

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Motivace zaměstnanců jako významný faktor naplnění
strategického plánu rozvoje firmy**

**The Motivation of Employees as a Company Development
Plan with the Emphasis on Efficiency Indicators and Human
Capital**

Jana Luhanová

Plzeň 2011

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Motivace zaměstnanců jako významný faktor naplnění strategického plánu rozvoje firmy.“

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

V Plzni dne

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí práce paní PhDr. Věře Dvořákové za odborné rady a četné konzultace. V neposlední řadě děkuji také svým nejbližším za maximální podporu nejen během psaní této práce, ale i po celou dobu studia.

Obsah

0.	Úvod.....	10
I.	Charakteristika podniku	11
II.	Stanovení dlouhodobých cílů: cíle, kterých se má dosáhnout během pěti let.	17
III.	Strategie k dosažení cílů společnosti v období pěti let:	17
IV.	Analýza prostředí – vnitřní prostředí, vnější prostředí.....	18
1	Vnější prostředí – makro prostředí	18
2	Mezoprostředí.....	22
V.	Finanční situace	26
VI.	SWOT analýza.....	37
VII.	Finanční plán 2011 – 2015	40
VII.1.	Finanční plán 2011 – 2015: optimistická varianta	42
VII.2.	Finanční plán 2011 – 2015: pesimistická varianta I.....	52
VII.3.	Finanční plán 2011 – 2015: pesimistická varianta II.	53
VIII.	Motivace	54
IX.	Nastavený motivační program ÚSKK, a. s.	54
	Motivační program v ÚSKK, a. s. lze rozdělit:	57
1.	Pohyblivá složka mezd	57
2.	Ostatní zaměstnanecké výhody	57
a)	Peněžní příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem	57
b)	Příspěvek na stravování.....	57
c)	Příspěvek na pojistku zodpovědnosti za škodu způsobenou při výkonu povolání..	57
d)	Vzdělávání pracovníků	57
X.	Vyhodnocení dotazníkového šetření	61
XI.	Navrhované změny v motivačním programu společnosti ÚSKK, a. s.	66
	Na základě provedené analýzy bylo navrženo, aby motivační systém byl doplněn o tyto položky:	68
1.	Příspěvky na sportovní, kulturní akce	68
2.	Příspěvek na životní a pracovní jubilea, odchod do důchodu.....	68
3.	Pochvala vedoucího.....	68
4.	Kariérní rozvoj a možnost dalšího rozvoje a vzdělání.....	68
5.	Odpovědnost a samostatnost.....	68
6.	Komunikační cesty	68
XII.	Navržení vhodné metodiky pro řízení a sledování naplnění výkonnostních cílů ...	75
XIII.	Analýza rizik.....	82
XIV.	Ošetření jednotlivých rizik	87
XV.	Závěr.....	88

Seznam odborné literatury:	90
Online zdroje	90
Seznam obrázků	90
Seznam tabulek	91
Seznam grafů	91
XVI. Přílohy	93

0. Úvod

Podnik je otevřený systém, který má své vstupy, výstupy a soubor činností, které přeměňují vstupy na výstupy. Na vstupu je především materiál, energie, lidé a finance, na výstupu pak výrobky nebo služby. Transformace vstupu na výstup: Transformační proces je soubor činností, které vykonávají lidé, pracovníci, organizace s využitím vhodných pracovních nástrojů. Jejich osobní činnosti jsou diferencované podle poslání a potřeb organizací. Daná organizace sleduje především požadavky na pracovní pozici, ale také nutnou dělbu práce, která je dána strukturou organizace, určující pracovní vztahy a návaznosti jednotlivých pozic ve své hierarchii. Struktura organizace může být různě složitá. V organizaci je vždy věnována pozornost vedení zaměstnanců vzhledem k stanoveným podnikovým cílům. Pracovník je přijímán do jisté pracovní pozice v organizaci a naopak jistá organizační pozice potřebuje pracovníka, který by plnil úkoly z ní vyplývající. Při přijímání pracovníka musíme brát v úvahu jednak profil pracovníka a povahu pracovního místa. Profil, povaha pracovního místa vyplývá z analýzy pracovních míst, a z toho pak i popis pracovního místa a specifikace pracovního místa. Profil pracovníka tvoří jeho profesně kvalifikační charakteristiky (vzdělání, délka odborné praxe), charakteristiky jeho osobnosti. Pro většinu lidí neznamená „mít dobrou práci“ jen zajištění obživy pro sebe či rodinu, ale také osobní uspokojení a zdroj vlastního sebevědomí. Na druhé straně se organizace neobejdou bez vhodných pracovníků, mají-li plnit svoje poslání. Sledování zájmů a potřeb obou stran není v moderním světě jednoduché. Pracovní místa kladou na pracovníky a jejich práci velmi rozmanité požadavky na jedné straně, ale i lidé mohou nabídnout organizaci velmi různé osobní předpoklady pro uspokojení splnění jejich požadavků. (Křikač K., 2000)

Pracovníci jsou součástí vnitřního systému podniku a zásadním způsobem se podílejí k dosažení těchto cílů. Proto je důležitým faktorem motivace lidské činnosti. Pokud je dobře směřována a využívána, může do značné míry pozitivně ovlivnit výsledky podniku. Motivace lidského jednání velmi úzce souvisí s výkonem jednotlivce (tj. motivovat čili stimulovat pracovníka ke kvalitní práci). Lidé jsou různí, řídicí pracovník by měl respektovat jejich odlišnosti, musí do jisté míry znát strukturu jejich potřeb, zájmů, ideálů, ale i celou řadu dalších souvislostí, které problematika motivace zahrnuje. Jestliže tyto znalosti získá, potom může významným způsobem ovlivňovat

jednání svých podřízených a zvyšovat jejich zájem o plnění podnikových cílů.
(Mayerová M.; Růžička J., 2000)

Cílem této práce je navrhnout strategický plán rozvoje společnosti ÚSKK, a. s. s důrazem na motivační program jako významný faktor pro naplnění strategických cílů společnosti.

- první část této práce se zabývá charakteristikou společnosti, analýzou vnějšího a vnitřního prostředí,
- druhá část této práce se zabývá strategickým plánem společnosti Údržby silnic Karlovarského kraje, a. s. (dále ÚSKK, a. s.) s důrazem na motivační program,
- třetí část této práce se zabývá stávajícím motivačním programem společnosti ÚSKK, a. s. a návrhnutí změn v tomto motivačním programu.

I. Charakteristika podniku

Obchodní jméno: Údržba silnic Karlovarského kraje, a.s.

Právní forma: akciová společnost

Sídlo: Na Vlečce 177, Otovice 360 00

Datum zahájení činnosti: 1. ledna 2006

Akcie

Druh CP: kmenová akcie

Forma cenného papíru: na jméno

Podoba: listinná

Počet kusů: 274

Jmenovitá hodnota: 1 000 000,- Kč.

Emisní kurz akcie byl stanoven 100% jmenovité hodnoty

Základní jmění: 274 000 000,- Kč.

Počet pracovníků:	ROK 2009	ROK 2010
Dělníci	168 osob	163 osob
<u>THP</u>	<u>72 osob</u>	<u>71 osob</u>
	240 osob	234 osob

Zdroj ÚSKK; a. s. online 2011

Údržba silnic Karlovarského kraje, a.s. (dále jen ÚSKK, a. s.) byla založena zakladatelskou listinou jako akciová společnost dne 1. 1. 2006 a vznikla zapsáním do obchodního rejstříku vedeného u Krajského soudu v Plzni v oddílu B ve složce číslo 1197. Hlavním důvodem pro založení obchodní společnosti byly závažné změny vnějších a vnitřních podmínek pro činnost Krajské správy a údržby silnic Karlovarského kraje, příspěvkové organizace (dále jen KSÚS KK, p. o.).

Hlavní důvody byly:

- oddělení financování správy silničního majetku od financování provozních potřeb údržbové organizace,
- zefektivnění provozování jak hlavní, tak i ostatních činností v nastaveném standardním podnikatelském prostředí,
- tvorba dodatečných zdrojů pro inovaci strojního vybavení, pro zajištění řádného organizování a údržby komunikací,
- zefektivnění správy nemovitého a movitého majetku určeného pro údržbu komunikací.

Rozdělením příspěvkové organizace bylo dosaženo toho, že příspěvková organizace provádí výkon vlastnických práv zřizovatele k pozemním komunikacím, pro jejich správu. Zároveň byla založena obchodní společnost pro údržbu těchto komunikací.

Předmět činnosti:

Společnost začala provozovat svou činnost ke dni 1. ledna 2006, kdy vznikla na základě transformačního procesu z Krajské správy a údržby silnic Karlovarského kraje a tudíž při své činnosti využívá mnohaleté zkušenosti a znalosti získané mnohaletou předchozí činností v této oblasti.

Pro své zákazníky provádí ucelený komplex činností na silniční síti.

Jedná se zejména o oblasti:

- zajištění sjízdnosti komunikací v zimním období,
- údržba a opravy vozovek,
- dopravní značení,
- bezpečnostní zařízení a vybavení,
- silniční těleso a odvodnění,
- mosty a ostatní silniční objekty,
- údržba silniční zeleně.

Samozřejmostí je i zajišťování poradenství a konzultací.

Veškeré výše uvedené činnosti nabízí společnost v profesionální kvalitě a s kompletním zabezpečením včetně dodání materiálu. Díky geografickému rozložení společnosti po celém území Karlovarského kraje nabízí společnost služby s minimálními nároky na dopravní vzdálenost. Zákazníky společnosti jsou státní i krajské instituce, města a obce Karlovarského kraje, velké podniky včetně drobných podnikatelů.

Služby v oblasti údržby a oprav komunikací (příloha 1)

Zdroj ÚSKK; a. s. online 2011

Organizační struktura společnosti - viz příloha 2

Organizační struktura společnosti

- nejvyšším orgánem akciové společnosti je valná hromada, tuto funkci v tomto případě plní vlastník – Karlovarský kraj (Rada Karlovarského kraje);
- statutárním orgánem společnosti je čtyřčlenné představenstvo,
- dozorčím orgánem společnosti je pětičlenná dozorčí rada, v níž jeden zástupce je volen z řad zaměstnanců.

Statutární orgán společnosti

Představenstvo:

Předseda představenstva

Ing. Jaroslav Fiala, CSc.

fiala.jaroslav@uskk.cz

Místopředseda představenstva

Michal Riško

risko.michal@skk.cz

Člen představenstva

Ing. Petr Navrátil

pert.navratil@kr-karlovarsky.cz

Člen představenstva

Ing. Tomáš Svoboda

tomas.svoboda@uskk.cz

Dozorčí rada:

Předseda Václav Mleziva

Člen Jaroslav Krýsl

Člen Ing. Jiří Vojtěch

Člen Ing. Václav Živný

Člen Ing. Josef Bulka Zdroj ÚSKK; a. s. online 2011

Mapa středisek viz příloha 3

Úsek obchodně - provozní:

- obchodní a marketingové plány
- rozpočty na jednotlivé zakázky
- tvorba vnitropodnikových cen
- uzavírání smluv s dodavateli a odběrateli

Úsek financování a účetnictví:

- účetnictví
- finanční rozborů a plány
- controlling

10-15; 20-25 hospodářská střediska:

- mají samostatně řízenou činnost (v rámci zásad jednotlivých vnitropodnikových směrnic)
- využívají funkci vnitropodnikových cen a hodnotových vztahů
- mají zachycenou svoji ekonomickou činnost v rámci vnitropodnikového účetnictví
- jsou hmotně zainteresovány na výsledcích svojí práce (hodnocení středisek se provádí na základě stanovených prémiových řádů pro jednotlivá období)

18;19 inspektoři:

- kontroly před a po ukončení prací (stavební i nestavební povahy)

19;29 dílny:

- opravy aut a mechanismů (podnikové i mimo podnikové)

Zdroj interní materiál společnosti

Základní rozdělení ÚSKK, a. s. je stanoveno na čtyři úseky (dva výrobní, jeden obchodně-provozní a jeden ekonomicko-organizační), jednotliví členové představenstva odpovídají za činnost jim svěřených úseků. Společnost se dále člení z hlediska umístění na východní část se sídlem v Otovicích a západní část se sídlem v Chebu. Jednotlivé oblasti se dále dělí na střediska v návaznosti na platný organizační řád. Obě části dále jsou členěny na pět provozních středisek, středisko inspektorů a středisko

zabezpečovací dílen. Společnost má maticové uspořádání, kdy v čele střediska stojí vedoucí střediska. Jednotlivá střediska hospodaří samostatně na základě stanoveného střediskového plánu pro dané období. Jednotlivá střediska jsou finančně zainteresována formou stanovených prémiových ukazatelů. Vzájemná spolupráce středisek probíhá formou odsouhlasených vnitropodnikových zakázek. Některé úkoly lze rovněž řešit formou zadání externí práce s ohledem na posouzení ekonomiku zakázky.

Zdroj interní materiál společnosti

Vize společnosti

Prvořadým úkolem společnosti je stát se dominantní a ekonomicky stabilní společností na trhu Karlovarského kraje v oblasti údržby a opravy komunikací. Odběratelům nabízet kvalitní práci za akceptovatelnou cenu, s použitím nových technologií a materiálu i s ohledem na šetrný dopad na životní prostředí. Spokojený zákazník je nejlepší reklama. Heslem společnosti je „Nejlépe udržované a sjízdné silnice jsou v Karlovarském kraji.“ Kvalitou a rozsahem nabízených prací docílit toho, aby ÚSKK, a. s., byla společností v Karlovarském kraji se stále rostoucím podílem vlastní činnosti na tomto trhu.

Další vizí společnosti je vytvořit příjemnou a přátelskou atmosféru v rámci společnosti, ve které se lidé budou cítit dobře, budou cítit, že jsou součástí každodenního dění ve společnosti. A to vše tak, aby strategie společnosti byla propojena se strategií lidských zdrojů. Vytvoření strategie odměňování, její prosazení a implementace do podniku. Prakticky to znamená získat pro tuto strategii vedoucí útvarů a oddělení a podělit se s nimi o zodpovědnost za prosazení strategie ve společnosti. Potom ji mohou společně představit všem zaměstnancům s komplexním využitím dostupných komunikačních prostředků tak, aby byla zaměstnanci správně pochopena, aby ji akceptovali, důvěřovali, zdokonalovali a sami aktivně podporovali.

II. Stanovení dlouhodobých cílů: cíle, kterých se má dosáhnout během pěti let.

Hlavním strategickým cílem do cílového roku 2015 je udržení zakázek a obhájení dvou strategických smluvních zakázek jednak pro Ředitelství silnic a dálnic (dále jen ŘSD) a jednak pro KSÚS KK, p. o. na letní a zimní údržbu komunikací. Získání dalších nových zákazníků z oblasti měst a obcí. Nabídnutí kvalitní práce za přijatelnou ekonomickou cenu. K dosažení těchto cílů je především nutné:

- zvýšit tržby – ostatní komunikace o 5%
- zvýšit produktivitu práce o 5%
- minimalizovat počet reklamací
- zkvalitnění marketingové komunikace

III. Strategie k dosažení cílů společnosti v období pěti let:

Pro získání nových zákazníků a udržení stávajících je nutné větší obeznámení veřejnosti se společností, kdy platí zásada, že nejlepší reklamou je spokojený zákazník a jeho příznivé reference. Součástí celkové strategie je i strategie lidských zdrojů společnosti:

- zaměření činnosti pracovníků dle potřeb a nároků jednotlivých zákazníků;
- zvyšování angažovanosti, zodpovědnosti a pravomoci pracovníků na jednotlivých stupních řízení;
- snižování koeficientu úrazovosti
- zvyšování a rozšiřování kvalifikace a odbornosti pracovníků v návaznosti na nové technologie využívané v oblasti oprav a údržby komunikací;
- vytváření podmínek pro týmovou práci
- zvyšování flexibility pracovní síly, využití jednotlivých pracovníků v několika odbornostech činnosti.

S ohledem na předpokládané postupné snižování financování příspěvkové organizace KSÚKK, p. o. z krajského rozpočtu dojde ke snížení objemu prací zadávaných touto organizací u společnosti ÚSKK a. s.. S ohledem na tento předpokládaný vývoj je nutné, aby se společnost ve své činnosti zaměřila na adekvátní snižování nákladovosti svých jednotlivých provozních činností.

- snižování koeficientu reklamací na jednotlivé prováděné práce,
- postupná obměna technologického vybavení výkonnějšími stroji a zařízení (např. automobilová mechanizace),
- nákup surovin a materiálu pořizovat po důkladném průzkumu trhu,
- zavádění nových produktivnějších technologií do oblasti oprav a údržby.

