialogu.	- uvědomuje si vlastní přednosti a nedostatky a umí s nimi pracovat, - projevuje přiměřený zájem o druhé, jejich problémy, umí se ptát a naslouchat, - je schopen rozeznat, respektovat a pracovat s odlišnostmi lidí.

**Zdroj:** vlastní zpracování na základě konzultace se společnostmi a dle (HRONÍK, 2006); 2013

### 5.3 Zásady systému hodnocení zaměstnanců

#### 5.3.1 Popis pracovní pozice

Popis pracovní pozice představuje úplný základ pro personální činnosti, od náboru pracovníka až po samotnou možnost pracovníka hodnotit a následně odměňovat, popřípadě při opakovaném neplnění požadovaných úkolů zaměstnance propustit. Popis pracovní pozice by měl být srozumitelný a měl by zachycovat základní požadavky na pracovníka ve výkonu dané pozice. Také by měl popisovat úkoly a činnosti, které pracovník zastávající určitý post bude muset plnit.

**Obrázek 24: Příklad popisu pracovní pozice ve společnosti**

<b>NÁZEV POZICE</b>	Konstruktér		
<b>Začlenění v organizaci:</b>	Výzkum a vývoj	<b>Pracoviště:</b>	Plzeň
<b>Typ pracovního úvazku:</b>	Plný úvazek		
Přímý nadřízený:			
Přímý podřízený:			
Zástupce:			
<b>Platové zařazení:</b>			
<b>Náplň pracovní pozice</b>			
<u>Úkoly:</u>			
<u>Povinnosti:</u>			
<u>Odpovědnosti:</u>			

	<b>Specifikace</b>	<b>Požadovaná úroveň</b>	<b>Poznámka</b>
<b>Vzdělání</b>	Technického směru	Vysokoškolské	Diplom o ukončení bakalářského či navazujícího magisterského studia
<b>Jazykové znalosti</b>	NJ / AJ	Středně pokročilá úroveň, ústní komunikace / Pasivně	
<b>Praxe</b>	2 roky v oboru		Reference od předchozího zaměstnavatele
<b>Další požadavky</b>	Platný řidičský průkaz	Skupina B	
	Samostatnost		
	Komunikativnost		

**Zdroj:** vlastní zpracování na základě konzultace se společností; 2012

Při popisu pracovních pozic je potřeba se vyvarovat některých chyb, ke kterým by mohlo dojít. Popis pracovní pozice by neměl být příliš detailní, ale ani příliš stručný. Je potřeba vystihnout všechny potřebné náležitosti, ale nezaobírat se zbytečně nepotřebnými detaily. Dále by měl tvůrce popisu pracovní pozice zvážit, zdali nepožaduje neúměrně vysokou úroveň požadovaných kompetencí, i když to s ohledem na danou pozici není nutné. Samozřejmostí je zmínění informací o nadřízenosti a podřízenosti a případném zástupci dané pozice. A v neposlední řadě by neměla být opomenuta ani jednotnost pojmenování pozic se stejnou pracovní náplní. (Pilařová, 2008)

### 5.3.2 Stupnice hodnocení

Stupnice hodnocení bude využita při hodnocení způsobilostí odvozených od kompetencí uvedených v kompetenčním modelu. Stupnice zachycuje škálu možností, které napomáhají definovat charakteristiky jednotlivých hodnocených aspektů. Při provádění hodnocení můžeme využít různé typy hodnotících stupnic - trojdílnou, čtyřdílnou, pětídílnou, ale i stupnice s více stupni (např. desetidílná stupnice). Hodnotící stupnice mohou mít formu neverbální (grafické a numerické), verbální či kombinovanou. (Hroník, 2006)

Pro hodnocení ve společnosti KONTRON ECT design s.r.o. byla navržena pětídílná kombinovaná stupnice (viz Tabulka 23), která ke každému ze stupňů přiřazuje i písemný komentář daného ohodnocení. Výhodou této stupnice je, že poskytuje



dostatečný prostor pro odlišení jednotlivých úrovní. Bodové hodnoty byly zvoleny od 0 do 4.

**Tabulka 23: Hodnotící stupnice navrhovaná pro KONTRON ECT design s.r.o.**

Bodové ohodnocení	Slovní vyjádření	Popis hodnocení
0	Nedostačující úroveň	Úroveň způsobilosti je nedostatečná. Hodnocením zjištěn významný nesoulad s body pozorovaného chování uvedeného v kompetenčním modelu / zmíněná kompetence chybí úplně.
1	Minimálně postačující úroveň	Způsobilost je na podprůměrné úrovni. Danou dílčí způsobilost je nutné dále rozvíjet, než dojde k dosažení její požadované úrovně.
2	Postačující úroveň	Pozorované chování odpovídá s mírnými výhradami požadavkům kompetenčního modelu. Jedná se o minimální úroveň způsobilosti pro splnění vytyčených požadavků.
3	Standardní úroveň	Optimální úroveň způsobilosti odpovídající chování v kompetenčním modelu. Je možné se zaměřit na posílení kompetence.
4	Nadprůměrná úroveň	Vynikající úroveň požadovaných prvků způsobilosti. Není nutné pracovat na dalším posílení.

**Zdroj:** vlastní zpracování na základě konzultace se společností a dle (Hroník, 2006); 2013

### 5.3.3 Metody hodnocení

Jako metoda hodnocení pracovních způsobilostí zaměstnance se jeví jako nejvhodnější formulář s požadovanými dílčími způsobilostmi zaměstnance a následně během hodnotícího pohovoru stanovení cílů týkajících se pracovní náplně a rozvoje zaměstnance, u kterých bude sledováno jejich naplňování. Pro hodnocení způsobilostí byl navržen formulář, kde je každé ze způsobilostí přiřazena určitá požadovaná minimální úroveň pro výkon dané pracovní pozice (např. pozice projekt manažera, konstruktéra apod.).

Hodnotitel (nadřízený) poté na základě pěti stupňové stupnice ohodnocuje, na jaké úrovni má uvedenou schopnost hodnocený pracovník. Pokud by byla úroveň nižší než požadovaná, je nutné zajistit potřebný další rozvoj zaměstnance pro dosažení požadované úrovně. Pokud by naopak byla úroveň vyšší než požadovaná minimální, bylo by vhodné zvážit další rozvoj pracovníka a pokud je to možné jak ze strany firmy, tak ze strany pracovníka, posunout ho na vyšší pozici.

Vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření a v převážné většině kladnému náhledu zaměstnanců na hodnocení by bylo vhodné zvážit také možnost sebehodnocení

zaměstnanců a to následně během hodnotícího pohovoru konzultovat. Či v případě nutnosti využít hodnocení pracovníka pomocí hodnocení přes jeho pracovní kolegy, kteří by měli být stejně jako nadřízený hodnoceného objektivně zodpovědět všechny kladené otázky.

Také by společnost mohla přistoupit k občasnému hodnocení zaměstnanců přes zákazníky. Tato forma by mohla mít podobu buď individuálního rozhovoru anebo formu předem připravených otázek, kterými by zákazník posuzoval odvedenou práci pracovníka. Tento způsob hodnocení by měl být použit spíše jako forma mimořádného hodnocení po předchozím řádném zvážení. Mohl by napomoci nejen odměnit zaměstnance za vynikající výkon, ale také být jedním z faktorů posuzujících zaměstnance ve výjimečných případech jako například rozhodování o setrvání pracovníka ve firmě apod.

Při sestavování hodnotícího formuláře (viz Obrázek 25), ve kterém by mělo docházet k posouzení způsobilostí hodnoceného, bylo využito výše zmíněného kompetenčního modelu a jednotlivé dílčí způsobilosti byly rozříděny dle příslušné kategorie kompetence, pod kterou spadají. Zachycení rozpracování jednotlivých kompetencí do uvedených dílčích faktorů zachycuje následující Tabulka 24. Vzhledem k tomu, že některé oblasti kompetenčního modelu spolu souvisejí, mohou obsahovat podobné či shodné dílčí prvky zahrnuté pod danou kompetenci.

**Tabulka 24: Dílčí schopnosti kompetencí**

<b>Kompetence</b>	<b>Prvky způsobilostí</b>
Vize a strategie	Práce s informacemi Analytické schopnosti
Koučování a vedení	Jednání s lidmi Organizační schopnosti Ochota podstupovat riziko
Komunikace	Komunikační schopnosti Práce s informacemi Ochota přijímat kritiku
Týmová práce	Plnění vytyčených cílů Ochota brát na sebe odpovědnost Komunikační schopnosti Jednání s lidmi
Orientace na zákazníka	Zákaznická orientace Analytické schopnosti
Integrita	Dodržování pravidel

Kompetence	Prvky způsobilostí
Orientace na výsledky	Odborné znalosti Samostatnost při plnění úkolů Pečlivost při práci Plnění vytyčených cílů
Tvořivé myšlení	Kreativita Ochota rozvíjet se
Interpersonální citlivost	Jednání s lidmi

**Zdroj:** vlastní zpracování na základě konzultace se společností, 2013

Dílčí způsobilosti byly následně zaznamenány do návrhu hodnotícího archu (viz Obrázek 25 a Obrázek 26). Ty schopnosti, které se objevují jako dílčí část u více kompetencí, byly v návrhu hodnotícího archu zaznamenány pouze jednou. Vzhledem mírným odchylkám v typu pozic pracovníků, bylo nutné rozlišit, o hodnocení jakého pracovníka se jedná. K tomu napomohla již výše zmíněná minimální požadovaná úroveň dané schopnosti.