Vyhledání nových potencionálních odběratelů pro zvýšení objemu provádějících prací a celkové zvýšení výkonnosti společnosti (např. Lesy České republiky, s. p., armáda ČR-vojenský újezd Hradiště, obce a města v Karlovarském kraji).

IV. Analýza prostředí – vnitřní prostředí, vnější prostředí

1 Vnější prostředí – makro prostředí

Ekonomické činitele

Silnice I. tříd a rychlostní komunikace jsou financovány ze státního rozpočtu prostřednictvím ŘSD a silnice II. a III. třídy jsou financovány z rozpočtu kraje prostřednictvím KSÚKK, p. o. Struktura a velikost obou rozpočtů určuje, kolik finančních prostředků uvolní kraj a stát na údržbu, opravy a výstavbu podzemních komunikací.

Daň z nemovitostí

Další významný faktor, který ovlivňuje náklady společnosti, souvisí s novelizací zákona o daních (zákon č. 338/ 1992 Sb., o dani z nemovitosti). Vzhledem k velkému počtu nemovitostí, které vlastní ÚSKK, a. s., vzrostou z tohoto důvodu náklady společnosti.

Mýta na silnicích první třídy

Zavedení **mýtného na silnicích první třídy** by mělo přinést více peněžních prostředků do Státního fondu dopravní infrastruktury a následně pak by mohlo dojít ke zvýšení objemu finančních prostředků na údržbu, rozvoj a výstavbu těchto silnic. Na základě těchto skutečností je předpoklad, že společnost by získala více zakázek spojených s údržbou a opravou těchto silnic, čímž by se jí následně zvýšily výkony. Na druhé

straně však zavedení tohoto mýta ovlivní činnost společnosti zvýšením nákladů, protože i vozidla společnosti jsou plátcí mýtného.

Inflace

Další ekonomický činitel, který ovlivňuje růst nákladů, je zvyšování cen u vstupů. Nejdůležitější vstupy jsou pohonné hmoty, soli, drtě, emulze. S tímto navýšením se musí počítat při kalkulaci cen prací na příští období. Toto navýšení se musí správně odhadnout, aby společnost byla schopna obstát v konkurenci na trhu.

Nezaměstnanost

Vlivem vývoje nezaměstnanosti dochází rovněž ke snížení výběrů daní a tím k následnému příjmu finančních prostředků do státního rozpočtu. Případná rostoucí nezaměstnanost by následně způsobila růst mandatorních výdajů. Celkové výdaje státního rozpočtu se sníží a v konečném důsledku nepříznivě ovlivní činnost společnosti tím, že dojde ke snížení objemu zakázek na údržbu a opravy silniční infrastruktury v kraji.

Sociální pojištění

Dle návrhu by se částka, kterou odvádí zaměstnavatel za zaměstnance na sociální pojištění, měla snížit. Tím klesnou náklady na zaměstnance.

Další vývoj nákladů a výnosů bude plně ovlivněn změnou v oblasti daní a odvodů stanovených pro následující sledované období. V současné době není otázka definitivně rozhodnuta.

Přírodní činitele

Hlavní činností ÚSKK, a.s. je zimní údržba silnic, která vzhledem k meteorologickému vývoji v daném období může přinést enormní zvýšení objednávek na zimní údržbu silnic. Vývoj povětrnostních podmínek v jednotlivých letech výrazně ovlivňuje zvýšení náročnosti údržby silnic. Pro společnost to znamená zvýšení personálního zajištění tak, aby byly zajištěny zvýšené požadavky na údržbu a sjízdnost silnic v co nejkratším požadovaném čase tak, aby byla zajištěna sjízdnost silniční sítě k plné spokojenosti uživatelů této sítě.

Ekologie

Společnost věnuje při své činnosti stálou pozornost vytváření podmínek pro ochranu životního prostředí, a to v souladu s platnou legislativou. Hlavními prioritami je minimalizace rizik při nakládání s odpady, manipulace s odpady a jejich třídění, které by mohly zhoršit kvalitu životního prostředí, soulad s platnými legislativními předpisy odpadového hospodářství.

Např. v chráněné krajinné oblasti údržba komunikací probíhá v jiném režimu. Používají se postupy, které jsou šetrnější k přírodě. Zimní údržba na těchto komunikacích nesmí používat sůl. Komunikace se protahují nebo šterkují, což se projevuje ve zvýšených nákladech.

Demografické činitele

Karlovarský kraj je třetím nejmenším krajem, s nejmenším počtem obyvatel. Věková a sociální struktura obyvatel – průměrný věk se v Karlovarském kraji zvyšuje, mladí lidé zde nemají dostatek pracovních příležitostí, proto odcházejí za prací. V Karlovarském kraji je nejnižší vzdělanost obyvatel, a to se následně promítá do sociální struktury obyvatel v kraji

Technologie

Nové technologie přinášejí sice prvotní zvýšení nákladů na pořízení, ale v následujícím období přinášejí zkvalitnění a zvýšení produktivity práce, a tím zvýšení tržeb. V současné době se testuje silniční fréza, kterou se vyfrézuje komunikace a po přidání dalších ingrediencí se položí nový koberec. Touto novou technologií údržby silnic dojde k úsporám dopravních nákladů, snížení pojezdových tras a šetření nákladů za uložení odpadu. Dnešní systém frézování komunikací sebou nese odvoz vyfrézovaného materiálu na stanovené skládky, kde je k dispozici k následnému případnému použití.

Další činitelé

Vzhledem k umístění Karlovarského kraje v blízkosti státních hranic nese toto sebou zvýšenou průjezdnost hlavně nákladní autodopravy, čímž dochází k rychlejšímu poškození silničního povrchu. K zajištění finančních prostředků na opravy těchto silnic by mělo přispět zpoplatnění silnic prvních tříd mýtným.

Hodnocení výsledků externí analýzy

Tabulka 1 – matice EFE

	Váhy důležitosti	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Rizika			
Objem fin. prost. z rozpočtu kraje a státu-plynoucí na silniční infrastrukturu	0,10	4	0,40
Změna zákonů	0,05	1	0,05
Ekologie	0,05	2	0,10
Rostoucí cena pohonných hmot	0,15	3	0,45
Příležitosti			
Získání pozice leadera	0,20	4	0,80
Získání nových zákazníků	0,20	4	0,80
Tuhá zima	0,10	2	0,20
Nové technologie	0,15	1	0,15
Celkem	1,00	X	2,95

Zdroj: vlastní zpracování 2011

Celkový vážený průměr = 2,95, což znamená, že posuzovaný strategický plán společnosti je středně citlivý na změny v externím prostředí.

Existující makroprostředí působí nezávisle na potřebách a vůli podniku, ale v možnostech dobře řízeného podniku je možné částečně tyto vlivy eliminovat dobrým strategickým plánem dalšího rozvoje podniku v předpokládaných podmínkách.

2 Mezoprostředí

je množina tvořená dodavatelem, odběratelem a konkurencí v rámci distribuce. Cílem společnosti je, aby tyto vztahy byly dobré a vzájemně prospěšné a společnost přispívala k rozvoji Karlovarského kraje.

Odběratelé: prioritním odběratelem je KSÚSK, p. o., protože od ní plyne největší část příjmů společnosti, dalším významným odběratelem je ŘSD, dále to jsou města, obce, další fyzické a právnické osoby, pro které je výhodné využívat služeb společnosti. Společnost svými službami bude zajišťovat pro tento segment odběratelů správu a údržbu silnic ve vlastnictví těchto odběratelů. Poskytování služeb tomuto segmentu je závislé na volné kapacitě. Hlavním cílem je zisk, který pak společnost reinvestuje na obnovu a modernizaci aut a mechanismů. Nový modernější stroj je pak schopen za stejnou časovou jednotku vykonat více práce. Strojní zařízení významně ovlivňuje kvalitu poskytovaných služeb.

Odběratelé - Ředitelství silnic a dálnic a KSÚS KK, p. o.

Mezi ŘSD a ÚSKK, a. s. je podepsaná smlouva, která je vyústěním vyhraného výběrového řízení na letní a zimní údržbu silnic. Smlouva byla uzavřena do roku 2013. Potom pokud bude chtít ÚSKK, a. s. získat znovu tuto zakázku, bude se muset zúčastnit výběrového řízení.

Mezi KSÚS KK, p. o. a ÚSKK, a. s. je podepsaná smlouva, která je vyústěním vyhraného výběrového řízení na letní a zimní údržbu silnic. Smlouva byla uzavřena na období 10/2006 - 9/2010. Počátkem roku 2010 byla podepsaná nová smlouva, která je vyústěním vyhraného výběrového řízení na letní a zimní údržbu silnic. Smlouva je uzavřena na období 11/2010 – 10/2014.

Ostatní odběratelé

Střediska kromě hlavních odběratelů nabízejí svoji práci i ostatním právnickým nebo fyzickým osobám (např. obcím). Účastní se výběrových řízení. Jejich nabídka musí být atraktivní nejenom nízkou nákladovostí, ale i kvalitně a včas odvedenou prací. Tím si střediska budují své jméno u odběratelů, které zaručuje, že je odběratelé znova osloví.

Dodavatelé ÚS KK, a. s.

U velkododavatelů materiálů a surovin jsou s dodavateli uzavírány roční rámcové smlouvy a u větších odběratelů na základě vypsání výběrových řízení, kde je sjednána cena materiálu, množství a kvalita, které jsou konstantní pro sjednané období. Toto je výhodné v tom případě, kdy ceny dodávaného zboží a materiálu mají růstovou tendenci u ostatních odběratelů.

Tyto smlouvy jsou uzavírány s předstihem na příští rok tak, aby byly zajištěny optimální a nejvýhodnější dodávky jednotlivých materiálů a zboží.

Dále se během roku uskutečňují dílčí objednávky dle momentální potřeby, které jsou zajišťovány průběžně technikem odběratelsko-dodavatelských vztahů. Také je na základě platných vnitropodnikových směrnic umožněn nákup v limitované výši jednotlivým střediskům.

Hlavní dodavatelé:

Dodavatelé - soli: H & M Trading s.r.o.; Salsa s.r.o.

Dodavatelé - drt', kamenivo: Tamar CZ, a.s

Dodavatelé - živice, asphalt a emulze: Korekt Ostrov s.r.o.; České a Moravské obalovny s.r.o.

Dodavatelé - značky sloupky: Orplast s.r.o.; Svodidla s.r.o.

Dodavatelé - autodíly: Zdeněk Makar Autocentrum; H+M Peřina+Kučera

Správný výběr dodavatelů je pro naši firmu velmi důležitý. Kvalita a cena materiálů pak ovlivňuje naše nabídky pro odběratele.

Ostatní dodavatelé:

Ostatní dodavatelé jsou dodavatelé energií - elektřiny, vody, plynu, pohonných hmot, telekomunikačních služeb atd. Cena u těchto produktů během roku stoupá, je nutné s tímto počítat při sestavování strategických plánů.

Potencionální konkurence v dané oblasti:

Konkurencí v dané oblasti vykonávaných prací jsou jednak stavební podniky, které mají materiálně - technickou vybavenost pro vykonávání těchto prací. Dalším potencionálním konkurentem mohou být i Správy a údržby silnic jiných přilehlých krajů, pokud budou mít volnou výrobně technickou kapacitu.

Určitým stabilizačním prvkem v střednědobém období je uzavření rámcové smlouvy na zajištění stanovených výkonů s podnikem ŘSD a podnikem KSÚS KK p. o. Z tohoto důvodu je nutné klást mimořádný důraz na přípravu veškerých podkladů nutných pro tato výběrová řízení.

Lidské zdroje:

Přestože je v Karlovarském kraji dlouhodobě nezaměstnanost nad průměrem České republiky, má společnost potíže se zajištěním pracovníků v potřebné kvalifikační struktuře. Z tohoto důvodu má podnik zpracován stabilizační a motivační plán pro stabilizaci potřebných odborných pracovníků.

Tabulka 2 - analýza odvětví

Faktor	Hodnocení					
Potenciální konkurenti	Téměř žádní					• Velké množství
Počet zákazníků	Malý			•		Velký
Dodavatelé- vyjednávací pozice	Diktují podmínky			•		Podřizují se podmínkám
Atraktivita odvětví	Neatraktivní		•			Atraktivní
Míra inovací	Téměř žádná			•		Časté inovace
Kvalifikovaní řidiči	Téměř žádní		•			Velké množství

Zdroj: vlastní zpracování 2011

Interní prostředí – Mikroprostředí

Organizační struktura – viz popsáno v úvodní kapitole

Plánování:

- Strategické plánování probíhá na úrovni představenstva společnosti, kde jsou stanoveny základní dlouhodobé úkoly rozvoje podniku, které jsou pak následně postupně přebírány na úroveň taktického a operativního plánu.
- Taktické plánování v návaznosti na uzavřené pětileté smlouvy ŘSD a KSÚS KK p. o. probíhá na úrovni Obchodně provozního úseku
- Operativní plánování probíhá na úrovni středisek, které zahrnuje každodenní činnost tohoto střediska, pak se průběžně vyvíjí s ohledem na operativní požadavky směřující k průběžnému zajišťování optimálního chodu tohoto střediska.
- Jednotlivé plány jsou zpracovány pečlivě ve spolupráci jednotlivých zainteresovaných osob. Dobrá spolupráce mezi jednotlivými útvary.

V. Finanční situace

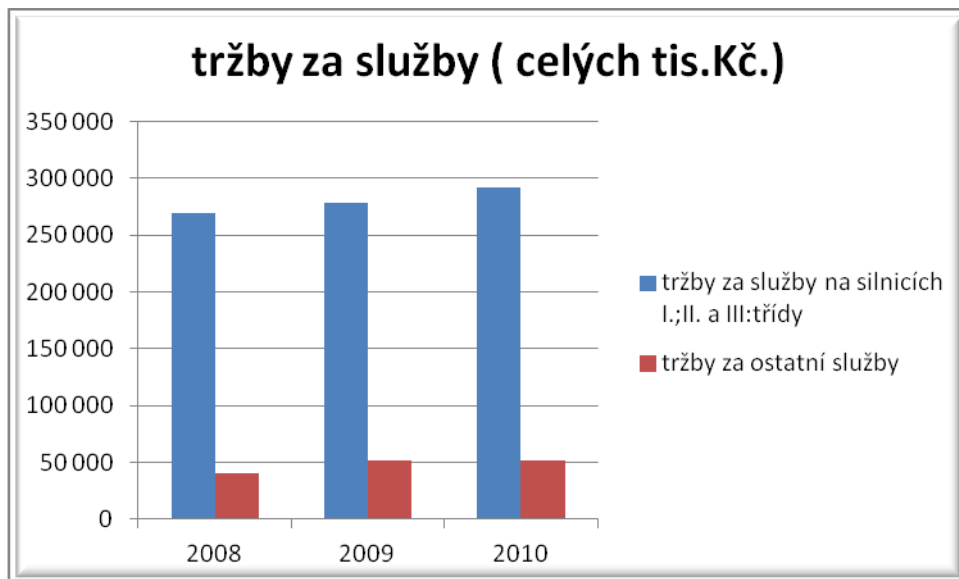
Tabulka 3 - výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty (v celých tisících Kč.)

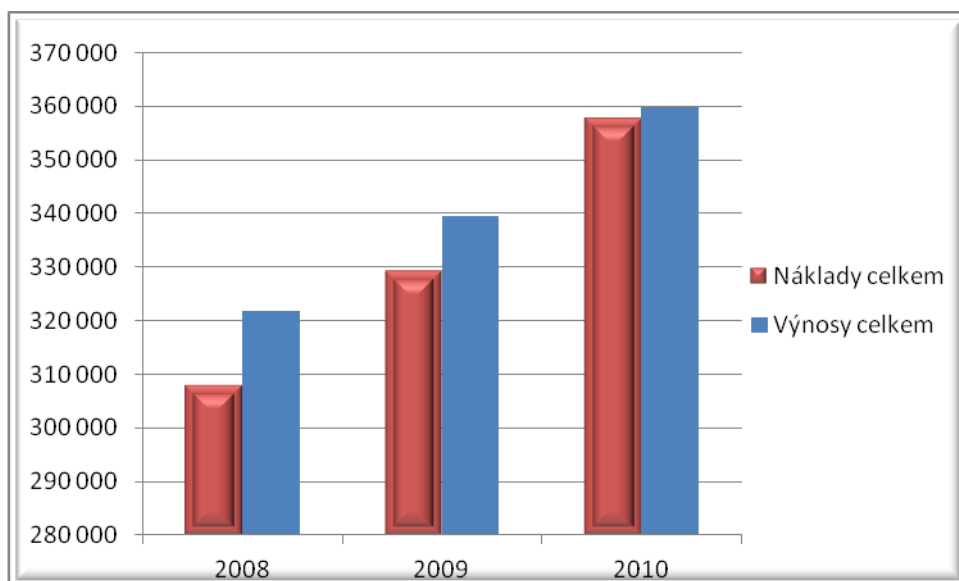
Finanční náklady v tis. Kč/rok	2008	2009	2010
Výkonová spotřeba	151 182	161 103	190 015
<i>spotřeba materiálu a energie</i>	97 787	103 953	125 193
Služby	53 395	57 150	64 822
<i>oprava a udržování</i>	12 728	13 904	17 784
<i>cestovné</i>	3 053	2 920	2 768
<i>náklady na reprezentaci</i>	148	99	89
<i>leasing</i>	23 911	26 718	30 173
<i>nájemné</i>	1 613	633	721
<i>telefonní služby</i>	1 684	1 499	1 300
<i>korporace a subdodávky - zimní a letní údržby</i>	3 807	1 624	5 197
<i>ostatní služby</i>	6 451	9 753	6 790
Osobní náklady	101 761	102 305	103 368
<i>mzdy</i>	69 742	71 373	70 278
<i>odměny členům org.společnosti</i>	4 785	4 189	6 004
<i>zákonné pojištění</i>	24 868	24 267	24 649
<i>zákonné sociální náklady</i>	2 366	2 476	2 437
Daně a poplatky	1 623	1 032	1 576
Ostatní náklady	6 380	3 375	7 800
Odpisy	33 482	35 717	36 349
Zůstatková cena prod. majetku	1 243	1 801	2 325
Změna stavu rezerv	11 390	23 263	15 518
Ostatní finanční náklady	699	641	738
Náklady celkem	307 760	329 237	357 689
Tržby za vlastní výkony a zboží	314 168	333 319	350 559
<i>tržby z prodeje sužeb</i>	310 026	330 230	343 726
<i>Aktivace</i>	4 142	3 089	6 833
<i>tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu</i>	5 400	3 791	7 859
Ostatní provozní výnosy	1 778	2 253	1 170
Výnosové úroky	472	263	318
Výnosy celkem	321 818	339 626	359 906
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	
Zisk před zdaněním	14 058	10 389	2 217

Zdroj: vlastní zpracování 2011

graf 1 tržby za služby 2008 – 2010

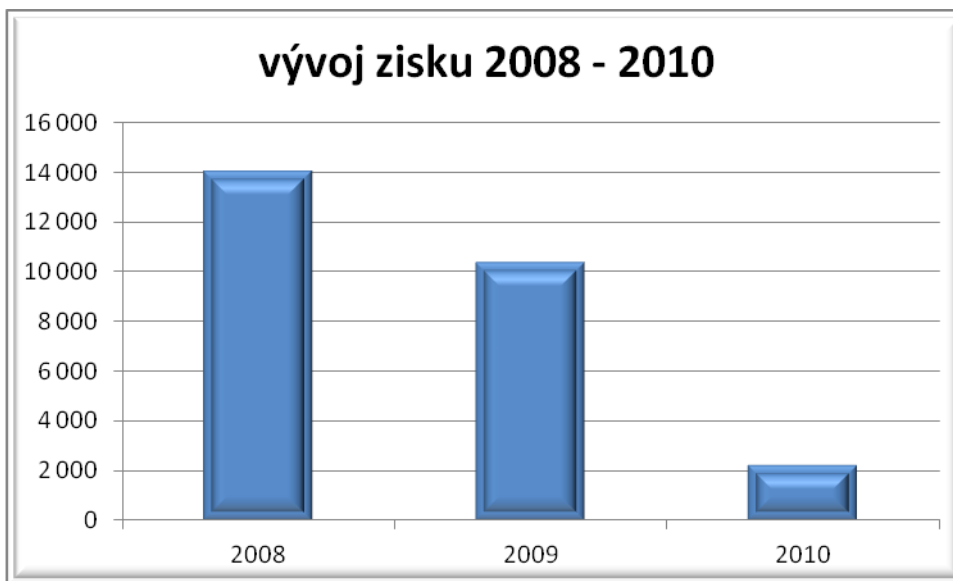


graf 2 vývoj nákladů a výnosů 2008 – 2010



Zdroj: vlastní zpracování 2011

graf 3 vývoj zisku 2008 - 2010



Zdroj: vlastní zpracování 2011

Tabulka 4 - rozvaha

Údaje z rozvahy (v celých tisících Kč.)

AKTIVA				PASIVA			
	2008	2009	2010		2008	2009	2010
Aktiva	339 363	360 229	380 346	Pasiva	339 363	360 229	380 346
Stálá aktiva netto	266 550	242 759	224 395	Vlastní kapitál	295 619	289 992	287 209
dlouhodobý NM	4 664	4 905	5 011	Základní kapitál	274 000	274 000	274 000
dlouhodobý HM	351 190	360 571	376 918	Kapitálové fondy	8 158	845	1 364
oprávky	-89 304	-122 717	-157 534	VH minulých let	-597	4 758	9 628
Oběžná aktiva	72 813	117 470	155 951	VH běžné období	14 058	10 389	2 217
Zásoby	19 262	22 317	14 230	Cizí zdroje	43 744	70 237	93 137
Čas.rozlišení	301	699	914	rezervy	25 542	48 767	64 084
Pohledávky	38 261	73 298	59 713				
Finanční majetek	14 989	21 156	81 094	Krátkodobé závazky	18 202	21 470	29 053

Zdroj ÚSKK; a. s. online 2011

Rozdělení zisku dosaženého v roce 2009 (10 388,- tis. Kč.) dle rozhodnutí jediného akcionáře takto:

1. 519,- tis. Kč na doplnění rezervního fondu (zákona 513/1991 Sb.; obchodní zákoník, oddíl 7 – rezervní fond a opční listy; § 217 odstavec 2) ÚSKK,a.s
2. 5 000,- tis. Kč výplata dividend
3. 4 869,- tis. Kč převod na účet 428 „nerozdělený zisk z minulých let“

Tabulka 5 - finanční analýza

I. Finanční analýza základních ukazatelů

Poř.č.	Název ukazatelů	Vzorec ukazatele	Období		Index	Změna v %
			2009	2010		
I. Ukazatelé rentability - výsledky v procentech						
1.	Rentabilita aktiv (ROA)	Z/A	0,02884	0,00583	0,20211	-79,79%
2.	Rentabilita vlas.kap.(ROE)	Z/VJ	0,03583	0,00772	0,21546	-78,45%
3.	Rentabilita tržeb (ROS)	Z/T	0,03146	0,00645	0,20502	-79,50%
4.	Rentabilita nákladů (ROC)	Z/N	0,03156	0,0062	0,19642	-80,36%
II. Ukazatel likvidity - výsledek - poměrové číslo, v případě ČPK-rozdíl						
1.	Běžná likvidita	OA/KZ	5,47136	5,36781	0,98108	-1,89%
2.	Pohotová likvidita	OA-ZÁS./KZ	2,49422	4,87802	1,95572	95,57%
3.	Hotovostní likvidita	FIN.MAJ./KZ	0,98537	2,79124	2,83267	183,27%
4.	Čistý pracovní kapitál	OA-KZ	96 000	126 898	1,32185	32,19%
III. Ukazatelé aktivity - výsledek						
1.	Obratovost aktiv	T/A	0,9167	0,9037	0,98582	-1,42%
2.	Obratovost stál.aktiv	T/SA	1,3603	1,5318	1,12605	12,61%
3.	Obratovost oběžných ak.	T/OA	2,8112	2,2041	0,78403	-21,60%
4.	Obratovost zásob	T/ZÁS.	14,7972	24,1550	1,6324	63,24%
5.	Obratovost pohledávek	T/POHL.	4,5053	5,7563	1,27767	27,77%
6.	Obratovost finančního maj.	T/FIN.MAJ.	15,6093	4,2386	0,27154	-72,85%
IV. Ukazatel zadluženosti - v procentech v případě ÚK - proměrové číslo						
1.	Celková zadluženost I.	CK/A	0,1950	0,2449	1,25590	25,59%
2.	Celková zadluženost II.	CK/VJ	0,2422	0,3243	1,339	33,89%

Zdroj: vlastní zpracování 2011

Tabulka 6 - finanční analýza

II. Analýza rentability aktiv - pyramidový rozklad ROA

Poř.č.	Název ukazatelů	Vzorec ukazatele	Období		Index	Změna v %
			2009	2010		
1.	Rentabilita aktiv	Z/A	0,02884	0,00583	0,20211	-79,79%
Dílčí sestava pro analýzu rentability tržeb						
2.	Rentabilita tržeb	Z/T	0,031169	0,00645	0,206936	-79,31%
3.	Rentability nákladů	Z/N	0,031555	0,006198	0,196422	-80,36%
4.	Nákladovost	N/T	0,996993	1,040622	1,043761	4,38%
5.	Materiálová nákladovost	VS/T	0,487851	0,55281	1,133153	13,32%
6.	Mzdová nákladovost	OS.N./T	0,309799	0,300728	0,97072	-2,93%
7.	Odpisová nákladovost	ODP./T	0,108158	0,10575	0,977736	-2,23%
8.	Podíl fin.nákladů na T	FIN/T	0,001941	0,002147	1,106121	10,61%
9.	Podíl ostat.nákladů na T	OST N/T	0,01022	0,022692	2,220368	122,04%
10.	Podíl mater. nákl.na celk.nákl	VS/N	0,489322	0,53123	1,085643	8,56%
11.	Podíl os.náklad. na celk.nákl.	OSB. N/N	0,310733	0,288988	0,930021	-7,00%
12.	Podíl odpisů na celk.nákl.	ODP/N	0,108484	0,101622	0,936743	-6,33%
13.	Podíl fin.nákladů na celk.nákl.	FIN/N	0,001947	0,002063	1,059745	5,97%
14.	Podíl ostat. nákl.na celk.nákl	OST N /N	0,010251	0,021807	2,127276	112,73%
Dílčí sestava pro analýzu aktivity - výsledky - průměrová čísla						
15.	Obrat aktiv (využití)	T/A	0,916722	0,903719	0,985816	-1,42%
16.	Obratovost SA	T/SA	1,36032	1,53179	1,126051	12,61%
17.	Obratovost OA	T/OA	2,811186	2,204064	0,784034	-21,60%
18.	Obratovost zásob	T/ZÁS.	14,79724	24,15502	1,632401	63,24%
19.	Obratovost pohledávek	T/POHL.	4,505307	5,756301	1,277671	27,77%
20.	Obratovst finančního majetku	T/FIN.MAJ.	15,60928	4,238612	0,271544	-72,85%

III. Analýza rentability vlastního kapitálu - pyramidový rozklad ROE

Poř.č.	Název ukazatelů	Vzorec ukazatele	Období		Index	Změna v %
			2009	2010		
1.	Rentabilita vlas.kap.	Z/VJ	0,03583	0,00772	0,21546	-0,7845353
Dílčí sestava pro analýzu rentability tržeb - výsledky v procentech						
2.	Rentabilita tržeb	Z/T	0,03146	0,00645	0,20502	-79,50%
3.	Rentability nákladů	Z/N	0,03156	0,0062	0,19642	-80,36%
4.	Nákladovost	N/T	0,99699	1,04062	1,04376	4,38%
Dílčí sestava pro analýzu využití celkového kapitálu - výsledky v procentech						
5.	Využití celkového kap.	T/KAP	0,91672	0,90372	0,98582	-1,42%
6.	Využití vlastního kap.	T/VJ	1,13876	1,19678	1,05095	5,10%
7.	Využití cizího kap.	T/CK	4,70165	3,69054	0,78495	-21,51%
Dílčí sestava pro analýzu finanční situace - výsledek v procentech						
8.	Finanční páka	KAP/VJ	1,2422	1,32428	1,06608	6,61%
9.	koeficient samofinancování	VJ/KAP	0,80502	0,75513	0,93802	-6,20%
10.	Věřitelské riziko	CK/KAP	0,19498	0,24487	1,2559	25,59%

Zdroj: vlastní zpracování 2011

1. RENTABILITA – ve sledovaném období došlo k poklesu zisku, v návaznosti na pokles zisku došlo rovněž k poklesu rentability. Ve sledovaném období jsou jednotlivé finanční analýzy aktivní, což lze hodnotit pozitivně z hlediska následného vývoje. Ke snížení celkové rentability přispělo snížení rentability tržeb (a současně rentability nákladů). Vzrostla odpisová nákladovost a nákladovost u ostatních provozních nákladů. Společnost období 2010 vytvořila rezervy na opravu převážně hmotného majetku ve výši 23 263 000 Kč (na základě zákona č. 593/1992 Sb. o rezervách pro zjištění základu daně z příjmu; § 7 ve znění pozdějších předpisů), a tím byl výrazným způsobem ovlivněn hospodářský výsledek běžného období. Tyto finanční prostředky jsou převedeny na samostatný BÚ, který je určen výhradně k ukládání rezerv tvořených dle uvedeného zákona. Finanční prostředky samostatného účtu mohou být čerpány pouze na účely, na které byla rezerva vytvořena.

2. RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU – dochází k poklesu rentability vlastního kapitálu. Výnosnost vlastního kapitálu je nižší, než kdybychom finanční prostředky investovali například na finančních trzích (výnosnost střednědobých dluhopisů je 5%). Využití celkového kapitálu mírně pokleslo, využití vlastního kapitálu mírně vzrostlo, využití cizího kapitálu pokleslo. Finanční páka ukazuje posun ve prospěch podílu cizího kapitálu. Koeficient samofinancování je snížen jen nepatrně. Věřitelské riziko společnosti je nízké.

3. LIKVIDITA – ukazatelé likvidity informují, že společnost je schopna splácet včas své krátkodobé závazky. Kladná hodnota rozdílového ukazatele „čistý pracovní kapitál“ ukazuje, že společnost má k zabezpečení svých krátkodobých závazků k dispozici svá oběžná aktiva. Vysoká hodnota tohoto ukazatele snižuje rentabilitu společnosti (společnost by mohla investovat tyto finanční prostředky do jiných aktivit a mohly by vydělávat). V tomto případě se jedná o sezónní zásoby, kdy z větší části tyto zásoby jsou tvořeny z posypového materiálu (soli, drtě). Tento materiál je v zimních měsících, pokud je tuhá zima, rychloobrátkový. Při mírných zimách zůstává na skladě, přináší to společnosti další dodatečné provozní náklady. A vysoká hodnota tohoto ukazatele je ovlivněna vysokou mírou tvořených rezerv dle zákona č. 593/1992 Sb. o rezervách pro zjištění základu daně z příjmu; § 7 ve znění pozdějších předpisů.

4. AKTIVITA - z výsledků ukazatelů aktivity plyne, že celková aktiva se v tržbách „obráť“ přibližně za rok. Ke snížení využití celkových aktiv přispělo snížení rychlosti obratu zásob, obratu pohledávek, finančního majetku (doba obratu se prodloužila), naopak stálá aktiva se obrátila rychleji (doba obratu se zkrátila).

5. ZADLUŽENOST – u ukazatelů zadluženosti je patrná stoupající tendence vývoje, což je způsobeno tvorbou rezerv na opravu dlouhodobého hmotného majetku. Společnost má výrazně vyšší podíl vlastního kapitálu. Kapitálová struktura je vzhledem k provozní výkonnosti přiměřená.

Ukazatel EVA 2010 – dle MPO ČR

$$WACC = r_f + r_{Ia} + r_{\text{podnikatelské riziko}} + r_{\text{finstab.}}$$

$$WACC = 5,0\% + 4,1\% + 0,0\% + 0,00\%$$

$$WACC = 9,1\%$$

$$WACC * UZ/A - (1-d) * U / (BU+O) * (UZ/A * VK/A)$$

$R_e =$

VK/A

$$R_e = 7,38\%$$

$$EVA = (ROE - r_e) * VK$$

$$EVA = (0,00772 - 0,0738) * 287\,209$$

$$EVA = - 18\,978$$

Hodnota Eva je menší než nula - společnost produkuje méně, než činí celkové náklady vloženého kapitálu. Hodnota vlastního kapitálu klesá.

Finanční situace společnosti byla k 31. 12. 2010 dobrá. Použitelné finanční prostředky na BÚ 81 tis. Kč., celkem přírůstek Cash-flow za rok 2010 činil 59 938 tis. Kč. Obnova hmotného majetku za rok 2010 byla financována z vlastních zdrojů, a to ve výši 17 mil. Kč a 5 mil. Kč formou leasingu. Stavební investice činily v roce 2010 2,5 mil. Kč, financováno z vlastních zdrojů.

Personální řízení: Personální politika podniku vychází z nutnosti zajištění plnění jednotlivých úkolů společnosti a personálního zajištění na jednotlivých stupních struktury podniku vycházejících ze stanovených plánů rozvoje a konkrétní činnosti na dané období.