#### 5.3.4 *Návrh formuláře pro záznam cílů*

Kromě posouzení kompetencí zaměstnance by měl hodnotitel také prověřit plnění vytyčených pracovních a rozvojových cílů. K záznamu těchto cílů by mohl posloužit formulář pro záznam z hodnotícího pohovoru (viz Obrázek 27).

Během hodnotícího pohovoru by měli být vytyčeny cíle pro následující rok a vyhodnoceny cíle z roku předchozího. V průběhu hodnotícího pohovoru by měl být nejprve diskutován formulář týkající se roku současného, tzn. plnění před rokem vytyčených cílů, a poté by měli být probrány cíle na rok následující.

Vzhledem k tomu, že společnost prochází organizačními změnami a je nutné, aby systém hodnocení sjednotila s požadavky kladenými na celou skupinu, byl návrh hodnotícího formuláře koncipován tak, aby bylo možné hodnotit nejen odvedenou práci, ale také požadavky na pracovníka kladené (např. respektování vytyčeného rozpočtu na provozní materiál). Pracovní požadavky by byly zaznamenány do položky pracovní cíle, požadavky spojené s rozvojem pracovníka do položky rozvojové cíle. Plnění cílů bude nutné kontrolovat nejen po roce (viz položka „zápis s ročního hodnotícího pohovoru“ na Obrázku 27), ale také v průběhu roku (viz položka „zápis z kontroly naplňování cíle“ na Obrázku 27).

Druhá strana formuláře (viz Příloha D) by měla být využita k písemnému záznamu průběhu individuálních pohovorů mezi hodnotitelem a hodnoceným. Formulář pro záznam cílů i hodnotící arch budou součástí složky zaměstnance a budou dohromady tvořit jeden dokument (návrh viz Příloha D).

**Obrázek 25: Návrh hodnotícího archu konstruktéra**

HODNOTÍCÍ ARCH								
<b>Hodnocený:</b>								
Název pozice	konstruktér							
<b>Hodnotitel:</b>								
Datum hodnocení:								
Zaevidováno dne:								
	minimální požadovaná úroveň						procentní plnění kritéria	další rozvoj
práce s informacemi	3	0	1	2	3	4		
analytické schopnosti	3	0	1	2	3	4		
jednání s lidmi	2	0	1	2	3	4		
organizační schopnosti	2	0	1	2	3	4		
ochota podstupovat riziko	2	0	1	2	3	4		
komunikační schopnosti	2	0	1	2	3	4		
ochota přijímat kritiku	2	0	1	2	3	4		
plnění vytyčených cílů	3	0	1	2	3	4		
ochota brát na sebe odpovědnost	3	0	1	2	3	4		
zákaznická orientace	3	0	1	2	3	4		
dodržování pravidel	3	0	1	2	3	4		
odborné znalosti	3	0	1	2	3	4		
samostatnost při plnění úkolů	3	0	1	2	3	4		
pečlivost při práci	3	0	1	2	3	4		
kreativita	3	0	1	2	3	4		
ochota rozvíjet se	2	0	1	2	3	4		
							procentní průměr	
<b>celkové hodnocení pracovníka</b>		minimálně požadovaná hodnota						
Poznámky:								
<b>Podpis hodnoceného:</b>					<b>Podpis hodnotitele:</b>			
<b>Podpis jednatele:</b>								

Zdroj: vlastní zpracování na základě konzultace se společností, 2013

Obrázek 26: Návrh hodnotícího archu projekt manažera

HODNOTÍCÍ ARCH								
<b>Hodnocený:</b>								
Název pozice	projekt manažer							
<b>Hodnotitel:</b>								
Datum hodnocení:								
Zaevidováno dne:								
	minimální požadovaná úroveň						procentní plnění kritéria	další rozvoj
práce s informacemi	4	0	1	2	3	4		
analytické schopnosti	4	0	1	2	3	4		
jednání s lidmi	3	0	1	2	3	4		
organizační schopnosti	3	0	1	2	3	4		
ochota podstupovat riziko	3	0	1	2	3	4		
komunikační schopnosti	4	0	1	2	3	4		
ochota přijímat kritiku	3	0	1	2	3	4		
plnění vytyčených cílů	3	0	1	2	3	4		
ochota brát na sebe odpovědnost	4	0	1	2	3	4		
zákaznická orientace	4	0	1	2	3	4		
dodržování pravidel	3	0	1	2	3	4		
odborné znalosti	4	0	1	2	3	4		
samostatnost při plnění úkolů	3	0	1	2	3	4		
pečlivost při práci	4	0	1	2	3	4		
kreativita	3	0	1	2	3	4		
ochota rozvíjet se	3	0	1	2	3	4		
							procentní průměr	
<b>celkové hodnocení pracovníka</b>		minimálně požadovaná hodnota						
Poznámky:								
<b>Podpis hodnoceného:</b>		<b>Podpis hodnotitele:</b>						
<b>Podpis jednatele:</b>								

Zdroj: vlastní zpracování na základě konzultace se společností, 2013

**Obrázek 27: Návrh formuláře pro záznam cílů a nápravných opatření  
ZÁZNAM Z HODNOTÍCÍHO POHOVORU**

	Pracovní cíle	Důležitost v %	Způsob naplnění cíle	Očekávaný výsledek	Termín kontroly
1					
2					
3					
4					

	Rozvojové cíle	Důležitost v %	Způsob realizace cíle	Očekávaný výsledek	Termín kontroly
1					
2					
3					
4					

Datum hodnotícího pohovoru:

Podpis hodnotitele:

Podpis hodnoceného:

**Zápis z kontoly naplňování cíle**

**1) Pracovní cíle**

Cíl	Zjištěná skutečnost	Další postup	% naplnění
1			
2			
3			
4			

**2) Rozvojové cíle**

Cíl	Zjištěná skutečnost	Další postup	% naplnění
1			
2			
3			
4			

Kontrola provedena dne:

Podpis hodnotitele:

Podpis hodnoceného:

**Zápis z ročního hodnotícího pohovoru**

**1) Pracovní cíle**

Cíl	Závěrečné zhodnocení	Celkové plnění cíle
1		
2		
3		
4		

**2) Rozvojové cíle**

Cíl	Závěrečné zhodnocení	Celkové plnění cíle
1		
2		
3		
4		

Datum:

Podpis hodnotitele:

Podpis hodnoceného:

**Zdroj:** vlastní zpracování na základě konzultace se společností, 2013

### 5.3.5 Postup hodnocení

Aby bylo hodnocení pracovníků efektivní, mělo by probíhat v pravidelných a předem určených termínech. Hlavní část hodnocení (vyplnění hodnotícího archu hodnotitelem) by měla probíhat jedenkrát ročně. Hodnotitel (nadřízený hodnoceného) by také měl posoudit plnění cílů platných pro rok, za který je hodnocení prováděno (cíle zaznamenány ve formuláři pro záznam z hodnotícího pohovoru). Dále by měl mít hodnotitel zaměstnance možnost, navrhnout vhodné cíle pracovníka pro následující pracovní období.

V návaznosti na to bude probíhat individuální konzultace mezi hodnoceným a hodnotitelem, na které budou prodiskutovány hodnocením zjištěné skutečnosti. Výsledkem hodnotícího pohovoru by mělo být nalezení oblastí, ve kterých je zaměstnanec silný a které oblasti by bylo naopak vhodné mírně posílit a rozvinout. Následně by po dohodě mezi hodnoceným a nadřízeným měli být stanoveny cíle, které bude zaměstnanec naplňovat svou další činností v následujícím období (následující pracovní rok). Dohodnuté cíle je potřeba zaznamenat písemně včetně všech detailů, které se k danému cíli vážou. Společně s pracovními cíli by měl být pořízen záznam také o možném dalším rozvoji pracovníka (rozvojové cíle).

Během následujícího roku provede nadřízený pracovníka kontrolu plnění stanovených cílů. Tato kontrola by měla probíhat nejdéle v půlročních intervalech, a pokud by hodnotitel zjistil, že nedochází k naplňování cílů v odpovídající úrovni, měl by podniknout kroky potřebné pro stanovení vhodných korekcí. V případě výrazných odchylek v dohodnutých bodech by neměl danou záležitost s pracovníkem konzultovat pouze nadřízený, ale měl by informovat jednatele společnosti, který by formou individuálního pohovoru celou záležitost se zaměstnancem i nadřízeným prodiskutoval.

### 5.3.6 Hodnocení a rozvoj zaměstnanců

Podle vzájemné dohody mezi hodnoceným a hodnotitelem budou součástí výstupu hodnocení také návrhy možných oblastí rozvoje a dalšího vzdělávání zaměstnance. Těmito cíli lze nejen rozšířit znalosti a dovednosti zaměstnance, ale také zlepšit jeho slabé stránky. Do rozvojových cílů nebudou uváděna ze zákona povinná školení.

## 6 IMPLEMENTACE SYSTÉMU A MOŽNÁ RIZIKA

### 6.1 *Implementace systému hodnocení*

Navržený systém hodnocení zaměstnanců by měl být využit k hodnocení pracovníků výzkumu a vývoje. Při zavádění systému bude nejprve potřebné všechny pracovníky společnosti seznámit se zaváděnými změnami a představit jim návrh systému, který společnost uvažuje zavést. Také bude důležité určit odpovědnosti a pozice hodnotitelů a posuzovatelů zjištěných skutečností.

Hodnotitelem pracovníka by měl být jeho přímý nadřízený, kterým je většinou vedoucí projektu. Ten by měl být řádně seznámen se systémem a proškolen. Jeho hodnocení bude poté probíhat v předem určených a pravidelných intervalech. Hodnotitel bude posuzovat nejen schopnosti hodnoceného, ale také plnění vytyčených cílů a bude navrhopvat možné cíle pro následující období. V návaznosti na provedené hodnocení bude následovat osobní pohovor mezi hodnoceným a hodnotitelem, kde budou prodiskutovány zjištěné skutečnosti a vytyčeny cíle a postupy pro následující období. Veškeré dokumenty budou následně předány jednateli společnosti, který je analyzuje a pouze v případě nesrovnalostí celou záležitost prokonzultuje s hodnoceným i hodnotitelem a dohodnou se na dalších postupech.

Odpovědní pracovníci by měli absolvovat školení týkající se navrženého systému. Měly by jim být vysvětleny všechny zásady a body systému. Také by v průběhu školení bylo vhodné sjednotit pohledy všech hodnotitelů, aby nedocházelo k rozdílným názorům na podobné chování a byla tedy sjednocena hodnotící stupnice. Toto by bylo možné zabezpečit ozkoušením si hodnocení na případových studiích a prodiskutováním hodnocení každého z hodnotitelů a ve výsledku dojít k celkovému kompromisu při posuzování určitého druhu chování. Také by hodnotitelé měli být schopni dobře vést hodnotící pohovor a tak by bylo vhodné proškolit je i v tomto směru.

S ohledem na složitost otázky hodnocení, a aby byla zabezpečena funkčnost celého systému, by bylo dobré zvážít v první fázi pouze zavedení systému v „testovacím provozu“. Tím by bylo možné vše prakticky odzkoušet a následně provést potřebné korekce. Poté by mělo dojít k pevnému ukotvení systému v podniku a zavedení systému jako součásti života podniku.



Funkčnost systému by měli mít možnost posoudit také zaměstnanci a tak by bylo vhodné během testování provádět pravidelné konzultace a snažit se zodpovědět veškeré dotazy. Případné korigující návrhy ze strany zaměstnanců by měli být zváženy na poradě jednatele s pracovníky odpovědnými za hodnocení svých podřízených.

Vhodné by bylo také vypracování harmonogramu, který bude všechny zaměstnance firmy seznamovat s jednotlivými kroky zavádění systému. V harmonogramu by měli být zohledněny porady, během kterých bude celý systém, jeho cíle a záměry představeny všem zaměstnancům. Následně by do něho mělo být zahrnuto období, ve kterém budou probíhat potřebná školení, aby si hodnotitelé systém osvojili.

Poté je potřeba definovat termín prvotního zavádění systému včetně intervalů, ve kterých bude probíhat hlavní část hodnocení (posuzování schopností, stanovení cílů, individuální rozhovory) a kdy bude probíhat kontrola cílů a pracovních úspěchů zaměstnanců. Dále by měly být předběžně známy termíny porad a konzultací, na kterých bude docházet k posouzení funkčnosti systému a diskuzi ohledně případných zlepšovacích návrhů. Veškeré připomínky by měli být pečlivě uváženy a následně po zkušební době bude systém zakotven do každodenního života organizace.

Pro větší přehlednost byl sestaven předběžný návrh harmonogramu (viz Tabulka 25), který by měl odpovídat průběhu zavádění systému a měl by alespoň částečně přiblížit, jak dlouho bude trvat zavedení systému do doby jeho běžné funkčnosti. Z tabulky je patrné, že než bude celý systém napevno ukotven, bude nutné projít několika kroky, což zabere přibližně 17 měsíců. Jednotlivé kroky jsou zaznamenány tak, jak budou probíhat v návaznosti na sebe od okamžiku, kdy bude společností rozhodnuto, že bude systém hodnocení do společnosti v budoucnu zaveden.

V souvislosti se stanoveným harmonogramem bylo také potřeba se zamyslet nad finanční stránkou zavádění systému. Významnou finanční položku budou tvořit především náklady na školení hodnotitelů, pokud se společnost rozhodne zajistit školení pomocí externích odborníků. Pokud by společnost realizovala školení zajištěné externí firmou, bylo by s přihlédnutím k cenovým nabídkám poskytovatelů potřeba počítat s rozpočtem ve výši alespoň 50 000 Kč.

Ostatní položky harmonogramu si bude zajišťovat sama společnost a tak pro ni nebudou finančně nijak významně náročné.

Tabulka 25: Předběžný harmonogram zavádění systému

Krok postupu	Doba trvání	Popis
Sestavení směrnic	1 týden	Pro správnou funkčnost bude nutné přesně popsat postup hodnocení
Představení systému zaměstnancům	2 týdny	Minimálně 2 konzultace se zaměstnanci - na první představení systému, druhá konzultace otázek týkající se předložených materiálů
Konzultace s hodnotiteli a určení odpovědností hodnotitelů	1 týden	Určení odpovědností na domluvené poradě se zaměstnanci - hodnotiteli
Školení hodnotitelů	3 měsíce	Vzhledem k rozptýlenosti hodnotitelů (ČR, Německo) zabere tato fáze delší dobu; školení může být zajištěno buď školitelem - odborníkem z firmy (např. německé části) či externím specialistou.
Praktická cvičení hodnotitelů	2 měsíce	V domluvených termínech budou hodnotitelé posuzovat případové studie, pomocí kterých bude docházet ke sjednocování pohledu na nastalé situace, aby nedocházelo k rozporu v posuzování z důvodu různého pohledu hodnotitelů
Testování systému	1 rok	Bude ozkoušena funkčnost systému ročním provozem, aby byly provedeny všechny složky hodnotícího procesu.
Konzultace funkčnosti systému	-	Alespoň 2 x během testování systému v půlročních intervalech
Korekce systému	1 měsíc	Korekce budou probíhat na základě pohledu na funkčnost testovaného systému
Upevnění systému hodnocení a pravidelné hodnocení	-	K upevnění dojde po fázi testování a do systému zohledněných korekcí

Zdroj: vlastní zpracování; 2013

## **6.2 Propojení hodnocení a odměňování**

Vzhledem k tomu, že hlavní pracovní náplní zaměstnanců je práce na projektech, která se nedá měřit jako v běžných podnicích např. na kusy, bylo by vhodné způsob odměňování navázat na úspěšnost projektu. Zaměstnanec by měl mít jednak pevně určenou složku platu, kterou by pravidelně dostával, ale také by měla být alespoň částečně definována flexibilní složka.

Flexibilní složka finanční odměny zaměstnance by se měla z největší části odvíjet od úspěšnosti projektu, na kterém se pracovník podílel. Největší vliv na pružnou část mzdy by mělo mít dodržení termínů projektu, tzn. neprodloužení práce zaměstnance na projektu z důvodů vzniklých ze strany pracovníka. V některých případech je termín překročen z důvodů nesprávné formulace požadavku zákazníkem či změny požadavku zákazníkem v průběhu práce na projektu.

Dalším posuzovaným faktorem, který by se měl projevit ve výši flexibilní odměny zaměstnance, je kvalita odvedené práce a spokojenost zákazníka s výsledkem. Kvalita je posuzována počtem provedených revizí (úprav) výstupů projektu. Stejně jako u dodržování termínů je i v tomto případě provádění některých revizí způsobeno ze strany zákazníka a nedostatečné formulace požadavku. Tyto revize by neměly být brány v úvahu při následném hodnocení pracovního výstupu. Také by bylo dobré posuzovat vytíženost pracovníka během práce na projektu.

Flexibilní složka mzdy by mohla být provázána také na spokojenost zákazníků s výstupem. Míra spokojenosti by mohla být zjišťována individuální konzultací se zákazníkem či dotazníkovým šetřením.

Neměly by být opomenuty ani výjimečné schopnosti zaměstnance např. jazykové znalosti a možnost bezproblémové komunikace se zákazníkem v cizím jazyce či snaha se neustále rozvíjet a zjišťovat nové poznatky a postupy z vlastní iniciativy. Toto by mělo být také zohledněno a v případě přínosu pro společnost odměněno například jednorázovou odměnou či nabídnutím dalšího rozvoje a kariérního růstu zaměstnance.

Samozřejmě by se vedení společnosti mělo zamyslet také nad případnými postihy, které mohou vzniknout jak v souvislosti s prací na projektu, tak s pracovní kázní a chováním při výkonu pracovní činnosti. Společnost by se měla zaměřit na definování postihů v případě, že byl pracovník pod vlivem alkoholu při výkonu pracovní činnosti, nepřišel

do práce a ani neuvedl důvod, došlo k poničení majetku společnosti či byly zaznamenány opakované stížnosti na přístup pracovníka od jeho kolegů či zákazníků. U některých z výše zmíněných situací by bylo nejprve vhodné celou záležitost s pracovníkem vyřešit pouze osobním pohovorem a v případě opakování přejít k finančním postihům. Pokud by se jednalo o významné porušení či poškození majetku společnosti může vedení zvážit finanční postih jako okamžité řešení problému.