Personalistika zajišťuje rozvoj osobnosti a vzdělávání jednotlivých pracovníků dle odborného zařazení tak, aby byla zajištěna maximální potřebná odbornost těchto pracovníků. Nedílnou součástí je rovněž zajištění nových pracovních sil dle potřeby rozvoje podniku.

Motivace:

Všichni pracovníci na jednotlivých stupních řízení jsou hmotně zainteresováni na výkonu a výsledcích své práce s ohledem na stanovené úkoly. Tato hmotná zainteresovanost je stanovena v jednotlivých prémiových řádech pro danou činnost, kterou jsou pak následně ve stanovených termínech vyhodnocovány, a na základě tohoto vyhodnocení je stanovena výše odměn. Více pojednáno v kapitole motivace zaměstnanců.

Informační systém:

Informační systém slouží ke komunikaci jak uvnitř (mezi jednotlivými středisky), tak vně (kam patří hlavní odběratelé tj. ŘSD a KSÚS KK). Dostatečné a následně správně vyhodnocené informace jsou důležitým podkladem pro řízení, rozhodování, organizování a plánování společnosti.

Vnitřní informační systém:

Vnitřní informační systém probíhá na základě platných vnitropodnikových organizačních směrnic, zásadní směrnice v této oblasti je organizační řád.

Účetní program – účetní program je založen na střediskovém řízení ve společnosti, tím je zajištěno, že jednotlivé přímé náklady jsou směřovány na daný druh činnosti. Přístup a zapisování do programu se řídí dle přístupových práv. Na základě střediskového řízení ve společnosti lze následně výsledně vyhodnotit konkrétní ekonomické ukazatele dle jednotlivých činností středisek.

Program zimní údržba - vypracovává se zde plán zimní na jednotlivých úsecích silnic I., II., III. tříd a rychlostních komunikacích.

Program technický - technická a rozpočtová stránka jednotlivé zakázky

GPS sledovací systém - lokalizační, bezpečnostní, střežící a sledovací systémy pro vozidla. Automatické vedení elektronické knihy jízd, Fleetmanagement, dispečerská pracoviště, měření spotřeby paliva, registrace motohodin atd. V zimních měsících umožní tento systém lokalizovat jednotlivá auta a tak lépe a efektivněji koordinovat zimní údržbu. Důsledné využití GPS sledovacího systému přinese snížení zneužití vozidel pro činnost nesouvisející s činností společnosti.

Digitální mapa – zmapování silnic Karlovarského kraje.

Intranet – v podnikovém intranetu jsou uloženy veškeré platné organizační směrnice podniku, využití tohoto intranetu slouží pro vnitřní komunikaci, dále jsou tam zveřejňovány další aktuální informace nutné k zajišťování průběžného chodu organizace. Samozřejmostí je pak průběžná aktualizace veškerých evidovaných předpisů.

Vnější informační systém:

Internet - komunikace s vnějším okolím. Webové stránky www.uskk.cz, zde jsou základní údaje o firmě, mapa jednotlivých silničních uzavírek v kraji a zimních měsících, informace o sjízdnosti silnic a dalších potřebných informací pro vnější uživatele tohoto systému.

Marketing:

Marketing podniku je řízen a zpracováván Obchodně provozním úsekem. Na základě zpracovávání jednotlivých marketingových studií jsou pak stanoveny postupy pro chod a rozvoj podniku v oblasti cenové politiky, prodeje produktů, distribuce služeb apod.

Cenová politika: tvorba cen je ovlivněna náklady (nákladově orientovaná tvorba ceny) a konkurencí (konkurenčně orientovaná tvorba ceny) a rozsahem objemu prováděných prací (množstevní slevy).

Prodej produktů: je v podniku maloobjemový vzhledem k možnosti nabízeného sortimentu (např. soli, solanky, vyfrézované drtě, odpadové dřevo atd.).

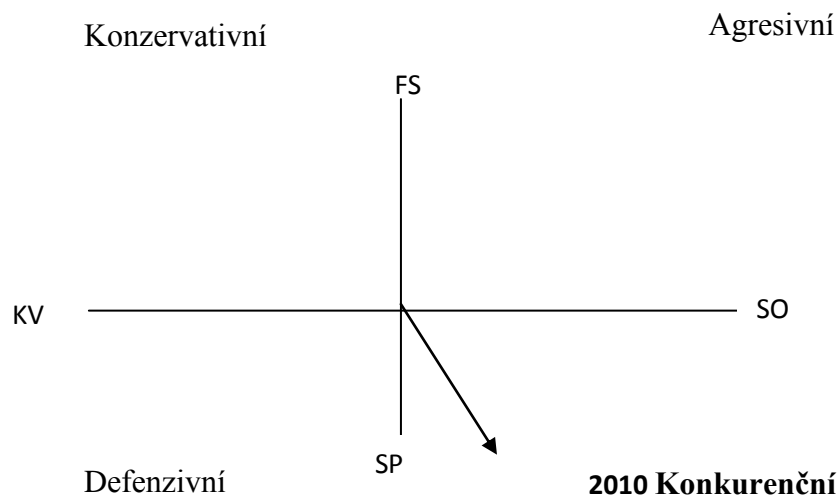
Distribuce: vzhledem k tomu, že jednotlivá střediska jsou rovnoměrně rozmístěna v rámci celého Karlovarského kraje, je distribuce těchto služeb operativně a průběžně zajišťována na dobré úrovni.

Propagace: propagace podniku je zajišťována formou využití inzerátů v krajských médiích a vlastní propagačně cílenou činností (dny otevřených dveří, dny silničně dopravní techniky pro jednotlivé obce Karlovarského kraje, vložená videa na internetu).

Tabulka 7 - hodnocení strategické a akční pozice společnosti

Pozice na ose x	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
			2010	2010
Síla odvětví (SO)	Potenciál ziskovosti	0,15	2	0,3
	Finanční stabilita	0,1	2	0,2
	Úroveň technologie	0,1	4	0,4
	Bariéry vstupu	0,1	3	0,3
	Dynamika růstu odvětví	0,05	2	0,1
Konkurenční vlastnosti (KV)	Podíl na trhu	0,1	-3	-0,3
	Kvalita poskytovaných služeb	0,15	-2	-0,3
	Zákaznické preference	0,15	-2	-0,3
	Úroveň dodavatelů	0,05	-2	-0,1
	Získávání informací	0,05	-2	-0,1
	Σ	1	-----	0,20

Pozice na ose y	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
			2010	2010
Finanční síla (FS)	Výsledná likvidita	0,1	3	0,3
	Výsledná rentabilita	0,1	3	0,3
	Výsledná zadluženost	0,05	4	0,2
	Hospodářský výsledek	0,2	1	0,2
	Srovnání s konkurencí	0,1	3	0,3
Stabilita prostředí (SP)	Úroveň inflace	0,05	-2	-0,1
	Náročnost na inovace	0,1	-4	-0,4
	Vyjednávací síla zákazníků	0,1	-4	-0,4
	Vývoj poptávky	0,15	-3	-0,45
	Legislativní opatření a regulace	0,05	-2	-0,1
	Σ	1	-----	-0,15



Zdroj: vlastní zpracování 2011

Z matice SPACE vyplývá, že společnost v současné době má konkurenční pozici. Pracuje v nerostoucím odvětví. Doporučuje se, aby společnost zaměřila svůj program do oblasti, která slibuje rozvoj. To pro společnost znamená zaměřit se na třetí segment odběratelů (např. Lesy České republiky, s. p., armáda ČR - vojenský újezd Hradiště, obce a města v Karlovarském kraji).

VI. SWOT analýza

Příležitosti

- Podepsaná čtyřletá smlouva mezi KSÚKK, p. o. a ÚSKK, a. s.
- Podepsaná čtyřletá smlouva mezi ŘSD a ÚSKK, a. s.
- Získávání nových odběratelů, např. obce a města v Karlovarském kraji
- Zavádění nových technologií ve společnosti

Hrozby

- Příchod nových konkurentů
- Objem finančních prostředků z rozpočtu kraje a státu - plynoucí na silniční infrastrukturu
- Zvýšené finanční nároky na dodržování ekologických zákonů
- Neustále velké změny legislativy v ČR

Silné stránky

- Fungující organizační struktura – střediska rovnoměrně rozmístěna po celém kraji - **distribuce**
- Systém řízení jakosti ISO
- Zkušenosti a vzdělání zaměstnanci – dobré personální řízení
- Vysoká věrnost zaměstnanců, nízká fluktuace zaměstnanců

Slabé stránky

- Spíše nižší propagace společnosti
- Nedostatečně delegované pravomoci
- Špatně nastavená cenová politika společnosti
- Špatné využití informačního systému

Tabulka 8 - matice TOWS

	Silné stránky	Slabé stránky
	Nízká fluktuace zaměstnanců	Špatné využití informačního systému
	Systém řízení jakosti ISO	Propagace
	Dobré personální řízení	Špatná delegace pravomocí
	Distribuce	Cenová politika
Příležitosti	Využití efektivního plánování, lepší organizace práce, zvýšení produktivity práce.	Využít efektivní reklamy k získání nových zákazníků a to i "Spokojený zákazník je nejlepší reklama" Využití nových technologií – snížení nákladů. Motivovat zaměstnance (podíl na zisku, odměny)
Noví odběratelé		
Nové technologie		
Čtyřletá zakázka od ŘSD		
Čtyřletá zakázka od KSÚS, KK.p.o		
Hrozby	Motivovat zaměstnance (podíl na zisku, odměny). Pravidelné školení zaměstnanců.	Pro získávání nových zákazníků je zapotřebí snižování celkových nákladů, obměna mechanismů aut-menší spotřeba pohonných hmot. Růst kvality práce.
Objem fin. prost. z rozpočtu kraje a státu-plynoucí na silniční infrastrukturu		
Změna legislativy		
Ekologie		
Příchod nových konkurentů		

Zdroj: vlastní zpracování 2011

VII. Finanční plán 2011 – 2015

Plán tržeb

Společnost ÚSKK, a. s. realizuje především tržby za prodej služeb a to především oprava a údržba podzemních komunikací. Hlavními odběrateli jsou ŘSD a KSÚSKK, p. o. V příštích třech letech dojde nejspíše ke stagnaci nebo poklesu tržeb. Společnost ÚSKK, a. s. se bude zaměřovat na získávání nových zákazníků. Společnost plánuje v příštích letech pětiprocentní růst těchto tržeb. Podrobný plán tržeb rozdělený podle jednotlivých středisek zde nemůže být uveden, protože to jsou interní informace společnosti, které nechce zveřejňovat. Očekává se růst poptávky vzhledem k odeznívající krizi. Dalším předpokladem pro růst tržeb je zlepšení a zkvalitnění marketingové komunikace, zvýšení produktivity práce a snížení počtu reklamací. A zavedení motivačního programu.

Plán nákladů

Položka výkonová spotřeba bude v jednotlivých letech růst. Skládá se z položek – spotřeba materiálu, energie, která každý rok poroste zhruba o 2 miliony Kč. Důležitou složkou výkonové spotřeby jsou služby, které každý rok porostou zhruba o 1 milion Kč. Vzhledem k vývoji tržeb nebude docházet k nákupu nových aut a mechanismů, proto poroste především položka opravy a udržování. Položka leasing bude naopak klesat. Budou postupně dobíhat stávající leasingové smlouvy a nákup aut a mechanismů na leasing bude minimální.

Osobní náklady se budou zvyšovat. Předpokládá se pětiprocentní růst mezd ročně, růst mezd vychází z kolektivní smlouvy. Kolektivní smlouva je uzavřena mezi zaměstnanci ÚSKK, a. s. a vedením společnosti. Náklady na motivační program se budou odvíjet od finanční situace firmy.

Odpisy DNM a DHM předpokládají klesající tendenci stejně jako tomu bylo i v minulosti, protože nebude pořízen žádný nový majetek a hodnota odepisovaných aktiv bude také klesat. (viz příloha 4)

Výsledek hospodaření

Provozní výsledek hospodaření vznikne tak, že se od přidané hodnoty odečtou provozní náklady a přičtou se provozní výnosy. Přidaná hodnota je zde vypočtena pomocí

obchodní marže, ke které jsou přičteny výkony a odečtena výkonová spotřeba. Hospodářský výsledek v daném období bude klesat.

Plán aktiv

Společnost ve sledovaném období neplánuje investice do dlouhodobého hmotného majetku (budovy, pozemky, auta).

Do samostatných movitých věcí, kam patří zejména dobré mechanismy, bude firma každý rok investovat průměrně za 2 mil. Kč.

Oběžná aktiva - některá z oběžných aktiv jsou plánována pomocí obrátky, konkrétně materiál.

Podstatnou část krátkodobých pohledávek tvoří pohledávky z obchodního styku, které jsou naplánovány pomocí obrátu. Daňové pohledávky vůči státu byly stanoveny po dohodě s hlavním ekonomem firmy.

Položka časové rozlišení - náklady příštích období a příjmy příštích období byla určena na základě vývoje z minulosti.

Plán pasiv

Základní kapitál zůstane po celé sledované období 274 000 mil. Kč. Kapitálové fondy se mění jen minimálně. Fondy ze zisku - společnost je povinna vytvářet rezervní fond z čistého zisku, fond se doplňuje o částku minimálně 5% z čistého zisku až do výše rezervního fondu určeného ve stanovách, nejméně však do výše 20% základního kapitálu. Vlastní kapitál zvýší pouze položka výsledek hospodaření minulých let a dále položka výsledek hospodaření běžného účetního období.

Cizí zdroje

Společnost nemá a neplánuje žádné dlouhodobé závazky.

Rezervy na opravu hmotného majetku budou klesat. Rezervy budou čerpány, ale nebudou vytvářeny nové.

Krátkodobé závazky jsou jednak závazky z obchodních vztahů. Předpokládá se růst v následujících letech, protože je pro firmu výhodné snižovat obrátku závazků. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění se budou vyvíjet s ohledem vývoj mezd. Jiné závazky poklesnou na nulu a měly by na této hodnotě zůstat ve všech letech plánu. Zdroj interní materiál společnosti

VII.1. Finanční plán 2011 – 2015: optimistická varianta

Závisí na podepsání smlouvy s dvěma hlavními odběrateli, a to ŘSD a KSÚSKK, p. o.

Smlouva mezi ŘSD a ÚSKK, a.s. je podepsána do roku 2013 a tato varianta počítá s tím, že smlouva mezi ŘSD a ÚSKK, a.s. bude podepsána na další období.

Smlouva mezi KSÚKK, p. o. a ÚSKK, a.s. je podepsána do roku 10/2014 a tato varianta počítá s tím, že smlouva mezi KSÚKK, p. o. a ÚSKK bude podepsána na další období.

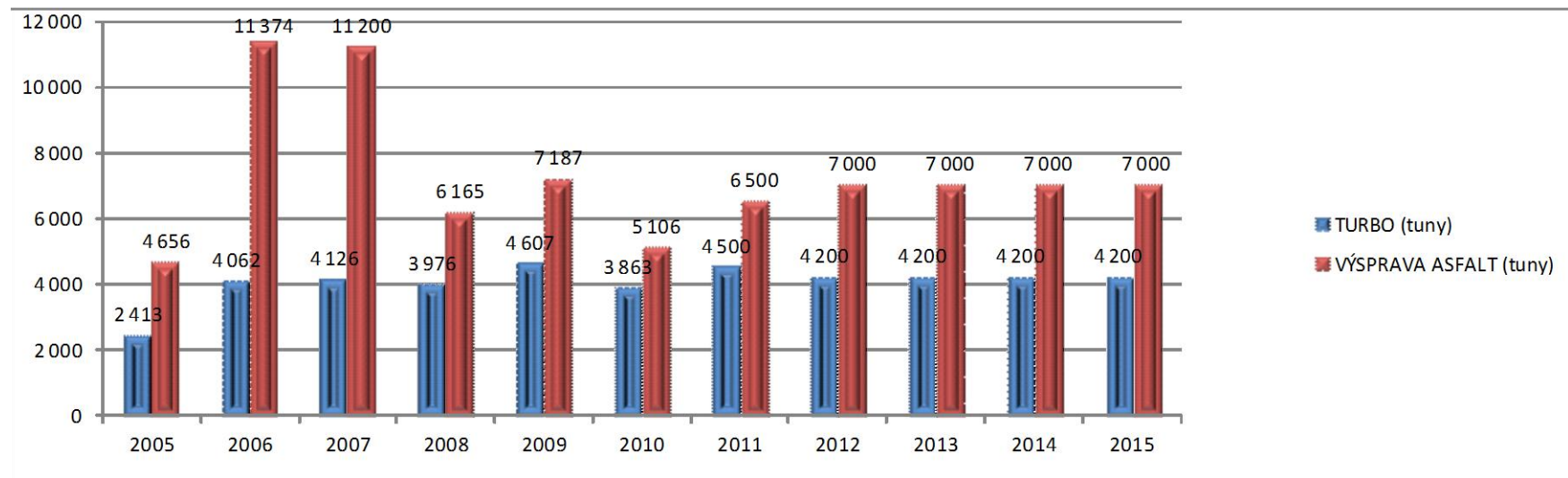
KSÚKK, p. o. financuje zimní údržbu paušální částkou (tj. nezáleží na výkonech ÚSKK, a. s.), ŘSD zimní údržbu dle výkonu (tj. zda auta na zimní údržbu vyjedou či ne).