### **6.3 Možná rizika navrženého systému**

Proto, aby byl systém úspěšný, je potřeba podpora ze strany vedení společnosti. Toto by neměl být výrazný problém. I přes to, se ale mohou vyskytnout určitá rizika, která by úspěšnost systému mohla výrazně snížit.

Prvním faktorem, který by mohl celý záměr značně zkomplikovat je skutečnost, že někteří vedoucí projektů zaměstnanců nejsou Češi. Vzhledem k složité organizační struktuře společnosti mají někteří zaměstnanci své vedoucí v zahraničí, většinou v Německu. Tato skutečnost přináší hned několik dalších rizik a to především nedodržování termínů hodnocení zaměstnanců, opoždění odeslání vyplněného hodnocení, nepochopení postupů souvisejících s hodnocením či neochota zaměstnance hodnotit. Zmíněné nepochopení postupů hodnocení či neochota zaměstnance hodnotit se netýkají pouze německých nadřízených, ale také českých hodnotitelů. Hodnotitelé mohou mít strach z neoblíbenosti u svých podřízených, z uzavřenosti zaměstnanců při vzájemné komunikaci či ze ztráty vzájemné důvěry.

Dalším rizikovým faktorem jsou obavy ze změny. Lidé se většinou staví negativně ke změně zaběhnutých postupů, které mají ozkoušené a vyhovují jim. Novinky přinášejí nutnost rozšiřování poznatků, změnu stávajících postupů a nezbytnost učit se nové věci. Starší pracovníci tedy mohou mít obavy, že si potřebné postupy neosvojí a bude následovat postih.

V souvislosti s hodnocením je také velmi důležitá důslednost při plnění vytyčených cílů a objektivita hodnocení. Pokud nebudou hodnotitelé klást v rámci možností úměrně náročné požadavky, a nebudou si udržovat osobní odstup od hodnocení zaměstnanců, budou výsledky hodnocení značně zkreslené a nepřesné. Poté by mohlo dojít k nesprávnému hodnocení dobrého a pro společnost klíčového zaměstnance.

Dalšími rizikovými faktory je nesprávné načasování zavádění systému a vytýčení intervalů pro hodnocení a také chybějící návaznost na ostatní personální systémy a to především systém rozvoje pracovníků a jejich odměňování. V neposlední řadě je potřeba neopomenout ani fakt, že celé hodnocení má být zakončeno osobním rozhovorem mezi hodnoceným a hodnotitelem. Je proto velmi důležité, aby za hodnocení odpovědní pracovníci měli potřebné znalosti pro vedení pohovoru a nebrali celou věc za pouhý administrativní úkon.

Výše zmíněná rizika je nutné vhodným způsobem regulovat, aby bylo zamezeno jejich negativnímu vlivu. Pro řízení rizik je možné jednotlivá rizika kvantifikovat a určit jejich významnost. To umožní rozdělit rizika do skupin (např. významná, středně důležitá a nedůležitá) a následně pak rizika postupně ošetřit. Pro ohodnocení rizik byla sestavena Tabulka 26, která zachycuje jednotlivá rizika ohrožující zavedení systému hodnocení ve firmě. U rizik byla ohodnocena pravděpodobnost výskytu (1 - 5 - minimální až největší pravděpodobnost výskytu, lineární stupnice - 1, 2, 3, 4, 5) a intenzita dopadu (1 - 16 - nejnižší až největší dopad, mocninná stupnice - 1, 2, 4, 8, 16). Tyto dvě kategorie dávají svým součinem dohromady výsledné ohodnocení rizika.

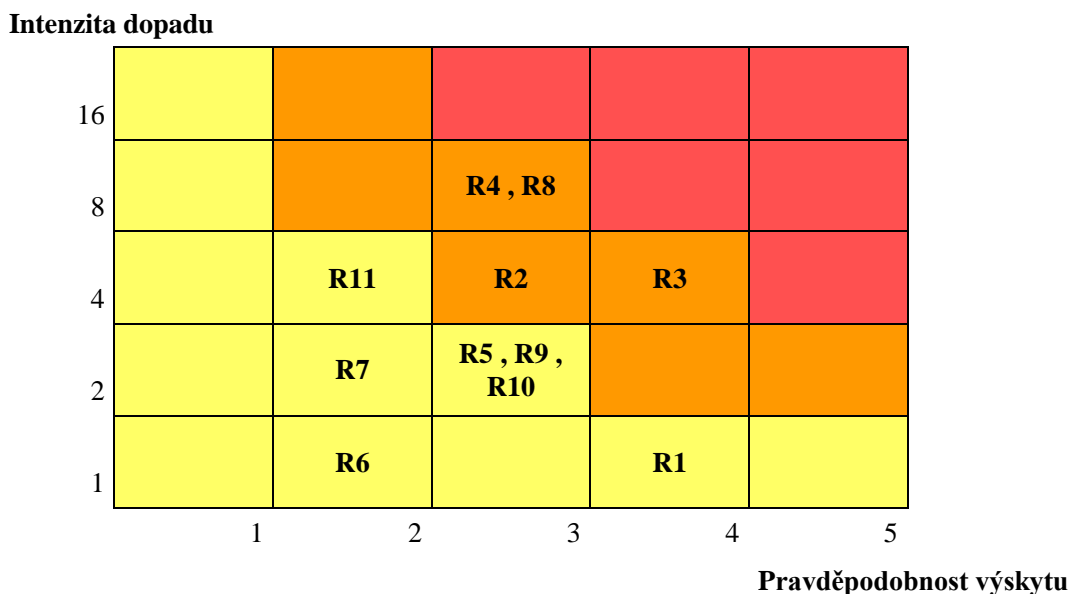
**Tabulka 26: Ohodnocení rizikových faktorů**

Rizikový faktor	Pravděpodobnost výskytu	Intenzita dopadu	Výsledné ohodnocení rizika
R1 - Cizí vedoucí projektů	4	1	4
R2 - Nedodržování termínů hodnocení zaměstnanců	3	4	12
R3 - Opoždění odeslání vyplněného hodnocení	4	4	16
R4 - Nepochopení postupů souvisejících s hodnocením	3	8	24
R5 - Neochota zaměstnance hodnotit	3	2	6
R6 - Obavy ze změny	2	1	2
R7 - Nedůslednost	2	2	4
R8 - Neobjektivita	3	8	24
R9 - Špatné načasování zavádění systému	3	2	6
R10 - Špatné stanovení intervalů hodnocení	3	2	6
R11- Neznalost vedení hodnotícího pohovoru	2	4	8

**Zdroj:** vlastní zpracování; 2013

Rizika můžeme znázornit také graficky (viz Obrázek 28). Dle barevného rozlišení bylo zachyceno rozdělení rizik do skupin na významná - červená pole, středně důležitá - oranžová pole a málo důležitá - žlutá pole.

Obrázek 28: Grafické zobrazení rizik



**Zdroj:** vlastní zpracování; 2013

#### 6.4 Řešení rizik

Aby výše zmíněná rizika neohrozila úspěšnost zavedení systému je potřeba navrhnout způsob jejich řešení či způsob předcházení jejich vzniku. Vzhledem k tomu, že na ošetření rizik, nebude potřeba vynaložit příliš vysoké náklady, jsou v dalším textu navržena opatření pro ošetření všech výše zmíněných rizik.

První, co by bylo vhodné před samotným zavedením systému udělat, je organizace hromadné prezentace pro všechny zaměstnance. Na této prezentaci by měl být představen návrh systému a popsáno jeho fungování. Také by měly být zmíněny pozitivní přínosy, které se od systému očekávají a které by měli napomoci dobrému budoucímu vývoji společnosti. Dále by měl být sdělen všem zúčastněným podrobný harmonogram samotného zavádění systému a diskutována vhodnost časového nastavení hodnocení. Tento bod je důležitý proto, aby provádění hodnocení a konzultace výstupů neprobíhaly v době, kdy budou pracovníci společnosti vytíženi prací na projektech či jinou administrativní činností např. úkony souvisejícími s koncem období.

Následně bude potřeba definovat odpovědné a hodnocením pověřené pracovníky a specifikovat náplň jejich činností týkající se hodnocení. Pro bezproblémový chod

systému bude nejdůležitějším prvkem osvojení si činností a postupů s hodnocením souvisejících. Hodnotitelé by měli absolvovat školení, na kterém jim bude celý systém představen do podrobných detailů. Odpovědní pracovníci by měli být seznámeni nejen se svými povinnostmi a odpovědnostmi, ale také s hodnotícími formuláři či hodnotící stupnicí. Aby nedocházelo k rozdílným pohledům a hodnocením pozorovaného pracovního chování, bylo by vhodné, aby součástí školení hodnotitelů byla také praktická analýza případových studií. Tím by mělo dojít ke sjednocení pohledů na určité reálně možné situace v pracovním prostředí firmy. Jak bylo již zmíněno výše, někteří nadřízení pracovníků jsou z německé části celé skupiny KONTRON a tak bude nutné, aby se i tito hodnotitelé školení účastnili.

V rámci školení hodnotitelů je potřeba neopominout nutnost správného zvládnání hodnotícího pohovoru se zaměstnancem. Bylo by tedy vhodné zajistit hodnotitelům školení kvalifikovaným lektorem, který by je seznámil s jednotlivými kroky hodnotícího pohovoru, vysvětlil jim detailní postupy a dal užitečné rady jak se zachovat v různých situacích, které mohou během osobního pohovoru vzniknout. Toto školení by mohlo být zajištěno nejen ze strany společnosti například kvalifikovaným a zkušeným personalistou pracujícím v rámci skupiny či mateřské společnosti, ale také externím poskytovatelem tohoto druhu školení.

Posledním prvkem, který by měl zamezit některým rizikům, jsou výše zmíněné konzultace a porady týkající se testovacího provozu systému. Ty by měly odstranit případné drobné nedostatky, zodpovědět provozem vzniklé dotazy a konzultovat funkčnost.

Vzhledem k tomu, že si je společnost vědoma rizik systému, jsou některá z těchto ošetření zahrnuta již do fáze implementace systému a společnost by je tedy neměla podcenit a provést všechny potřebné kroky, které byly stanoveny.

## 7 ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá otázkou návrhu systému hodnocení pracovníků a jeho provázaností s odměňováním ve společnosti KONTRON ECT design s.r.o. Hlavní cíl práce, návrh systému hodnocení zaměstnanců, bylo potřeba v práci rozvrhnout do několika dílčích cílů. V první řadě bylo potřeba provést analýzu prostředí společnosti, na kterou navazovalo dotazníkové šetření. Na základě těchto postupů byly stanoveny cíle a oblasti hodnocení, navrženy zásady a metody hodnocení a vytýčen postup implementace systému včetně opatření nutných k ošetření rizik.

Aby bylo možné navrhnout vhodný systém hodnocení, bylo nutné analyzovat prostředí, ve kterém se podnik nachází, a blíže poznat vnitřní situaci firmy. Pomocí strategické analýzy byly stanoveny faktory vnějšího i vnitřního prostředí, které mohou ovlivnit záměry společnosti. Prostřednictvím analýzy bylo zjištěno, že v minulých letech nebyly finanční výsledky firmy příliš příznivé a to z důvodu nepředvídaných změn v plánu výnosů a nákladů. Strategickou analýzou bylo dále zjištěno, že jako nejvhodnější strategie pro společnost se jeví penetrace na trh a vývoj produktu. Obě tyto strategie by měly být naplněny dosažením stanovených cílů.

Cíle společnosti byly v práci rozpracovány a za pomoci metodiky Balanced Scorecard byla znázorněna návaznost cílů v jednotlivých oblastech. Následně byly zdůrazněny cíle v personální oblasti, které jsou klíčové nejen pro naplnění výše postavených cílů, ale také k realizaci záměru návrhu a aplikace hodnotícího systému.

Vzhledem k tomu, že hodnocení pracovníků spadá mezi personální činnosti, byla provedena analýza aktuálního stavu personálních činností a také podnikové kultury, která přinesla poznatky nejen o prvcích, které by mohly pozitivně podpořit zavádění hodnotícího systému, ale také odhalila další možné cíle v personální oblasti.

V návaznosti na předchozí postup bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti, které bylo zaměřeno na aktuální dění v podniku a pohled pracovníků. Prvotní obavy z rizika nízké návratnosti vyplněných dotazníků se nenaplnily a zaměstnanci ochotně a ve velmi krátké době položené otázky zodpověděli. Z výsledků dotazníkového šetření lze usuzovat, že většina zaměstnanců je se stávajícím děním ve společnosti spokojena a zná záměry společnosti. Zároveň by pracovníci uvítali přesnější a lépe nastavený systém hodnocení a přehlednější způsob odměňování.



Při sestavování návrhu systému hodnocení byla zohledněna aktuální situace v podniku a také předmět činnosti, a proto se jako nejvhodnější způsob hodnocení pracovních výsledků zaměstnanců jeví hodnocení v závislosti na plnění vytýčených cílů. Dále bylo navrženo posuzování způsobilostí potřebných pro výkon pracovní činnosti v KONTRON ECT design s.r.o., které by mělo společnosti odkrýt možnosti dalšího posilování vybraných způsobilostí hodnocených zaměstnanců. Způsobilosti by měly vycházet z kompetencí zaměstnance. Součástí návrhu hodnotícího systému jsou také formuláře potřebné k záznamu hodnocení.

Pro navržený systém hodnocení byl popsán způsob implementace včetně harmonogramu kroků, které budou se zaváděním souviset. V souvislosti s implementací byla také zmíněna možná rizika, která by mohla zavedení systému ohrozit, a byl popsán návrh jejich řešení. S ohledem na složitost posuzování práce na projektech bylo doporučeno provázat hodnocení a odměňování ještě dále projednat i s dalšími pracovníky ve společnosti. Bylo by tak možné co nejpřesněji specifikovat vztah mezi flexibilní složkou odměny a prvky, které by měly mít vliv na její výši. Toto provázání by mělo také vyplynout z navrhovaného testování funkčnosti systému před jeho pevným zavedením.

Postupy navrhované v diplomové práci a zjištěné skutečnosti by měly být přínosem a východiskem pro budoucí praktické uplatnění systému hodnocení ve společnosti KONTRON ECT design s.r.o. Pro společnost by tedy bylo dobré zvážit zavedení hodnocení dle cílů a pravidelně naplňování dohodnutých cílů posuzovat. Jako vhodné se z hlediska dotazníkového šetření jeví i možnost občasného hodnocení pracovníků přes jejich kolegy a spolupracovníky. S ohledem na náročnost provedení je na dalším posouzení možnost doplňkového hodnocení pomocí zpětné vazby od zákazníků. Také bylo doporučeno postupné zavádění systému, které by mělo být podpořeno nejen pravidelnými konzultacemi funkčnosti se všemi dotčenými pracovníky, ale i zohledněním korigujících návrhů, aby pozdější funkčnost systému byla bezproblémová a celý systém byl efektivní.

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Ukazatele likvidity v letech 2005 - 2012.....	23
Tabulka 2: Ukazatele obratu v letech 2005 - 2012 .....	23
Tabulka 3: Ukazatele doby obratu v letech 2005 - 2012 .....	24
Tabulka 4: Ukazatele zadluženosti v letech 2005 - 2012 .....	24
Tabulka 5: Ukazatele rentability v letech 2005 - 2012.....	26
Tabulka 6: Ohodnocení příležitostí a hrozeb pro matici EFE (externích sil) .....	28
Tabulka 7: Ohodnocení silných a slabých stránek pro matici IFE (interních sil).....	29
Tabulka 8: Cíle finanční perspektivy.....	33
Tabulka 9: Cíle zákaznické perspektivy .....	33
Tabulka 10: Cíle perspektivy interních procesů .....	35
Tabulka 11: Cíle perspektivy interního potenciálu.....	37
Tabulka 12: Akce pro dosažení vytyčených cílů .....	37
Tabulka 13: Cíle oblasti lidských zdrojů .....	38
Tabulka 14: Přehled negativ zjištěných u personálních činností .....	56
Tabulka 15: Bodové ohodnocení motivačních prvků.....	61
Tabulka 16: Bodové ohodnocení faktorů ovlivňujících výši odměny .....	63
Tabulka 17: Očekávané přínosy systému hodnocení.....	73
Tabulka 18: TOP 11 prvků očekávaných zavedením systému .....	74
Tabulka 19: Sociálně psychologické členění kompetencí .....	75
Tabulka 20: Metoda párového srovnávání.....	77
Tabulka 21: Důležitost kompetencí .....	77
Tabulka 22: Vzor kompetenčního modelu.....	78
Tabulka 23: Hodnotící stupnice navrhovaná pro KONTRON ECT design s.r.o. ....	82
Tabulka 24: Dílčí schopnosti kompetencí .....	83

Tabulka 25: Předběžný harmonogram zavádění systému.....	91
Tabulka 26: Ohodnocení rizikových faktorů .....	94

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Předpokládaný vývoj kurzu CZK/EUR v období 2013 - 2014 .....	16
Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil .....	17
Obrázek 3: Složky ročního finančního plánu společnosti .....	19
Obrázek 4: Organizační struktura skupiny KONTRON.....	20
Obrázek 5: Vývoj výnosů státních dluhopisů dle České národní banky .....	25
Obrázek 6: Matice IE .....	30
Obrázek 7: Matice TOWS .....	31
Obrázek 8: Parametry části interního potenciálu .....	36
Obrázek 9: Stav zaměstnanců společnosti k 1. 1. 2013 dle jednotlivých pracovišť .....	58
Obrázek 10: Věková struktura pracovníků .....	59
Obrázek 11: Znalost cílů společnosti.....	59
Obrázek 12: Informovanost o dění ve společnosti.....	60
Obrázek 13: Komunikace mezi vedením a zaměstnanci a naopak.....	61
Obrázek 14: Průměrné ohodnocení faktorů motivace .....	62
Obrázek 15: Spravedlivost odměňování .....	63
Obrázek 16: Průměrné ohodnocení faktorů ovlivňujících výši finanční odměny .....	64
Obrázek 17: Zájem o způsob ohodnocení.....	65
Obrázek 18: Zájem o spokojenost zaměstnanců.....	65
Obrázek 19: Možnost osobního rozvoje .....	66
Obrázek 20: Pohled zaměstnanců na tvrzení o společnosti .....	68
Obrázek 21: Přístup k hodnocení kolegy .....	69
Obrázek 22: Tři oblasti hodnocení.....	71
Obrázek 23: Členění kompetencí dle orientace firmy .....	76
Obrázek 24: Příklad popisu pracovní pozice ve společnosti .....	80