V roce 2009 rozhodlo zastupitelstvo Karlovarského kraje, že sníží finanční prostředky na běžnou údržbu silnic (silnic II. a III. třídy) pro KSÚKK, p. o. přibližně o 60 mil Kč. To pro společnost ÚSKK, a. s. znamená, že obdrží o 50 mil. Kč. / rok méně. Finanční prostředky na zimní údržbu společnost nemůže snižovat, protože by nebylo možné dodržet zákonem stanovené lhůty k odstraňování překážek ve sjízdnosti silnic. Spotřeba materiálu je daná technologickými postupy, které se nevyplácí obcházet.

Vzhledem k vývoji veřejných financí a celé ekonomiky v ČR lze předpokládat mírný růst nebo stagnaci u zakázek pro ostatní odběratele.

graf 4- výkony v tunách

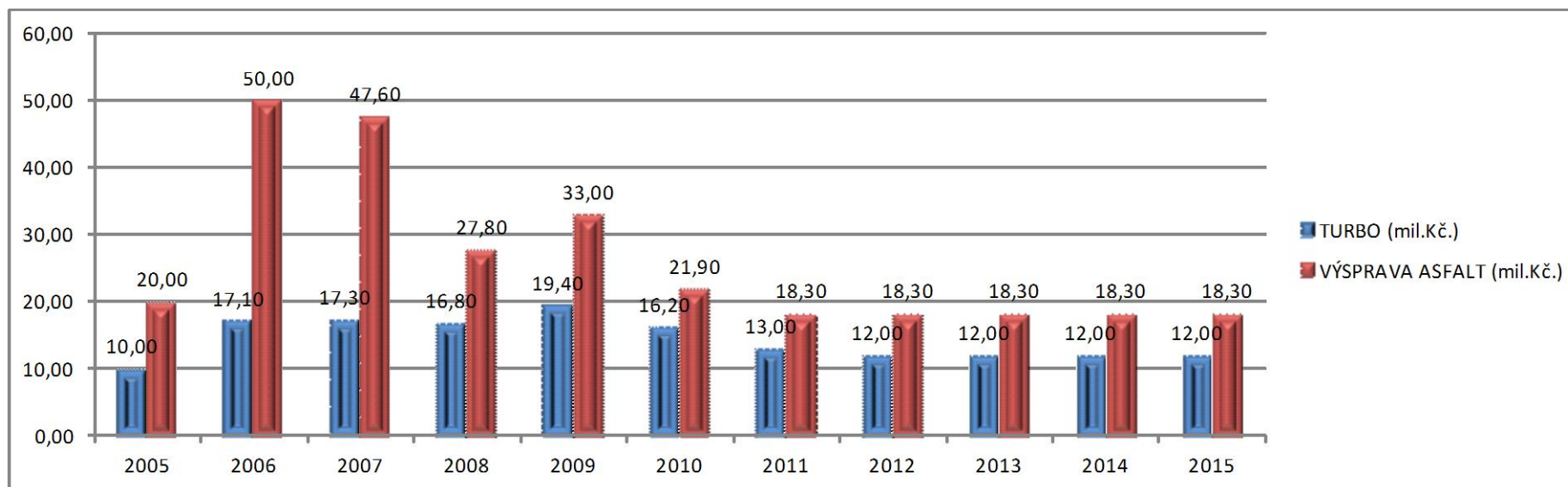
Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
TURBO (tuny)	2 413	4 062	4 126	3 976	4 607	3 863	4 500	4 200	4 200	4 200	4 200
VÝSPRAVA ASFALT (tuny)	4 656	11 374	11 200	6 165	7 187	5 106	6 500	7 000	7 000	7 000	7 000



Zdroj interní materiál společnosti

graf 5 - výkony v cenách

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
TURBO (mil.Kč.)	10,00	17,10	17,30	16,80	19,40	16,20	13,00	12,00	12,00	12,00	12,00
VÝSPRAVA ASFALT (mil.Kč.)	20,00	50,00	47,60	27,80	33,00	21,90	18,30	18,30	18,30	18,30	18,30

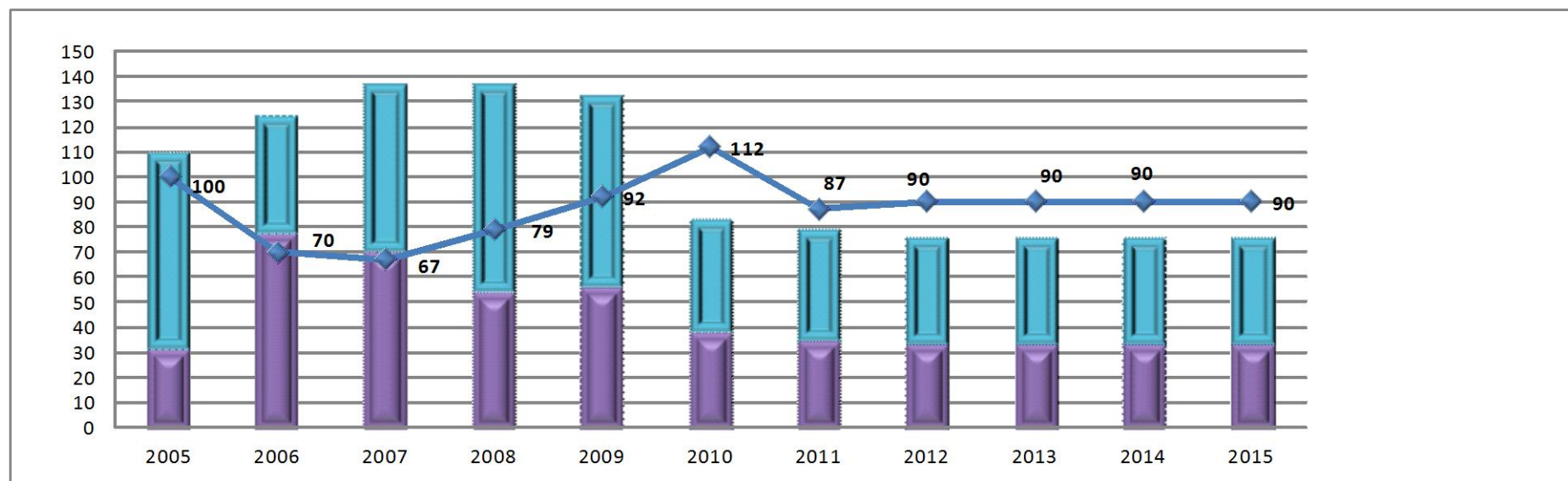


Zdroj interní materiál společnosti

Z uvedených grafů vyplývá, že i přes snižující se finanční prostředky se provede stejné množství prací v tunách díky zvýšené produktivitě práce, to znamená perfektní předvýrobní předpříprava na jednotlivé zakázky, snížení celkové časové náročnosti jednotlivých zakázek zlepšením organizace práce.

graf 6 - vývoj financování zimní údržby 2011 - 2015 dle smlouvy s KSÚKK, p. o. (v mil. Kč)

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Zimní údržba	100	70	67	79	92	112	87	90	90	90	90
Výspravy (nátěry, turbo, asfalt)	32	77	70	54	56	38	35	34	34	34	34
Ostatní letní práce	78	47	67	83	76	45	44	42	42	42	42



Zdroj: interní materiál společnosti

Z tohoto grafu vyplývá, že finanční prostředky na zimní údržbu silnic jsou sníženy minimálně, zato finanční prostředky na letní údržbu jsou zkráceny radikálně. Finanční prostředky na zimní údržbu společnost nemůže snižovat, protože by nebylo možné dodržet zákonem stanovené lhůty k odstraňování překážek ve sjízdnosti silnic.

Tento stav by se mohl projevit na stavu silnic a snížení sjízdnosti silnic II. a III. třídy a v dalších letech na zvýšení investic do těchto silnic.

Tabulka 9- výkaz zisku a ztráty 2011 - 2015

Výkaz zisku a ztráty (v celých tisících Kč.)

Finanční náklady v tis. Kč/rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Výkonová spotřeba	190 015	164 145	165 068	168 107	172 177	179 280
<i>spotřeba materiálu a energie</i>	125 193	118 987	120 772	122 583	124 422	126 288
Služby	64 822	45 158	44 296	45 524	47 755	52 992
<i>oprava a udržování</i>	17 784	10 000	20 000	25 000	30 000	35 000
<i>cestovné</i>	2 768	2 920	3 000	3 045	3 091	3 137
<i>náklady na reprezentaci</i>	89	99	100	102	103	105
<i>leasing</i>	30 173	21 000	10 000	6 000	3 000	3 000
<i>nájemné</i>	721	633	633	642	652	662
<i>telefon</i>	1 300	1 499	1 499	1 499	1 499	1 500
<i>nakupované služby</i>	5 197	2 081	2 000	2 030	2 060	2 091
<i>ostatní služby</i>	6 790	6 926	7 064	7 206	7 350	7 497
		0	0	0	0	0
Osobní náklady	103 368	100 946	101 891	102 845	103 809	104 782
<i>mzdy</i>	70 278	70 500	71 205	71 917	72 636	73 363
<i>odměny členům org.společnosti</i>	6 004	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
<i>zákonné pojištění</i>	24 649	23 970	24 210	24 452	24 696	24 943
<i>zákonné sociální náklady</i>	2 437	2 476	2 476	2 476	2 476	2 476
Daně a poplatky	1 576	1 032	1 032	1 032	1 032	1 032
Ostatní náklady	7 800	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
Odpisy	36 349	23 000	23 000	22 000	19 000	16 000
Zůstatková cena prod. majetku	2 325	0	0	0	0	0
Změna stavu rezerv	15 518	-15 000	-15 000	-15 000	-15 000	-4 000
Ostatní finanční náklady	738	641	641	641	641	641
Náklady celkem	357 689	278 764	280 632	283 625	285 659	301 735
Tržby za vlastní výkony a zboží	350 559	277 994	279 580	281 676	283 533	286 271
<i>tržby z prodeje sužeb</i>	343 726	277 994	279 580	281 676	283 533	286 271
<i>Aktivace</i>	6 833	6 833	6 833	6 833	6 833	6 833
<i>tržby z prodeje dlouhodobého majetku a m</i>	7 859	0	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	1 170	2 253	2 253	2 253	2 253	2 253
Výnosové úroky	318	263	300	350	380	400
Výnosy celkem	359 906	280 510	282 133	284 279	286 166	288 924
Daň z příjmů za běžnou činnost	0					
Hospodářský výsledek z běžného období	2 217	1 746	1 501	655	507	-12 811

Tabulka 10 - tržby za služby 2011 - 2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby z prodej služeb - silnice I. třídy	82 424	51 000	52 020	53 060	54 122	56 828
Tržby z prodej služeb - silnice II. a III. třídy	209 867	175 000	175 000	175 000	175 000	175 000
Tržby za ostatní služby	46 942	47 411	47 886	48 848	49 548	50 043
tržby z prodeje ostatní	4 493	4 583	4 675	4 768	4 863	5 107
Tržby za služby celkem	343 726	277 994	279 580	281 676	283 533	286 978

Zdroj: vlastní zpracování 2011

Tabulka 11 - rozvaha 2011 - 2015

Údaje z rozvahy (v celých tisících Kč.)

AKTIVA							PASIVA						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015		2010	2011	2012	2013	2014	2015
Aktiva	380 346	359 509	346 010	331 665	317 172	300 361	Pasiva	380 346	359 509	346 010	331 665	317 172	300 361
Stálá aktiva netto	224 395	201 395	178 395	156 395	137 395	137 613	Vlastní kapitál	287 209	288 955	290456	291 111	291 618	278 807
dlouhodobý NM	5 011	5 011	5 011	5 011	5 011	5 011	Základní kapitál	274 000	274 000	274000	274 000	274 000	274 000
dlouhodobý HM	376 918	376 918	376 918	376 918	376 918	393 136	Fondy ze zisku	1 364	1 386	1403	1 418	1 425	1 430
oprávky	-157 534	-180 534	-203 534	-225 534	-244 534	-260 534							
Oběžná aktiva	155 951	158 114	167 615	175 270	179 777	162 748	VH minulých let	9 628	11 823	13 552	15 038	15 686	16 188
Zásoby	14 230	25 317	25 317	25 317	25 317	25 317	VH běžné období	2 217	1 746	1 501	655	507	-12 811
Čas.rozlišení	914	914	914	914	914	914	Cizí zdroje	93 137	70 554	55 554	40 554	25 554	21 554
Pohledávky	59 713	59 713	59 713	59 713	59 713	59 713	rezervy	64 084	49 084	34 084	19 084	4 084	84
Finanční majetek	81 094	72 170	81 671	89 326	93 833	76 804							
							Krátkodobé závazky	29 053	21 470	21 470	21 470	21 470	21 470

Zdroj:vlastní zpracování 2011

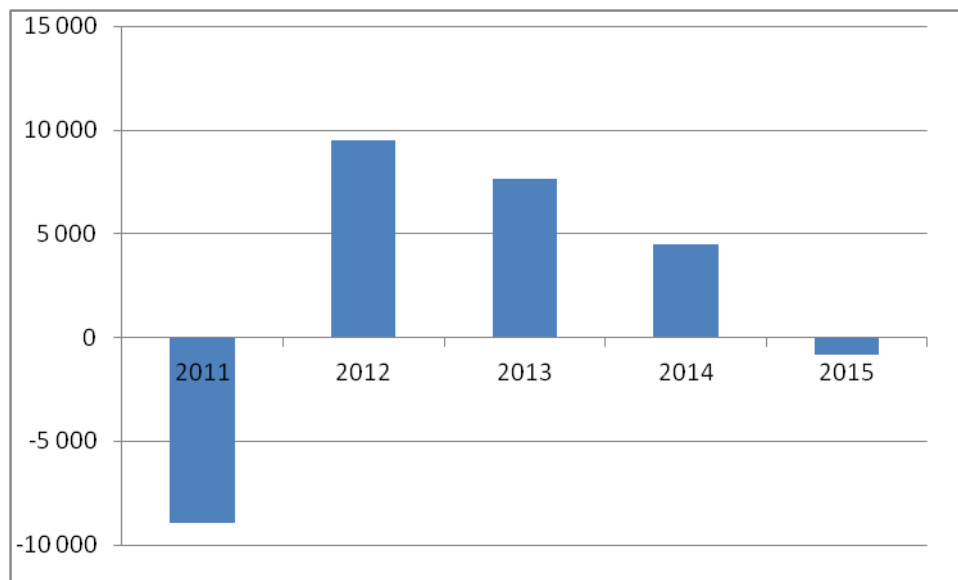
Tabulka 12 - cash-flow 2011 -2015

Příloha č. 3

Tok peněžní hotovosti (cash-flow)