Obrázek 25: Návrh hodnotícího archu konstruktéra .....	85
Obrázek 26: Návrh hodnotícího archu projekt manažera .....	86
Obrázek 27: Návrh formuláře pro záznam cílů a nápravných opatření .....	87
Obrázek 28: Grafické zobrazení rizik .....	95

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

- BOZP - bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- BU - Business Unit
- CZK - koruna česká
- EUR - euro
- HR - Human resources (lidské zdroje)
- MbC - Management by Competencies (Řízení podle kompetencí)
- MbO - Management by Objectives (Řízení podle cílů)
- PO - požární ochrana
- ROA - rentabilita aktiv
- ROE - rentabilita vlastního kapitálu
- ROS - rentabilita tržeb

**SEZNAM LITERATURY****Knižní publikace**

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 800 s., ISBN 978-80-247-1407-3
- [2] COSTLEY, Dan L., *Human relations in organizations*. New York: West Publishing Company, 1987, 574 p., ISBN 0-314-27035-3
- [3] GÓMEZ-MEJÍA, Luis R., BALKIN, David B., CARDY, Robert L. *Managing human resources*. New Jersey: Prentice - Hall, 2001, 621 p., ISBN 0-13-011333-6
- [4] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2006, 128 s., ISBN 978-80-247-1458-5
- [5] KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *Balanced Scorecard - Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2007, 267 s., ISBN 978-80-7261-177-5
- [6] KISLINGEROVÁ, Eva., HNILICA, Jiří. *Finanční analýza - krok za krokem*. 1. vydání. Praha: C. K. Beck, 2005, 137 s., ISBN 80-7179-321-3
- [7] LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 240 s., ISBN 978-80-247-2951-0
- [8] LUKÁŠOVÁ, Růžena., NOVÝ, Ivan.; a kolektiv. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada publishing a.s., 2004, 174 s., ISBN 80-247-0648-2
- [9] NÝVLTOVÁ, Romana., MARINIČ, Pavel. *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*. 1. Vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 208 s., ISBN 978-80-247-3158-2
- [10] PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, 128 s., ISBN 978-80-247-2042-5
- [11] STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada Publishing a.s., 1993, 336 s., ISBN 80-85424-92-4

- [12] ŠULÁK, Milan., ZAHRADNÍČKOVÁ, Lenka. *Rozbor výkonnosti firem*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012, 134 s., ISBN 978-80-261-0146-8
- [13] ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2005, 234 s., ISBN 80-86754-35-9
- [14] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2004, 172 s., ISBN 80-247-0405-6
- [15] VACÍK, Emil., ŠULÁK, Milan. *Strategický management*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita, 2001, 125 s., ISBN 80-7082-728-9
- [16] WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, 128 s., ISBN 978-80-247-2361-7

#### Ostatní použité zdroje

- [17] Interní materiály KONTRON ECT design s.r.o. a konzultace s jednatelem společnosti
- [18] *Kontron*. [online] Kontron, 2013 [cit. 27.3.2013] Dostupné z: <http://cz.kontron.com/>
- [19] *Aktuální prognóza ČNB*. Česká národní banka [online] Praha: Česká národní banka, 2013 [cit. 15.3.2013] Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/#kurz/](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#kurz/)
- [20] *Databáze časových řad ARAD*. Česká národní banka [online] Praha: Česká národní banka, 2009 [cit. 17.3.2013] Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY\\_PKG.VYSTUP?p\\_period=12&p\\_sort=2&p\\_des=50&p\\_sestuid=450&p\\_uka=5&p\\_strid=EBA&p\\_od=200501&p\\_do=201303&p\\_lang=CS&p\\_format=4&p\\_decsep=%2C/](http://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.VYSTUP?p_period=12&p_sort=2&p_des=50&p_sestuid=450&p_uka=5&p_strid=EBA&p_od=200501&p_do=201303&p_lang=CS&p_format=4&p_decsep=%2C/)
- [21] *Sociabilita*. ABZ slovník cizích slov [online] ABZ slovník cizích slov, 2006 [cit. 6.4.2013] Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/sociabilita/>
- [22] *Obchodní rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti*. [online] Praha: Ministerstvo spravedlnosti, 2013 [cit. 20.3.2013] Dostupné z: <http://or.justice.cz/>



[23] *Učební prezentace z předmětu Podniková kultura a výkonnost*. Plzeň 2012. PhDr. Milan Jermář, Ph.D.

[24] *Učební prezentace z předmětu Risk management*. Plzeň 2012. Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.

## **PŘÍLOHY**

Příloha A: Začlenění pracovníka do organizační struktury skupiny Kontron, logo skupiny Kontron

Příloha B: Dotazník k analýze vnitřního chodu společnosti

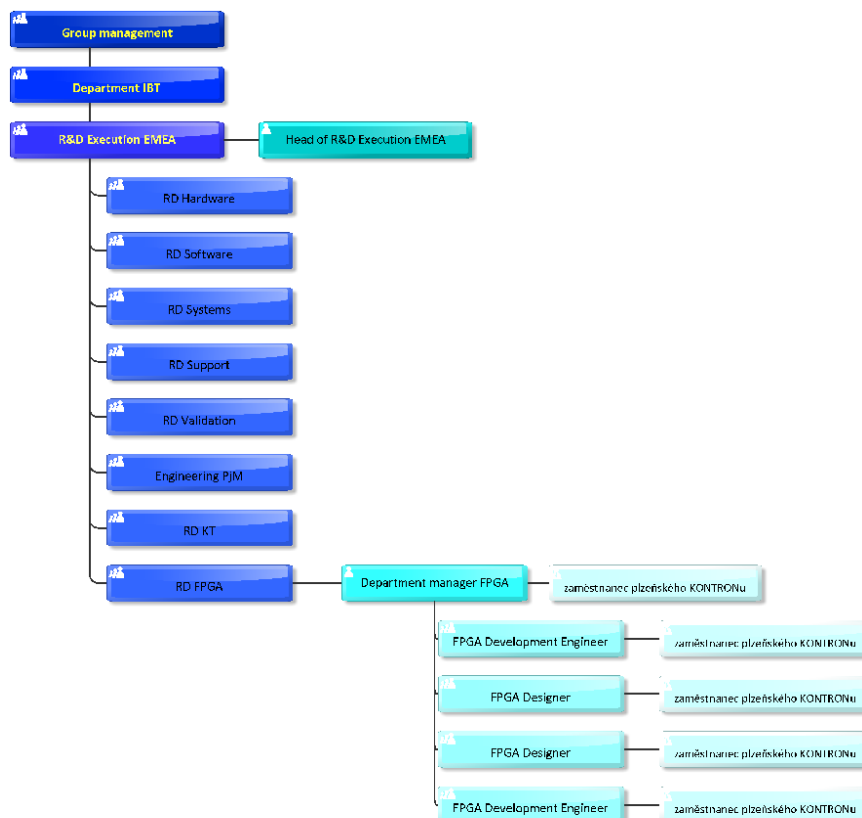
Příloha C: Tabulka porovnání očekávaných přínosů systému

Příloha D: Hodnotící dokumenty

**Příloha A: Začlenění pracovníka do organizační struktury skupiny Kontron, logo skupiny Kontron**

**Příklad začlenění do organizační struktury skupiny**

Organizational chart 1



**Zdroj:** zpracování vlastní v ARIS Express 2.4; 2013

**Logo skupiny Kontron**



**Zdroj:** interní materiály společnosti; 2013

## Příloha B: Dotazník k analýze vnitřního chodu společnosti

Vážený pane / vážená paní,

Chtěla bych Vás touto cestou požádat o vyplnění níže přiloženého dotazníku, který se vztahuje k mé diplomové práci na téma Hodnocení zaměstnanců. Výsledky dotazníkového šetření budou využity pouze ke zpracování závěrečné práce a nebudou nijak zneužity ve Váš neprospěch.

U každé otázky je uvedeno, jaký počet odpovědí můžete zvolit, popřípadě jak nabízené možnosti ohodnotit.

**Všechny otázky se týkají dění v plzeňské pobočce KONTRONU!!!**

Moc Vám děkuji za spolupráci!

### 1. otázka - Na kolik jste seznámeni s cíli společnosti týkající se budoucího vývoje KONTRON ECT design s.r.o. (cca do 5 let)?

*Vyberte prosím 1 odpověď.*

- Ano, velmi dobře znám záměry společnosti.
- Ano, zhruba vím, co mám v následujícím období očekávat.
- Nejsem si zcela jistý/á.
- Cíle společnosti neznám, i přesto, že jsem se snažil/a je zjistit.
- O cíle společnosti se nezajímám.

### 2. otázka - Jak hodnotíte informovanost zaměstnanců o dění ve společnosti?

*Vyberte prosím 1 odpověď.*

- Zaměstnanci jsou informováni nejen o klíčovém dění, ale také o drobnějších událostech týkajících se dění ve firmě.
- Zaměstnanci mají přehled o běžných pracovních záležitostech spojených s chodem společnosti.
- Zaměstnanci jsou seznamováni pouze s významnými událostmi.
- Zaměstnanci se informace dozví, pouze pokud mají sami snahu je zjistit.
- Informace o aktuálním dění jsou nedostatečné a zaměstnanci je nemají k dispozici.

### 3. otázka - Jak vnímáte komunikaci mezi zaměstnanci a vedením společnosti a naopak?

*Vyberte prosím 1 odpověď.*

- Velmi dobrá, mohu s kterýmkoli problémem a kdykoli přijít za vedoucím týmu/jednatelům či se obrátit na vyšší vedení mateřské společnosti.
- Dobrá, pokud jsem měl nějaký problém, vedení mělo zájem ho řešit.
- Postačující, vedení řeší jen to, co považuje za podstatné.
- Nedostatečná, je nutné opakovaně apelovat při vzniku problému, aby byl nějak řešen.
- Velmi špatná, vedení nemá zájem jakýkoli problém řešit.

### 4. otázka - Co Vás nejvíce motivuje k práci pro KONTRON ECT design s.r.o.?

*Prosím každou z možností ohodnoťte jednou známkou z bodové stupnice*

*5 - nejvíce motivuje; 4 - velmi motivuje; 3 - průměrná motivace; 2 - málo motivuje; 1 - nejméně motivuje*

a) Finanční ohodnocení práce	1	2	3	4	5
b) Různorodost práce	1	2	3	4	5
c) Stabilita zaměstnání	1	2	3	4	5
d) Zaměstnanecké výhody	1	2	3	4	5
e) Možnost neustálého rozvoje znalostí	1	2	3	4	5
f) Pracovní kolektiv	1	2	3	4	5

### 5. otázka - Jak hodnotíte spravedlnost odměňování zaměstnanců společnosti za odvedený výkon?

*Vyberte prosím 1 odpověď a tam kde je požadováno, uveďte důvod tvrzení.*

- Myslím si, že jsou výkony odměňovány spravedlivě.
- Spíše ano, určitě by se našly situace, kdy bych s daným ohodnocením nesouhlasil/nesouhlasila.  
**Prosím uveďte důvod tohoto tvrzení.**

- Spíše ne, dle mého názoru jsou zaměstnanci odměňováni neúměrně svému výkonu.  
**Prosím uveďte důvod tohoto tvrzení.**

- d) Rozhodně ne.  
**Prosím uveďte důvod tohoto tvrzení.**

**6. otázka - Jaký význam si myslíte, že má každý z následujících faktorů na výši odměny zaměstnanců?**

*Prosím každou z možností ohodnoťte jednou známkou z bodové stupnice*

*5 - nejvíce ovlivňuje; 4 - velmi ovlivňuje; 3 - průměrný vliv; 2 - málo ovlivňuje; 1 - nejméně ovlivňuje*

a) Kvalita práce	1	2	3	4	5
b) Pracovní výkon	1	2	3	4	5
c) Pozice, kterou zaměstnanec zastává	1	2	3	4	5
d) Dosažené vzdělání	1	2	3	4	5
e) Doba strávená prací pro firmu	1	2	3	4	5
f) Praxe v oboru	1	2	3	4	5

**7. otázka - Zajímáte se o to, jakým způsobem je stanoveno Vaše platové ohodnocení?**

*Vyberte prosím 1 odpověď.*

- a) Ne, zajímá mě pouze částka uvedená na výplatní pásce.  
 b) Částečně ano, kontroluji si srážky ze mzdy (např. výše sociálního a zdravotního pojištění, srážky na vzdělávací kurzy apod.)  
 c) Ano, přesně vím, co daný měsíc bylo do výše platového ohodnocení zahrnuto.

**8. otázka - Jak hodnotíte zájem vedení o spokojenost zaměstnanců?**

*Vyberte prosím 1 odpověď.*

- a) Zájem vedení je velký, vedení společnosti se pravidelně dotazuje zaměstnanců, zdali jsou na pracovišti spokojeni.  
 b) Zjišťování spokojenosti není pravidelné, ale vedení ví o všech podstatných problémech, které by mohly spokojenost pracovníků významně ovlivnit.  
 c) Dostačující, při významných schůzkách se všemi zaměstnanci se vedení ptá na spokojenost.  
 d) Velmi málo, většinou jen na základě podnětu ze strany zaměstnanců.  
 e) Zájem vedení je nedostatečný, vedení se o své zaměstnance nezajímá, pokud odvádějí dobré výkony.

**9. otázka - Jak posuzujete možnost zaměstnanců pracovat na svém osobním rozvoji?**

*Vyberte prosím 1 odpověď.*

- a) Vedení firmy samo zjišťuje možnosti školení vhodné pro obor činnosti svých zaměstnanců a tato školení jsou pak zaměstnancům nabízena.  
 b) O část návrhů na školení se stará vedení (např. nové legislativní předpisy apod.), část si zjišťují zaměstnanci sami (např. jazykové kurzy, školení týkající se oboru apod.).  
 c) Pokud má zaměstnanec zájem o další vzdělávání a školení (mimo povinných jako BOZP), musí si sám zjistit možnosti a následně si požádat o školení, kterého by se chtěl zúčastnit.  
 d) Zaměstnanci se účastní pouze ze zákona povinných školení (např. BOZP, školení řidičů apod.), jiná školení nejsou možná.

**10. otázka - Do jaké míry jsou vám blízká následující tvrzení týkající se společnosti KONTRON ECT design s.r.o.?**

*Prosím každou z možností ohodnoťte jednou známkou z bodové stupnice*

*5 - naprosto souhlasím; 4 - spíše souhlasím; 3 - nemohu se rozhodnout; 2 - rozhodně nesouhlasím; 1 - naprosto nesouhlasím*

- a) Společnost přistupuje ke svým zaměstnancům s respektem a úctou. Není překážkou rozdílná pozice či původ zaměstnance.
- 1            2            3            4            5
- b) Společnost dodržuje veškeré zákonné normy, předpisy a nařízení, které se týkají vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.
- 1            2            3            4            5
- c) Ve společnosti se striktně dbá na dodržování termínů, případné odchylky jsou pouze výjimečné.
- 1            2            3            4            5

d) Společnost je dobrým a perspektivním zaměstnavatelem a nedělalo by mi problém ji jako zaměstnavatele doporučit.

1            2            3            4            5

e) Vztahy mezi kolegy na pracovišti jsou dobré, jsme jedna velká „rodina“.

1            2            3            4            5

f) Ve společnosti jsem spokojen nejen s přístupem vedení, ale i ostatních spolupracovníků. Cítím se zde dobře a tak v následujícím období (cca do 5 let) neplánuji společnost opustit.

1            2            3            4            5

**11. otázka - Pokud by Vás zaměstnavatel/nadřízený požádal o hodnocení svého kolegy, jak byste k tomuto úkolu přistupovali?**

*Vyberte prosím 1 odpověď.*

- a) Nedělalo by mi problém takovýto úkol přijmout. Snažil/a bych se být naprosto nestranný/á a hodnotit objektivně, dle kritérií hodnotícího systému.
- b) Tento úkol bych dobrovolně nepřijal/a, ale snažil/a bych se hodnotit férově a nesubjektivně.
- c) Snažil/a bych se o objektivnost, ale nevyklučuji možné zohlednění dobrých pracovních vztahů s hodnoceným.
- d) Tomuto požadavku bych se snažil/a vyhovět, ale považoval/a bych ho pouze za nutné zlo a tak bych se nad hodnotícími kritérii moc nezamýšlel/a.
- e) Tento úkol bych odmítl/a.

**12. otázka - Jak nahlížíte na současný systém hodnocení zaměstnanců? Myslíte si, že by se dalo zavést nějaké zlepšení? Pokud ano, prosím uveďte způsob, jakým by bylo možné zlepšení zavést a o jaké zlepšení by se mělo jednat.**

.....

**13. otázka - Napadá Vás možnost zlepšení pracovního prostředí ve společnosti KONTRON ECT design s.r.o.? Např. návrh na ulehčení práce, zpříjemnění pracovního prostředí apod.?**

**Prosím, uveďte případné návrhy na zlepšení anebo uveďte, proč jste se současnou situací spokojeni.**

.....

**14. Věk respondenta**

*Vyberte prosím 1 odpověď.*

- a) 20 - 30
- b) 31 - 40
- c) 41 - 50
- d) 51 - 60
- e) 61 - 70

**15. Nejvyšší dosažené vzdělání**

*Vyberte prosím 1 odpověď.*

- a) Základní
- b) Středoškolské s maturitou
- c) Vyšší odborné
- d) Vysokoškolské
- e) Jiné

.....

**Obor vašeho vzdělání:**

**16. Pozice zastávaná ve firmě**

.....