	2011	2012	2013	2014	2015
Počáteční stav finančních prostředků	81 094	72 170	81 671	89 326	93 833
Provoz:					
výnosy celkem	280 510	282 133	284 279	286 166	288 924
náklady celkem	278 764	280 632	283 625	285 659	301 735
odpisy investičního majetku	-23 000	-23 000	-22 000	-19 000	-16 000
výdaje	255 764	257 632	261 625	266 659	285 735
daň z příjmů	0	0	0	0	0
výdaje celkem	255 764	257 632	261 625	266 659	285 735
čisté příjmy	24 746	24 501	22 655	19 507	3 189
dluhy u dodavatelů	-7 583				
snížení pohledávek	0	0	0	0	0
Změna zůstatku rezerv	-15 000	-15 000	-15 000	-15 000	-4 000
zvýšení zásob	-11 087	0	0	0	
Čistý provozní CF z provozu	-8 924	9 501	7 655	4 507	-811
Investice:	0	0	0	0	0
nákup aktiv	0	0	0	0	0
Čistý provozní CF z investování	0	0	0	0	0
Finance:	0				
splátky dluhů	0				
výplata dividend	0	0	0	0	0
Čistý CF z financování	0	0	0	0	0
Celkem přírůstek CF	-8 924	9 501	7 655	4 507	-811
Konečný stav finančních prostředků	72 170	81 671	89 326	93 833	93 022

graf 7 - vývoj CF 2011 - 2015



Zdroj: vlastní zpracování 2011

Tabulka 13 - finanční analýza

Poř.č.	Název ukazatelů	Vzorec ukazatele	Období				
			2011	2012	2013	2014	2015
I. Ukazatelé rentability							
1.	Rentabilita aktiv (ROA)	Z/A	0,0049	0,0043	0,0020	0,0016	-0,0427
2.	Rentabilita vlas.kap.(ROE)	Z/VJ	0,0060	0,0052	0,0022	0,0017	-0,0459
3.	Rentabilita tržeb (ROS)	Z/T	0,0063	0,0054	0,0023	0,0018	-0,0448
4.	Rentabilita nákladů (ROC)	Z/N	0,0063	0,0053	0,0023	0,0018	-0,0425
II. Ukazatel likvidity							
1.	Běžná likvidita	OA/KZ	1,1792	1,1792	1,1792	1,1792	1,1792
2.	Pohotová likvidita	OA-ZÁS./KZ	6,1852	6,6278	6,9843	7,1942	6,4011
3.	Hotovostní likvidita	FIN.MAJ./KZ	3,3614	3,8040	4,1605	4,3704	3,5773
4.	Čistý pracovní kapitál	OA-KZ	136 644	146 145	153 800	158 307	141 278
III. Ukazatelé aktivity							
1.	Obratovost aktiv	T/A	0,7733	0,8080	0,8493	0,8939	0,9531
2.	Obratovost stál.aktiv	T/SA	1,3803	1,5672	1,8011	2,0636	2,0803
3.	Obratovost oběžných ak.	T/OA	1,7582	1,6680	1,6071	1,5771	1,7590
4.	Obratovost zásob	T/ZÁS.	10,9805	11,0432	11,1260	11,1993	11,3075
5.	Obratovost pohledávek	T/POHL.	4,6555	4,6821	4,7172	4,7483	4,7941
6.	Obratovost finančního maj.	T/FIN.MAJ.	3,8519	3,4232	3,1534	3,0217	3,7273
IV. Ukazatel zadluženosti							
1.	Celková zadluženost I.	CK/A	0,1963	0,1606	0,1223	0,0806	0,0718
2.	Celková zadluženost II.	CK/VJ	0,2442	0,1913	0,1393	0,0876	0,0773
V. Ukazatelé produktivity							
1.	Přidaná hodnota na zaměstnance	výkony - výkonáspot./počet zam.	487	489	485	476	457
2.	Zisk na zaměstnance	Z/počet zam.	7,46	6,42	2,80	2,17	-54,75
*							
1.	Zisk na akci	Z*/tc	1,7465	1,5012	0,6546	0,5073	-12,8112
2.	Ukazatel PE	tc/zisk na akci	573	666	1 528	1 971	-781
Dílejší sestava pro analýzu finanční situace - výsledek v procentech							
8.	Finanční páka	KAP/VJ	1,244	1,191	1,139	1,088	1,077
9.	koefficient samoфинancování	VJ/KAP	0,804	0,839	0,878	0,919	0,928
10.	Věřitelské riziko	CK/KAP	0,196	0,161	0,122	0,081	0,072

Z* čistý zisk po zdanění a výplatědivident

tc tržní cena acie

Zdroj: vlastní zpracování 2011

1. RENTABILITA – ve sledovaném období došlo k poklesu zisku, v návaznosti na pokles zisku došlo rovněž k poklesu rentability. Ke snížení celkové rentability přispělo snížení rentability tržeb. Hlavním důvodem bylo, že společnost obdržela o 50 mil. Kč / rok méně od KSÚKK, p. o. z důvodu snížení celkového počtu zakázek.

Problém s chybějícími finančními prostředky byl vyřešen takto:

- došlo ke snížení stavu zaměstnanců na nezbytné minimum,
- na období 2011 – 2015 byly zmrazeny veškeré investice do majetku. Zisky z tržeb za činnosti realizovaných pro jiné odběratele budou sloužit jako dotace podhodnocených cen ve smlouvě s KSÚKK, p. o.

- Společnost se nepropadne do ztráty v období 2011 - 2015 jen díky snižujícím se odpisům majetku a skončeným leasingům započatých v letech 2006 a 2007 a díky čerpání rezerv na opravy majetku, které byly vytvořeny v předcházejících letech.

Díky těmto opatřením může společnost vykazovat minimální zisk. Pokud by tento vývoj pokračoval i nadále, společnost by se dostala do ztráty a mohlo by to vést až likvidaci společnosti. Společnost nevytváří finanční zdroje na obnovu hmotného a nehmotného majetku. Ve sledovaném období společnost žije z rezerv vytvořených v minulých období.

- 2. RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU** – ve sledovaném období dochází k výraznému poklesu rentability vlastního kapitálu. Výnosnost vlastního kapitálu je nižší, než kdybychom finanční prostředky investovali např. na finančních trzích (výnosnost střednědobých dluhopisů je 5%). Finanční páka ukazuje posun ve prospěch podílu vlastního kapitálu. Ve sledovaném období došlo k čerpání rezerv. Finanční prostředky jsou uloženy na samostatném bankovním účtu a budou čerpány pouze na účely, na které byla rezerva vytvořena. Věřitelské riziko společnosti je nízké. Zisk na akcii bude klesat a tržní cena akcií při tomto vývoji zisku bude klesat.
- 3. LIKVIDITA** – ukazatelé likvidity informují o schopnosti společnosti splácet včas své krátkodobé závazky. Kladná hodnota rozdílového ukazatele „čistý pracovní kapitál“ ukazuje, že společnost má pro zabezpečení svých krátkodobých závazků k dispozici svá oběžná aktiva. Vysoká hodnota tohoto ukazatele snižuje rentabilitu společnosti (společnost by mohla investovat tyto finanční prostředky do jiných aktivit a mohly by vydělávat). V tomto případě se jedná o sezónní zásoby, kdy z větší části tyto zásoby jsou tvořeny z posypového materiálu (solí, drtě). Tento materiál je v zimních měsících, pokud je tuhá zima, rychloobrátkový, při mírných zimách zůstává na skladu, to přináší společnosti další dodatečné provozní náklady.
- 4. AKTIVITA** - z výsledků ukazatelů aktivity plyne, že celková aktiva se v tržbách „obráť“ přibližně za rok za minulé období a ve sledovaném období se

„obrátkovost“ zvýšila až na dva roky. Ke snížení využití celkových aktiv došlo i díky snížení rychlosti obratu stálých aktiv (doba obratu se prodloužila).

5. PRODUKTIVITA - při zachování stejného počtu zaměstnanců ve sledovaném období klesá produktivita práce na jednoho zaměstnance z důvodů snížení celkového objemu zakázek. Stav zaměstnanců je na optimální úrovni odpovídající dané situaci.

6. ZADLUŽENOST – u ukazatelů zadluženosti je patrná klesající tendence vývoje, což je způsobeno čerpáním rezerv na opravu dlouhodobého hmotného majetku. Společnost má výrazně vyšší podíl vlastního kapitálu. Kapitálová struktura je vzhledem k provozní výkonnosti přiměřená.

Tabulka 14 - ukazatel EVA dle MPO ČR

EVA= (ROA - r _e) * VK	2011	2012	2013	2014	2015
Rentabilita aktiv (ROA)	0,0049	0,00434	0,00197	0,00160	-0,04265
Vlastní kapitál	287 209	290456	291 111	291 618	278 807
r _e	0,0738	0,0738	0,0738	0,0738	0,0738
EVA	-19801	-20175,681	-20909	-21055	-278807

Zdroj: vlastní zpracování 2011

Hodnota Eva je menší než nula - společnost produkuje méně, než činí celkové náklady vloženého kapitálu. Hodnota EVA ve sledovaném období klesá a tím klesá i hodnota vlastního kapitálu. Ukazatel EVA (ekonomicky přidaná hodnota) vykazuje zápornou hodnotu, i přestože společnost vykazuje v období 2011 – 2014 zisk. To je způsobeno především nízkou produktivitou vlastního kapitálu s kombinací s vyššími průměrnými náklady vlastního kapitálu. Rozvoj společnosti je financován převážně vlastním kapitálem.

VII.2. Finanční plán 2011 – 2015: pesimistická varianta I.

Smlouva mezi ŘSD a ÚSKK, a.s. je podepsána do roku 2013. V roce 2012 proběhne nové výběrové řízení na tuto zakázku (oprava a údržba silnic I. třídy a rychlostních komunikací) a ÚSKK, a. s. tuto zakázku nezíská.

Tabulka 15 - tržby za služby 2011 - 2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby z prodej služeb - silnice I. třídy	82 424	51 000	52 020	53 060	0	0
Tržby z prodej služeb - silnice II. a III. třídy	209 867	175 000	175 000	175 000	175 000	175 000
Tržby za ostatní služby	46 942	47 411	47 886	48 848	49 548	50 043
tržby z prodeje ostatní	4 493	4 583	4 675	4 768	4 863	5 107
Tržby za služby celkem	343 726	277 994	279 580	281 676	229 411	230 150

Navrhovaná opatření:

- snížení počtu výrobních středisek o dvě (tj. jedno středisko východní oblast, jedno středisko západní oblast). Spravované území střediska bude rozděleno mezi zbývající střediska,
- dojde ke snížení zaměstnanců na optimální stav odpovídající dané situaci,
- dojde ke snížení aut a mechanismů odpovídající dané situaci,
- dojde ke snížení pevné složky platu a zastavení výplaty pohyblivé složky vycházející ze zisku společnosti.

VII.3. Finanční plán 2011 – 2015: pesimistická varianta II.

Smlouva mezi KSÚKK, p. o. a ÚSKK, a.s. je podepsána do roku 2014. V roce 2014 proběhne nové výběrové řízení na tuto zakázku (oprava a údržba silnic II a III). Tento odběratel je pro ÚSKK, a. s. klíčový. Ztráta tohoto odběratele je likvidační. V tomto případě by společnost v roce 2015 vstoupila do likvidace.

Tabulka 16 - tržby za služby 2011 - 2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby z prodej služeb - silnice I. třídy	82 424	51 000	52 020	53 060	54 122	56 828
Tržby z prodej služeb - silnice II. a III. třídy	209 867	175 000	175 000	175 000	175 000	0
Tržby za ostatní služby	46 942	47 411	47 886	48 848	49 548	50 043
tržby z prodeje ostatní	4 493	4 583	4 675	4 768	4 863	5 107
Tržby za služby celkem	343 726	277 994	279 580	281 676	283 533	111 978

VIII. Motivace

Strategie lidských zdrojů prezentuje vzájemnou vazbu mezi řízením lidských zdrojů, s podnikatelskou strategií, vnitřním prostředím společnosti a podmínkami vnějšího okolí. Strategie společnosti ÚSKK, a. s. je úzce propojena se strategií řízení lidských zdrojů. Za prosazení vytyčených cílů a její implementaci ve společnosti nesou zodpovědnost pracovníci personálního oddělení. Prakticky to znamená získat pro tuto strategii vedoucí pracovníky a podělit se s nimi o odpovědnost za prosazení strategie ve společnosti. Teprve potom ji mohou společně předat všem zaměstnancům s komplexním využitím dostupných komunikačních prostředků tak, aby byla zaměstnanci správně pochopena, aby ji akceptovali, důvěřovali, zdokonalovali a sami aktivně prosazovali na svém pracovišti. Motivační program ve společnosti je stanoven tak, aby byl systém práce s lidmi zaměřen na pozitivní ovlivňování pracovního nasazení jednotlivých pracovníků.

IX. Nastavený motivační program ÚSKK, a. s.

Motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi v podniku s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků.

Při tvorbě motivačního programu musí předcházet poznání a zhodnocení všech skutečností, které mají na fungování společnosti a na ochotě pracovní výkonnosti podstatný vliv. Při tvorbě motivačního programu bychom si měli položit tyto otázky:

- jaké zaměstnanecké výhody nabídneme svým zaměstnancům,
- nabídneme je všem nebo jen vybrané skupině,
- za jakých podmínek budou mít zaměstnanci nárok na tyto zaměstnanecké výhody,
- a kolik finančních prostředků bude určeno na tyto zaměstnanecké výhody.

Toto poznání umožňuje shromáždění a rozbor souboru sociálně ekonomických informací, k nimž patří především:

- informace o technických, technologických a organizačních podmínkách práce,

- informace o sociálně demografických a profesně kvalifikačních charakteristikách pracovníků společnosti,
- informace o charakteristikách pracovního prostředí, o pracovních podmínkách, o sociální vybavenosti pracovišť atd.,
- informace o uplatňovaném systému (systémech) hodnocení a odměňování pracovníků,
- informace o uplatňovaných způsobech řízení a vedení pracovníků,
- informace o uplatňovaném systému personálního řízení a vlastní personální práce v podniku,
- informace o uplatňovaném systému sociální péče v podniku.

Především však shromáždění a rozbor tzv. měkkých dat, tj. informací o charakteristikách pracovní spokojenosti (či nespokojenosti) pracovníků, o jejich hodnotových orientacích, o jejich aspiracích, o jejich vztahu k práci, k profesi, ke spolupracovníkům, k vedoucímu, k podniku jako celku, k uplatňovanému stylu řízení a vedení lidí, o jejich názorech na informační politiku podniku ve vztahu k pracovníkům, o jejich subjektivním hodnocení celkové koncepce řízení podniku, o podnikových záměrech a cílech, o personálním řízení i o sociální politice a sociální péči, apod.

Motivace ovlivňuje výkon pracovníka. Výkon pracovníka ovlivní tzv. **zpětná vazba** (informace o výsledcích práce). Znalost o výsledcích práce patrně působí:

- ve funkci podnětu – působí jako podnět k další činnosti,
- v procesu učení – proces učení se stává efektivnější
- v procesu motivace – znalost výsledků vede k většímu úsilí, a tím efektivnějšímu výkonu.

Aby byla zpětná účinná, musí splňovat následující kritéria:

- systém musí být přijímán vrcholovým managementem, který sám poskytuje a přijímá zpětnou vazbu, vede k tomu všechny ostatní,
- Všichni zaměstnanci by měli být proškoleni, aby pochopili výhody, které z toho procesu plynou jedinci i společnosti,
- u všech zúčastněných by mělo panovat odhodlání používat informace zpětné vazby,
- otázky z dotazníků by se měly týkat skutečných událostí, které pracovník zažívá,

- měla by následovat obsáhlá a dobře adresovaná komunikace a vzdělávací program,
- nikdo by se tímto procesem neměl cítit ohrožen, dosahuje se to pomocí anonymní zpětné vazby, informace zpětné vazby citlivě zprostředkovává jakási třetí strana,
- dotazníky zpětné vazby by se měly snadno vyplňovat,
- měla by se minimalizovat byrokracie. (Koubek J., 2004)

Motivační program společnosti ÚSKK, a. s. je určený jak pro řadové zaměstnance, tak i pro technicko - hospodářské pracovníky. Jeho hlavním cílem je, aby vedl ke zvyšování výkonnosti zaměstnanců a k přijímání případných změn ve společnosti. Mezi tyto motivační prvky patří především pevná mzda, pohyblivá složka mzdy a zaměstnanecké bonusy, které jsou definované v konkrétních předpisech pro cílové skupiny zaměstnanců. Forma uplatnění prostředků motivace musí zabezpečit správné pochopení jednotlivých prostředků, jejich pozitivní přijetí a celkově tím vytvořit pozitivní vztah zaměstnanců ke společnosti.

V rámci společnosti jsou motivace, které příznivě ovlivňují osobnost člověka v pracovním procesu:

- ekonomické zajištění a ekonomická jistota (mzdy),
- pocit bezpečí a existenční jistoty (stabilita perspektiva v rámci pracovního zařazení ve společnosti),
- možnost postupu (perspektiva kariérního růstu v rámci společnosti)
- veřejné uznání, morální a společenské ocenění v rámci zaměstnaneckého kolektivu ve společnosti,
- důvěra zaměstnanců ve společnost (kvalita nabízených služeb, kvalifikované řízení),
- uspokojení z vykonané práce (obsah pracovní činnosti),
- příznivé vztahy se spolupracovníky v pracovní skupině,
- příznivé vztahy s bezprostředně nadřízeným pracovníkem,
- příznivé vnější pracovní podmínky,
- péče společnosti o zaměstnanecký kolektiv (sociální politika společnosti).

Uvědomit si tyto skutečnosti, že odměňování je součástí složitého systému vlivů, které ovlivňují zaměstnance společnosti. (Mayerová M.; Růžička J., 2000)

System odměňování v ÚSKK, a. s.

V systému odměňování stojí proti sobě pracovník se svými znalostmi, dovednostmi, se svým pracovním výkonem a svými zájmy, na druhé straně stojí společnost se svými zájmy, která potřebuje schopné pracovníky a pracovní výkon pracovníka a je ochotna za něj zaplatit. O hodnotě a velikosti odměn nerozhodují pouze pracovníci a společnost, ale velkou roli zde hrají i vnější faktory. (Koubek J., 2006)

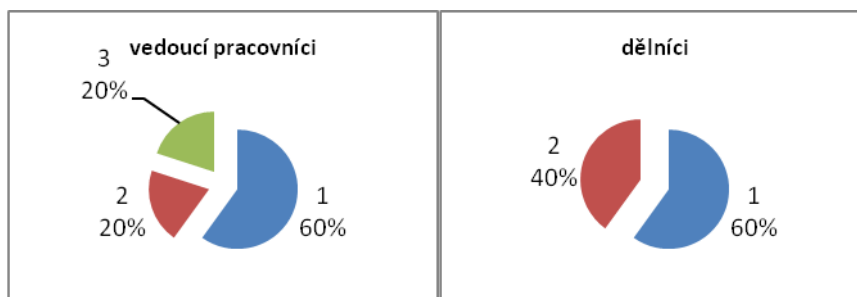
Motivační program v ÚSKK, a. s. lze rozdělit:

- 1. Pohyblivá složka mezd**
- 2. Ostatní zaměstnanecké výhody**
 - a) Peněžní příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem**
 - b) Příspěvek na stravování**
 - c) Příspěvek na pojistku zodpovědnosti za škodu způsobenou při výkonu povolání**
 - d) Vzdělávání pracovníků**

Pohyblivé složky mezd a její formy

Střediska jsou hmotně zainteresována na zisku $\frac{1}{4}$ (např. z 1 000 tisíc Kč pro středisko 250 tis. Kč). Takto vytvořené finanční prostředky jsou svěřeny do správy středisek. Záleží na jejich uvážení, zda tyto finanční prostředky použijí hned, nebo si je nechají na další období.

Vedoucí pracovníci mají se společností uzavřenou manažerskou smlouvu. Manažerská smlouva je individuální smlouva, která se neřídí zákonem č. 262/ 2006 Sb.; zákoník práce ve znění pozdějších předpisů. Mzda vedoucích pracovníků se skládá: 60% pevná složka a 40% pohyblivá složka (20% pohyblivé složky se odvíjí od efektivního vedení střediska, 20% se odvíjí od podílu na zisku). Mzda dělníka se skládá: 60% pevná složka a 40% od podílu na zisku.



Zdroj: vlastní zpracování 2011

Motivace peněz je velká, ale má svá omezení. Zvyšuje pracovní úsilí v období před termínem výplaty. Snadno si pak představíme, jak vypadá úsilí těsně po výplatě. Udržet dlouhodoběji motivační účinek mezd znamená platit nadprůměrně! (Mayerová M.; Růžička J., 2000)

Ostatní zaměstnanecké výhody

Na základě manažerské smlouvy mají vedoucí pracovníci k dispozici služební automobil, notebook a telefon, který mohou používat i k osobní potřebě za podmínek uvedených ve smlouvě. Služební auto může být používáno pro osobní potřeby za podmínky, že musí být vedena kniha jízd. V knize jízd musí být odděleny služební cesty od soukromých. Kniha jízd je vedena v elektronické podobě pomocí GPS sledovacího systému. Benzín při soukromých cestách platí zaměstnanec sám. Při poskytnutí služebního vozidla i pro soukromé účely zaměstnavatelem zaměstnanci se zvyšuje základ daně o 1% vstupní ceny vozidla za každý i započatý kalendářní měsíc poskytnutí vozidla (dle zákona č. 586/ 1992 Sb., o daních z příjmů, § 6, odstavec 6 ve znění pozdějších předpisů).

Peněžní příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem

Tento příspěvek je vhodný nejen pro technicko - hospodářské pracovníky, ale i pro dělnické profese. Zařazení tohoto příspěvku do programu společnosti vede ke zvýšení vztahů zaměstnanců ke společnosti, ale také ke zvýšení jejich sociálních jistot. A to obzvláště v této době, kdy význam penzijního připojištění roste a počítá se s tím, že soukromé penzijní připojištění se stane součástí státního důchodového systému. Podnik poskytne měsíčně příspěvek na penzijní připojištění zaměstnanci, který je v pracovním poměru po uplynutí zkušební doby (tj. tři měsíce). Tento příspěvek bude ve výši 3% z hrubé mzdy zaměstnance. Zaměstnanec bude mít uzavřenou smlouvu s penzijním fondem a sám si na penzijní připojištění se státním příspěvkem spoří (příspěvek

zaměstnanec). V případě, že si zaměstnanec v době nástupu nespoří na penzijní připojištění, lze smlouvu o penzijním připojištění uzavřít dodatečně. Formulář žádosti o poskytnutí příspěvku obdrží na personálním oddělení, kde se zároveň dohodne, aby mu měsíčně příspěvky na jeho penzijní připojištění byly sráženy z jeho příjmů plynoucích mu z pracovního poměru k zaměstnavateli. Příspěvek zaměstnavatele může být zaměstnanci přiznán nejdříve se mzdou za kalendářní měsíc, ve kterém byla personálnímu oddělení doručena žádost o jeho poskytnutí. Dále nárok na příspěvek zaměstnavatele zaměstnanci nevzniká po dobu čerpání mateřské a rodičovské dovolené, dlouhodobého pracovního volna bez náhrady mzdy a platebních prázdnin, o které požádá zaměstnanec. Nárok na příspěvek zaměstnavatele zaniká v posledním kalendářním měsíci trvání pracovního poměru k zaměstnavateli.

Výhody pro zaměstnance:

Pro zaměstnance je to příspěvek, který se zúročí v budoucnosti, při jeho nástupu do penze. Příspěvek je na jeho penzijní připojištění od zaměstnavatele příjmem osvobozeným od daně z příjmu. Účastník penzijního připojištění má možnost snížit svůj základ daně a to za podmínek stanovených zákonem č.586/ 1992 Sb.; o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů (týká se to jen příspěvku od zaměstnance).

Výhody pro zaměstnavatele:

Příspěvek na penzijní připojištění je odečitatelná položka od základu daně. Zákon stanoví maximální limit, který lze zahrnout do výdajů (nákladů) vynaložených na dosažení, zajištění a udržení příjmů. Podmínky jsou stanoveny v zákoně č.586/ 1992 Sb.; o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů

Příspěvek na stravování

Zaměstnanci v pracovním poměru dostávají příspěvek na stravování a to formou stravenek. Stravenky jsou v hodnotě 60 Kč. Výše příspěvku od zaměstnavatele vychází ze zákona č. 262/ 2006 Sb.; zákoník práce ve znění pozdějších předpisů 176 (58 Kč až 69 Kč, trvá-li pracovní cesta 5 až 12 hodin). Příspěvek od zaměstnavatele činí 48,3 Kč/ stravenku.

Výhody pro zaměstnance: Stravenky umožní zaměstnancům možnost svobodně se rozhodnout, ve kterém stravovacím zařízení a jakým způsobem svou stravenku využijí (např. rodinný nákup), příspěvek se nezdaňuje.

Výhody pro zaměstnavatele:

Pro zaměstnavatele to znamená zvýšení spokojenosti zaměstnanců, jež se projeví v jejich výkonnosti.

Zaměstnavatel má s touto formou stravování nejméně starostí, přitom neztrácí výhodu příspěvky na toto stravování zahrnout jako odečitatelnou položku od základu daně, pokud přítomnost zaměstnance v práci během směny trvá aspoň tři hodiny. Zákon stanoví maximální limit, který lze zahrnout do výdajů (nákladů) vynaložených na dosažení, zajištění a udržení příjmů. Podmínky jsou stanoveny v zákoně č.586/ 1992 Sb.; o daních z příjmů.

Příspěvek na pojistku zodpovědnosti za škodu způsobenou při výkonu povolání

Po uzavření výše uvedené pojistky dostanou zaměstnanci příspěvek na pojistné.

Výhody pro zaměstnance:

Pro zaměstnance to znamená, že z pojistky jsou hrazeny škody, které způsobí zaměstnanec při výkonu svého zaměstnání.

Výhody pro zaměstnavatele:

Zaměstnavatel motivuje zaměstnance k uzavření pojistky zodpovědnosti za škodu způsobenou při výkonu povolání. Zaměstnanec, pak z této pojistky platí škodu, kterou způsobil zaměstnavateli.

Vzdělávání pracovníků

Na podporu dosahování cílů podniku a rozvoje jejich zaměstnanců by se při plánování vzdělávání měli brát v úvahu především zkušenosti zaměstnanců, znalosti, dovednosti.

Do plánování vzdělávání pracovníků se zahrnuje:

- vize podniku
- dílčí a strategické cíle podniku
- organizační změny
- inovace

Úvodní školení pro nové zaměstnance:

- školení BOZP
- školení o vnitřních předpisech podniku
- zácvik na danou pracovní pozici

Periodicky opakující se školení:

- školení řidičů

Dále se vzdělávání pracovníků uskutečňuje dle potřeb podniku.

Motivační systém musí být nastaven tak, aby jeho náklady a časová náročnost byly racionální a přiměřené možnostem (zdrojům) společnosti a potřebám dalších personálních činností.

Zajistit, aby náklady práce mohly být kontrolovány zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy. (Koubek J., 2006).

Pro získání dobře motivovaných pracovníků je důležité, aby byli seznámeni s firemními cíli a plány do budoucna, ale nejen to. Společnost ÚSKK, a. s. komunikuje kvalitně tyto cíle se svými zaměstnanci a tím vyvolává pocit zainteresovanosti zaměstnanců na těchto cílech.

X. Vyhodnocení dotazníkového šetření

Bylo provedeno výběrové šetření dotazníků tj. ze základního souboru byli určitým způsobem vybráni pouze někteří pracovníci společnosti - výběrový soubor. Dotazníky byly rozdány 25 zaměstnancům a jejich vyplnění bylo zcela dobrovolné (dotazník v plném znění příloha číslo 5). Z pětadvaceti dotazníků se vrátilo 20 dotazníků, jeden dotazník byl vyřazen pro nesprávné vyplnění. Šetření se zúčastnilo 5 technickohospodářských pracovníků dělnických profesí.

- **Systém hodnocení pracovního výkonu**

Tabulka 17 - Domníváte se, že je Vaše mzda ve srovnání s ostatními kolegy spravedlivá?

Odpověď	Výskyt	
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	1	5%
Ano s výhradami	10	53%
Spíše ne	7	37%
Rozhodně ne	1	5%
Celkem	19	100%

Zdroj dotazníkové šetření - 2011

58% pracovníků, kteří se zúčastnili výběrového šetření, pociťuje, že mzda je v porovnání s ostatními kolegy spravedlivá. Jeden tazatel odpověděl, že systém rozdělení prémie je na jejich středisku jiný než u ostatních středisek.

Tabulka 18 - Jsou podle Vás osobní prémie rozdělovány spravedlivě?

Odpověď	Výskyt	
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	3	16%
Ano s výhradami	7	37%
Spíše ne	2	11%
Rozhodně ne	7	36%
Celkem	19	100%

Zdroj dotazníkové šetření - 2011

53% pracovníků, kteří se zúčastnili výběrového šetření, pociťuje rozdělení osobních prémie za spravedlivé a 47% pociťuje rozdělení osobních prémie za nespravedlivé.

Tabulka 19 - Znáte zaměstnanecké bonusy poskytované Vaším zaměstnavatelem a jejich přínos pro Vás?

Odpověď	Výskyt	
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	13	68%
Ano s výhradami	6	32%
Spíše ne		0%
Rozhodně ne		0%
Celkem	19	100%

Zdroj dotazníkové šetření - 2011

Všichni, kteří se zúčastnili výběrového šetření znají zaměstnanecké bonusy poskytované zaměstnavatelem.

Tabulka 20 - Změnili byste systém odměňování a bonusů ve Vaší firmě?

Odpověď	Výskyt	
	Absolutní četnost	Reletivní četnost
Ano	9	47%
Ano s výhradami	3	16%
Spíše ne	5	26%
Rozhodně ne	2	11%
Celkem	19	100%

Zdroj dotazníkové šetření - 2011

63% pracovníků, kteří se zúčastnili výběrového šetření, by změnilo systém odměňování.

Shrnutí pro oblast systému hodnocení pracovního výkonu

Finanční ohodnocení hraje u zaměstnanců důležitou roli. Více jak 50% dotázaných považuje systém finančního odměňování za spravedlivý. Důležitou roli sehrávají i zaměstnanecké výhody, ale 63% dotázaných by změnilo tento systém, aby systém více motivoval. Systém odměňování se ve společnosti řídí prémiovým a mzdovým řádem. Navrhují diskutovat o tomto systému se zaměstnanci, provést změny a po roce provést nové šetření.

- **Kariéra a osobní rozvoj**

Tabulka 21 -Jste spokoje(a) s Vaší pracovní pozicí?

Odpověď	Výskyt	
	Absolutní četnost	Reletivní četnost
Ano	6	31,58%
Ano s výhradami	10	52,63%
Spíše ne	2	10,53%
Rozhodně ne	1	5,26%
Celkem	19	100%

Zdroj dotazníkové šetření - 2011

84% pracovníků, kteří se zúčastnili výběrového šetření, je spokojená se svou pracovní pozicí, 16% není spokojeno se svou pracovní pozicí a uvažují o změně zaměstnání. Jeden z dotázaných odpověděl “jsem spokojený, že mám práci.“

Tabulka 22 - Jste spokojeni s příležitostmi, které nabízí podnik pro rozšiřování Vašich specializovaných znalostí (školení)?

Odpověď	Výskyt	
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	2	11%
Ano s výhradami	9	47%
Spíše ne	8	42%
Rozhodně ne	0	0%
Celkem	19	100%

Zdroj dotazníkové šetření - 2011

58% pracovníků, kteří se zúčastnili výběrového šetření, je spokojeno s další možností rozšiřování znalostí v rámci zaměstnání. 42% je spíše nespokojeno. Někteří si myslí, že školení jsou pro ně nařízená a nepřínosná.

Tabulka 23 - Je pro Vás důležité mít možnost ke zvyšování kvalifikace v rámci zaměstnání?

Odpověď	Výskyt	
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	10	52,63%
Ano s výhradami	7	36,84%
Spíše ne	2	10,53%
Rozhodně ne	0	0,00%
Celkem	19	100%

Zdroj dotazníkové šetření - 2011

Pro 89% pracovníků, kteří se zúčastnili výběrového šetření, je důležité mít možnost zvyšování kvalifikace v rámci zaměstnání.

Tabulka 24 - Je pro Vás kariérní postup a osobní rozvoj důležitý?

Odpověď	Výskyt	
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	8	42%
Ano s výhradami	5	26%
Spíše ne	4	21%
Rozhodně ne	2	11%
Celkem	19	100%

Zdroj dotazníkové šetření - 2011

Pro 68% pracovníků, kteří se zúčastnili výběrového šetření, je kariérní růst důležitý, 10% uvedlo, že v rámci společnosti nemožný.

Shrnutí pro oblast práce, kariéry a osobního rozvoje

Pro většinu zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, je jejich práce důležitá. Nespokojenost by mohla být důvodem pro změnu zaměstnání. Tuto spojitost prokázal i dotazník. Ti zaměstnanci, kteří uvedli nespokojenost s obsahem práce současně přiznali, že o změně zaměstnání uvažují. Převážná většina pracovníků ale o změně zaměstnavatele nepřemýšlí. V oblasti kariéry a osobního rozvoje panuje ve společnosti spokojenost. Společnost má vypracován systém školení.

- **Vztahy mezi zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými**

Tabulka 25 - Zajímá se Váš vedoucí o Váš výkon?

Odpověď	Výskyt	
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	9	47%
Ano s výhradami	3	16%
Spíše ne	6	32%
Rozhodně ne	1	5%
Celkem	19	100%

Zdroj dotazníkové šetření - 2011

63% pracovníků, kteří se zúčastnili výběrového šetření, uvedlo, že vedoucí pracovníci se zajímají o jejich pracovní výkon, 32% uvedlo, že spíše ne.

Tabulka 26 - Domníváte se, že Váš vedoucí pracovník dostatečně oceňuje Váš dobrý pracovní výkon?

Odpověď	Výskyt	
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	4	21%
Ano s výhradami	8	42%
Spíše ne	5	26%
Rozhodně ne	2	11%
Celkem	19	100%

Zdroj dotazníkové šetření - 2011

63% pracovníků, kteří se zúčastnili výběrového šetření, uvedlo, že jsou dostatečně chváleni za odvedený pracovní výkon. Ostatní zaměstnanci by očekávali větší pochvalu za jejich odvedenou práci.

Tabulka 27 - Domníváte se, že Vás vedoucí pracovník dostatečně podporuje k pracovnímu výkonu?