**17. Oblast, ve které ve společnosti působíte**

*Vyberte prosím 1 odpověď.*

- a) Hardware Pilsen
- b) Systems Pilsen
- c) FPGA Pilsen
- d) CPM Eching
- e) Validation Eching
- f) Validation Roding
- g) KDP KAG
- h) CEO Pilsen
- i) Administrativa
- j) KAM (prodej)

**Příloha C: Tabulka porovnání očekávaných přínosů systému**

	celkem																						
podporovat rozvoj zaměstnanců (směrem, který je v zájmu obou)	podporovat dobré nápady																						
	nerozcházet se s pracovníky ve zlém																						
	zamezit odchodu do 5 let od nástupu do zaměstnání																						
	neztrácet klíčové zaměstnance																						
	rozvíjet inovační potenciál																						
	působit jako moderní a moderně řízená firma																						
	nabízet zaměstnancům možnost zpětné vazby																						
	důvěryhodný zaměstnavatel																						
	atraktivita pracovního místa																						
	dobrá reklama firmě díky zaměstnancům																						
	zabezpečit spokojenost																						
	odhalit klíčové zaměstnance																						
	přehled o kapacitě, odbornosti, přesahu lidských zdrojů																						
	dobré pracovní klima																						
	zamezit negativním jevům (konflikty, pomluvy...)																						
	rozvoj firmy přes rozvoj zaměstnanců																						
	zhodnocení prostředků vložených do zaměstnanců																						
	spravedlivé odměňování																						
	odhalení problémů																						
	odhalení talentů																						
	ověření, že jsou správní lidé na správných místech																						
	odhalit problematické zaměstnance a rozvíjet je správným směrem																						
odhalit problematické zaměstnance a rozvíjet je správným směrem	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	2	20
ověření, že jsou správní lidé na správných místech	1	1	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	2	2	0	0	2	2	19
odhalení talentů	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	2	2	1	1	2	0	0	2	2	1	21
odhalení problémů	2	2	1	1	2	1	1	0	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	35
spravedlivé odměňování	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	2	2	2	1	2	1	0	2	2	1	22
zhodnocení prostředků vložených do zaměstnanců	2	2	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	2	2	2	2	1	1	2	2	1	28
rozvoj firmy přes rozvoj zaměstnanců	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	34
zamezit negativním jevům (konflikty, pomluvy...)	2	2	2	2	2	2	0	1	0	1	1	0	2	2	1	1	2	0	0	2	2	1	29
dobré pracovní klima	1	2	1	0	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	31
přehled o kapacitě, odbornosti, přesahu lidských zdrojů	2	2	2	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	0	2	2	29
odhalit klíčové zaměstnance	2	2	2	0	2	1	1	1	0	1	1	0	2	1	1	1	2	1	0	2	2	1	27
zabezpečit spokojenost	1	2	2	0	2	2	0	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	0	1	30
dobrá reklama firmě díky zaměstnancům	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	2	1	1	2	0	0	2	2	15
atraktivita pracovního místa	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2	1	8
důvěryhodný zaměstnavatel	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	21
nabízet zaměstnancům možnost zpětné vazby	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	23
působit jako moderní a moderně řízená firma	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	1	0	0	1	2	0	8
rozvíjet inovační potenciál	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	0	2	2	31
neztrácet klíčové zaměstnance	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	36
zamezit odchodu do 5 let od nástupu do zaměstnání	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	1	0	0	1	1	0	7
nerozcházet se s pracovníky ve zlém	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2
podporovat dobré nápady	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	27
podporovat rozvoj zaměstnanců (směrem, který je v zájmu obou)	0	0	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	25



## Příloha D: Hodnotící dokumenty

**HODNOTÍCÍ ARCH****Hodnocený:**

Název pozice

**Hodnotitel:**

Datum hodnocení:

Zaevidováno dne:

	minimální požadovaná úroveň	ohodnocení schopnosti	procentní plnění kritéria	další rozvoj
práce s informacemi		0 1 2 3 4		
analytické schopnosti		0 1 2 3 4		
jednání s lidmi		0 1 2 3 4		
organizační schopnosti		0 1 2 3 4		
ochota podstupovat riziko		0 1 2 3 4		
komunikační schopnosti		0 1 2 3 4		
ochota přijímat kritiku		0 1 2 3 4		
plnění vytyčených cílů		0 1 2 3 4		
ochota brát na sebe odpovědnost		0 1 2 3 4		
zákaznická orientace		0 1 2 3 4		
dodržování pravidel		0 1 2 3 4		
odborné znalosti		0 1 2 3 4		
samostatnost při plnění úkolů		0 1 2 3 4		
pečlivost při práci		0 1 2 3 4		
kreativita		0 1 2 3 4		
ochota rozvíjet se		0 1 2 3 4		

procentní průměr

celkové hodnocení pracovníka

minimálně požadovaná hodnota

Poznámky:

Datum:

Podpis hodnotitele:

Podpis hodnoceného:

Podpis jednatele:

**Hodnotící stupnice**

0	Nedostačující úroveň	Úroveň způsobilosti je nedostatečná. Hodnocením zjištěn významný nesoulad s body pozorovaného chování uvedeného v kompetenčním modelu / zmíněná kompetence.
1	Minimálně postačující úroveň	Způsobilost je na podprůměrné úrovni. Danou dílčí způsobilost je nutné dále rozvíjet, než dojde k dosažení její požadované úrovně.
2	Postačující úroveň	Pozorované chování odpovídá s mírnými výhradami požadavkům kompetenčního modelu. Jedná se o minimální úroveň způsobilosti pro splnění vytyčených požadavků.
3	Standardní úroveň	Optimální úroveň způsobilosti odpovídající chování v kompetenčním modelu. Je možné se zaměřit na posílení kompetence.
4	Nadprůměrná úroveň	Vynikající úroveň požadovaných prvků způsobilosti. Není nutné pracovat na dalším posílení.

Písemné vyjádření hodnotitele k hodnocení pracovních schopností zaměstnance:

Zápis z průběhu hodnotícího pohovoru:

Další poznámky a záznamy:

**ZÁZNAM Z HODNOTÍČÍHO POHOVORU**

	Pracovní cíle	Důležitost v %	Způsob naplnění cíle	Očekávaný výsledek	Termín kontroly
1					
2					
3					
4					

	Rozvojové cíle	Důležitost v %	Způsob realizace cíle	Očekávaný výsledek	Termín kontroly
1					
2					
3					
4					

Datum hodnotícího pohovoru:

Podpis hodnotitele:

Podpis hodnoceného:

**Zápis z kontoly naplňování cíle****1) Pracovní cíle**

Cíl	Zjištěná skutečnost	Další postup	% naplnění
1			
2			
3			
4			

**2) Rozvojové cíle**

Cíl	Zjištěná skutečnost	Další postup	% naplnění
1			
2			
3			
4			

Kontrola provedena dne:

Podpis hodnotitele:

Podpis hodnoceného:

**Zápis z ročního hodnotícího pohovoru****1) Pracovní cíle**

Cíl	Závěrečné zhodnocení	Celkové plnění cíle
1		
2		
3		
4		

**2) Rozvojové cíle**

Cíl	Závěrečné zhodnocení	Celkové plnění cíle
1		
2		
3		
4		

Datum:

Podpis hodnotitele:

Podpis hodnoceného:

Písemné vyjádření hodnotitele k návrhu cílů pro následující rok:

Písemný návrh hodnoceného na možná zlepšení chodu ve společnosti (včetně nákladového ohodnocení navrhovaných vylepšení):

**Školení pro další rozvoj pracovníka**

Termín	Zaměření školení	Školitel	Náklady	Datum absolvování	Podpis

Písemné vyjádření hodnotitele k celoročním pracovním výsledkům:

Další poznámky a záznamy:

Datum:  
Podpis hodnotitele:  
Podpis hodnoceného:  
Podpis jednatele:

## **Abstrakt**

ČASTORALOVÁ, K. *Hodnocení pracovníků a jeho provázání s odměňováním.*  
Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 107 s., 2013

Klíčová slova: hodnocení pracovníků, metody hodnocení, implementace systému hodnocení

Tato diplomová práce se zabývá návrhem systému hodnocení pracovníků ve společnosti KONTRON ECT design s.r.o. V úvodu práce bylo blíže popsáno prostředí, ve kterém společnost působí, byly identifikovány vnější a vnitřní vlivy působící na společnosti a zmíněny cíle firmy. V další části bylo přiblíženo vnitřní prostředí se zaměřením na procesy týkající se lidských zdrojů a provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci. Následně byl sestaven návrh hodnotícího systému, použité metody a postupy. V závěru práce byl přiblížen proces implementace systému včetně možných rizik a způsobu jejich ošetření. Provedené postupy ukázaly, že jako nejvhodnější možnost hodnotit pracovníky, se jeví systém hodnocení dle stanovených cílů a posuzování úrovně způsobilostí potřebných k výkonu dané činnosti.

## **Abstract**

ČASTORALOVÁ, K. *Evaluation of employees and its interconnection with remuneration*. Diploma Thesis. Pilsen: The Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 107 p., 2013

Key words: evaluation of employees, evaluation methods, implementation of the evaluation system

This thesis analyses a proposal of a system of employee evaluation in the company KONTRON ECT design s.r.o. The initial part of the thesis provides a detailed description of the environment in which the company operates, identifies external and internal influences on the company and mentions company objectives. The internal environment, with a focus on the processes in relation to human resources, was described in the following section and an employee survey was carried out. In the following section, a proposal of the evaluation system was prepared, together with the used methods and procedures. The implementation process of the system, including potential risks and their treatment, was described in the conclusion of the thesis. Following the procedures carried out, the most suitable method of employee evaluation appears to be the evaluation system based on the set goals and on assessing the level of competence needed to perform the given activity.