Odpověď	Výskyt	
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	3	15,79%
Ano s výhradami	5	26,32%
Spíše ne	9	47,37%
Rozhodně ne	2	10,53%
Celkem	19	100%

Zdroj dotazníkové šetření - 2011

58% pracovníků, kteří se zúčastnili výběrového šetření, uvedlo, že vedoucí pracovník je spíše nepodporuje v jejich pracovním výkonu.

Shrnutí vztahu mezi zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými

Zpětné vazby mezi zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými jsou velmi důležité pro chod celé společnosti. Tázání se k této oblasti vyjádřili většinou kladně. Především v oblasti, kde jsme se ptali, zda se vedoucí pracovník zajímá o jejich pracovní výkon.

Kariérní plán společnosti a motivační program zvyšují aktivitu společnosti a jsou důležitým kritériem při posuzování atraktivity firmy v očích jejich kmenových zaměstnanců a potencionálních zájemců o zaměstnání.

Zdroj dotazníkové šetření – 2011

XI. Navrhované změny v motivačním programu společnosti ÚSKK, a. s.

Motivační program společnosti ÚSKK, a. s. je určený jak pro pracovníky dělnických profesí, tak i pro technicko- hospodářské pracovníky. Jeho hlavním cílem je, aby vedl ke zvyšování výkonnosti zaměstnanců a přijímání případných změn ve společnosti. Mezi tyto motivační prvky patří především pevná mzda, pohyblivá složka mzdy a zaměstnanecké bonusy, které jsou definovány v konkrétních předpisech pro cílové skupiny zaměstnanců. Forma uplatnění prostředků motivace musí zabezpečit správné pochopení jednotlivých prostředků, jejich pozitivní přijetí a celkově tím vytvořit pozitivní vztah zaměstnanců ke společnosti.

Na začátku úvah o změně motivačního programu si společnost musí položit otázky:

- **Čeho potřebuje společnost dosáhnout svým motivačním programem?**

Společnost potřebuje vytvořit konkurenční výhodu pro získávání a udržení pracovníků, udržet si kvalitní pracovníky a dosáhnout konkurenčně schopné produktivity práce a žádoucí kvality. Jednoduše řečeno, formovat a rozvíjet takový personál, který by byl schopen realizovat střednědobé cíle společnosti a pokud by společnost chtěla poskytovat výhody všem zaměstnancům, musí zvolit výrazně levnější, které by byly pro společnost alespoň částečně daňově výhodné. Dalším hlediskem by mělo být, jaké poselství chce zaměstnavatel sdělit, zda chce posílit pocit jistoty a sounáležitosti se společností, nebo zda chce zaměstnancům kompenzovat jejich vysoké nasazení. (Koubek J., 2006)

- **Jaký význam mají pro pracovníky jednotlivé motivační prvky?**

Pracovníci potřebují uspokojovat své potřeby i své rodiny, potřebují určitou sociální jistotu, životní stabilitu a jasnou perspektivu, včetně budoucích výdělků, možnosti seberealizace, dobré vztahy na pracovišti a práci, která by je uspokojovala.

- **Které vnější prvky ovlivňují odměňování ve společnosti?**

Vnější faktory ovlivňující organizaci, tedy populační vývoj, situace na trhu práce, kvalifikační struktura lidských zdrojů v dané oblasti, umístění ve společnosti, životní styl, úroveň zdanění, ekonomiky, sociální politiky státu, úroveň odměňování v konkurenčních podnicích, odvětvích atd.

- **Jaké zaměstnanecké výhody nabídneme svým zaměstnancům?**
- **Nabídneme je všem nebo jen vybrané skupině?**
- **Za jakých podmínek budou mít zaměstnanci nárok na tyto zaměstnanecké výhody?**
- **Kolik finančních prostředků bude možné uvolnit na tyto zaměstnanecké výhody?**

Úkoly motivačního systému

- získat a udržet potřebný optimální počet pracovníků, s potřebnou kvalifikací
- snížit fluktuaci zaměstnanců
- poskytovat pracovníkům prostor k vlastní realizaci
- stimulovat pracovníky pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků
- motivovat pracovníky k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších možností v souladu vytýčenými cíli společnosti
- motivační program má napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení společnosti na trhu

Na základě provedené analýzy bylo navrženo, aby motivační systém byl doplněn o tyto položky:

- 1. Příspěvky na sportovní, kulturní akce**
- 2. Příspěvek na životní a pracovní jubilea, odchod do důchodu**
- 3. Pochvala vedoucího**
- 4. Kariérní rozvoj a možnost dalšího rozvoje a vzdělání**
- 5. Odpovědnost a samostatnost**
- 6. Komunikační cesty**

Příspěvek na kulturní a sportovní akce

Příspěvek na kulturní akce je určen na společné kulturní akce, pomoc při zajišťování prostor pro setkání zaměstnanců.

Příspěvek na sportovní akce je určen na pomoc při zajišťování prostor, pronájmu vybraných prostor a hromadné dopravy z pracoviště do místa sportovního vyžití a zpět. Vedení společnosti odsouhlasilo plán akcí a finanční limit určený pro tyto akce.

Tyto akce slouží k odreagování se od každodenních povinností, k výměně zkušeností s ostatními kolegy a setkání s kolegy jiných úseků. Tyto akce slouží ke zlepšení vztahů na pracovišti, mají také velký vliv na vytvoření týmového ducha na pracovišti, projeví se zlepšení sounáležitosti a loajality ke společnosti na pracovišti. Společenské akce mají hlavně přínos sociální.

Od daně příjmu zaměstnance je osvobozena jen částka do 20 000 Kč, pokud se jedná o nepeněžní plnění. Pro firmu jsou tyto náklady daňově neuznatelnými.

Příspěvek na pracovní, životní jubilea, příspěvek při odchodu zaměstnance do důchodu

Príslušný vedoucí pracovník má nárok přiznat podřízenému zaměstnanci odměnu k ocenění dlouhodobých pracovních výsledků a zásluh. Zaměstnanec musí splňovat povinnosti a nároky k vyplacení těchto odměn.

Pracovní jubilea

Odměny za dlouhodobě kvalitně a efektivně vykonanou práci. Vyplácí se u této příležitosti:

- při trvání pracovního poměru 5 let poukázka v hodnotě 2 000 Kč,
- při trvání pracovního poměru 10 let poukázka v hodnotě 4 000 Kč
- při trvání pracovního poměru 15 let poukázka v hodnotě 8 000 Kč,
- při trvání pracovního poměru 20 let poukázka v hodnotě 10 000 Kč,
- a dále po každých pěti letech trvání pracovního poměru poukázka v hodnotě 10 000 Kč.

Životní jubilea

Vyplácí se při životních jubileích:

- při dovršení 50 let věku – poukázka v hodnotě 5 000 Kč,
- při dovršení 55 let věku – poukázka v hodnotě 10 000 Kč,
- při dovršení 60 let věku – poukázka v hodnotě 15 000 Kč.

Musí být splněna podmínka dlouhodobě zaměstnán u společnosti.

Příspěvek při odchodu zaměstnance do důchodu

Při odchodu zaměstnance do důchodu, čímž se rozumí den přiznání starobního důchodu, obdrží zaměstnanec poukázku na lázeňský nebo rekreační pobyt v hodnotě 10 000 Kč. Musí být splněna podmínka dlouhodobě zaměstnán u společnosti (minimálně 5 let).

Životní a pracovní jubilea jsou příležitosti, při kterých má společnost možnost vyjádřit svým zaměstnancům, jak moc si jejich práce váží. Chce-li si uchovat jejich loajalitu a plné nasazení i nadále, neměla by na jejich ocenění zapomínat.

Pochvala od vedoucího

Pochvala vedoucího je velice účinný motivační faktor a nic nestojí. Správná pochvala by měla být upřímná, od srdce a pravdivá a kritika by měla být konstruktivní, správně načasovaná a měla by probíhat spíše mezi čtyřma očima. Pochvala nebo kritika umožní zaměstnanci získat důležitou zpětnou vazbu, protože každý zaměstnanec chce, aby se o něj vedení zajímalo a očekává adekvátní odezvu na jeho pracovní výkon.

Kariérní rozvoj a možnost dalšího rozvoje a vzdělání

Jak vyplývá z dotazníkového šetření, 68% pracovníků, kteří se zúčastnili výběrového šetření, považují kariérní růst za důležitý, ale v rámci společnosti nemožný. Pokud se ale ve společnosti objeví nové místo v důsledku odchodu nějakého pracovníka, je dobré nejprve hledat náhradu mezi ostatními zaměstnanci, aby jim byla poskytnuta šance kariérního růstu, pokud o to mají zájem a profesní předpoklady

Odpovědnost a samostatnost

Odpovědnost a samostatnost povzbuzuje u pracovníků jejich výkonnost a kreativitu. Trochu více o odpovědnost a samostatnost stojí muži než ženy, ale není zde velký rozdíl. Je důležité rozpoznat, kteří zaměstnanci o odpovědnost stojí a kteří ne.

Komunikační cesty

Komunikace uvnitř společnosti ÚSKK, a. s. je na dobré úrovni. Komunikaci s vedením společnosti hodnotí zaměstnanci příznivě. Komunikace by však měla probíhat efektivněji. Důležitý je tok informací se shora dolů, ale i opačným směrem. Vedení společnosti by mělo vnímat názory a nápady svých zaměstnanců. Firma získá mnoho nápadů na zlepšení, ale i zaměstnanci získají pocit, že se o jejich názory někdo zajímá.

Návrh na zlepšení komunikace se zaměstnanci je zavedení tzv. hodnotících pohovorů. Hodnotící pohovor je součástí každého hodnocení.

Fáze hodnotícího pohovoru

- **Příprava na hodnotící rozhovor**

Rozhovor probíhá dle předem stanoveného scénáře (předem jsou formulovány otázky, způsob vedení diskuze, způsob formulací zpětné vazby atd.), které budou jasně říkat, kdy mají být provedeny a co by se mělo řešit. Podkladem po hodnotící rozhovor může být vyplněný dotazník. S jehož obsahem se oba účastníci seznámí před konáním hodnotícího pohovoru.

- **Hodnotící rozhovor**

Hodnotící rozhovor by měl probíhat v přátelské atmosféře. Opětovně by měl být vysvětlen účel setkání resp. účel hodnocení, seznámit se strukturou hodnocení a časovým rámcem setkání. Při hodnotícím rozhovoru se řídíme pravidly:

- ✓ hodnotitel vede hodnotící rozhovor
- ✓ hodnocení je dialogem dvou stran, nikoliv monologem hodnotitele
- ✓ nejdříve se ptáme hodnoceného, pak předkládáme vlastní názory
- ✓ nejdříve hovoříme o shodách, pak rozdílech
- ✓ poskytujeme vyváženou zpětnou vazbu
- ✓ analyzujeme objektivně příčiny neúspěchu
- ✓ akceptujeme názor druhé strany
- ✓ přijmeme otevřeně kritiku ze strany hodnoceného
- ✓ usilujeme o dohodu
- ✓ rozhovor ukončíme pozitivně

Na závěr hodnotícího rozhovoru je vyplněn standardizovaný formulář, kde se shrnou klíčová sdělení, dohodnuté cíle, opatření a závazky.

- **Realizace a kontrola dohod a opatření, vyplývající z hodnotícího rozhovoru**

Nezbytnou fází je realizace a kontrola. Cíle napsané na papíře, které nejsou vyžadovány, nejsou realizovány. (Pilařová, I. 2008)

Ověření správně nastaveného motivačního programu

Pokud společnost chce sledovat, zda motivační program je nastolen správně a správně chápán zaměstnanci, musí znovu provést dotazníkové šetření.

Dotazník, oproti předešlému dotazníkovému šetření, bude rozšířen o tyto otázky (dotazník v plném znění příloha číslo 6) :

Bodovací škála z minulého dotazníku, bude změněna takto:

Bodovací škála z minulého dotazníku:

1 = ano bez výhrad **2** = ano s výhradami **3** = spíše ne **4** = rozhodně ne

A takto pozměněna bodovací škála

1 = rozhodně ano **2** = spíše ano **3** = spíše ne **4** = rozhodně ne

V prvním oddíle „Vztahy mezi zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými“ bude přidána jedna otázka a to: „Domníváte se, že Váš vedoucí pracovník respektuje Váš odborný názor?“

Dále bude přidán celý oddíl týkající se „**informovanosti zaměstnanců**“ s těmito otázkami:

- Jsou informace, které dostáváte jasné, srozumitelné a dostatečné?
- Dostáváte informace potřebné pro Vaši práci vždy včas?
- Jsou pro Vás přínosné pravidelné porady s vedoucím pracovníkem?
- Sledujete informace intranetu Vaší společnosti?

Tyto změny vyplynuly z ústních dotazů při dotazníkovém šetření.

Dotazníkové šetření bude vyhodnoceno a následně projednáno s vedoucími pracovníky. Případné navržené změny budou zapracovány do motivačního programu společnosti a budou předloženy ke schválení představenstvu společnosti. Následně s nimi budou seznámeni všichni pracovníci společnosti.

Dalším ukazatelem, zda firma má nastolený správně motivační program, je výše zájmu o práci ze strany potenciálních zaměstnanců. Následně pak společnost, pokud potřebuje přijmout nového zaměstnance, má možnost vybírat z velkého počtu potenciálních zaměstnanců a tak získat kvalitního a nejlepšího pracovníka na danou pozici.

Vliv motivačního programu na celkovou výkonnost lze prokázat pyramidovým rozkladem ROA – možno zakomponovat do analytického postupu i analýzu produktivity práce. Ukazatel produktivity práce se dále rozkládá na dílčí ukazatele, které produktivitu ovlivňují.

Ukazatel produktivity práce je rozložen na tyto dílčí ukazatele:

- ukazatel využití strojů a zařízení
- ukazatel vybavenosti 1 odpracované hodiny dělníka stroji a zařízením
- ukazatel využití reálného časového fondu dělníků
- ukazatel průměrného reálného časového fondu dělníka
- ukazatel základní struktury pracovníků

Vynásobením prvních dvou dílčích ukazatelů získáme hodinovou produktivitu dělníka.

Vynásobením druhého a třetího dílčího ukazatele získáme průměrnou vybavenost dělníka stroji a zařízením.

Vynásobením prvních čtyř dílčích ukazatelů získáme produktivitu na jednoho dělníka

Tabulka 28 - rozklad ukazatele produktivity práce na dílčí ukazatele

Analýza produktivity práce

$$\frac{\text{tržby (Produkce)}}{\text{pracovníci}} = \frac{\text{tržby (Produkce)}}{\text{stroje a zařízení}} * \frac{\text{stroje a zařízení}}{\text{odpracované hod. dělníků}} * \frac{\text{odpracované hod. dělníků}}{\text{reálný časový fond dělníka}} * \frac{\text{reálný časový fond dělníka}}{\text{dělníci}} * \frac{\text{dělníci}}{\text{pracovníci}}$$

$$\frac{\text{tržby (Produkce)}}{\text{odpracované hod. dělníků}}$$

$$\frac{\text{stroje a zařízení}}{\text{dělníci}}$$

$$\frac{\text{tržby (Produkce)}}{\text{dělníci}}$$

(Macek, J. 2007)

XII. Navržení vhodné metodiky pro řízení a sledování naplnění výkonnostních cílů

Nejlepší systém hodnocení je takový, který je pro danou společnost „optimální“ (motivuje zaměstnance k vyšším výkonům a růstu, pomáhá efektivně naplňovat strategické cíle společnosti. Existují principy, které vedou s vyšší pravděpodobností než jiné k dosažení cílů. Patří mezi ně tyto principy hodnocení:

- propojení systému hodnocení s ostatními personálními systémy (např. vazba mezi hodnocením výkonů a pohyblivou složkou mzdy)
- existence firemní strategie a firemních hodnot a jejich sdílení a vzájemné propojení s cíli jednotlivých zaměstnanců a klíčovými kompetencemi
- podpora a aktivní spolupodílení se managementu při tvorbě a implementaci systému hodnocení
- volba vhodných kritérií, metod hodnocení, kompetencí
- správné načasování a efektivní řízení procesu tvorby a implementace systému hodnocení.

Řízení společnosti dle **Management by Objectives – MbO** vychází z principů řízení organizace pomocí cílů (cíle pracovní nebo rozvojové). Cíle definujeme dle zásady SMART – (SMART – S:specifický, M: měřitelný, A:akceptovaný, R: realistický, T: terminovaný).

S – konkrétní a náročné, tedy jasné, jednoznačné, poctivé, srozumitelné a podnětné

M – měřitelné, tedy vyjádřitelné v pojmech množství, kvality, času a peněz

A – dosažitelné, tedy podnětné, náročné, ale dosažitelné pro schopného a motivovaného jedince

R – relevantní, odpovídajícím cílům společnosti, aby cíle jednotlivého pracovníka měly vazbu na cíle celé společnosti, přispívaly na jejich dosažení

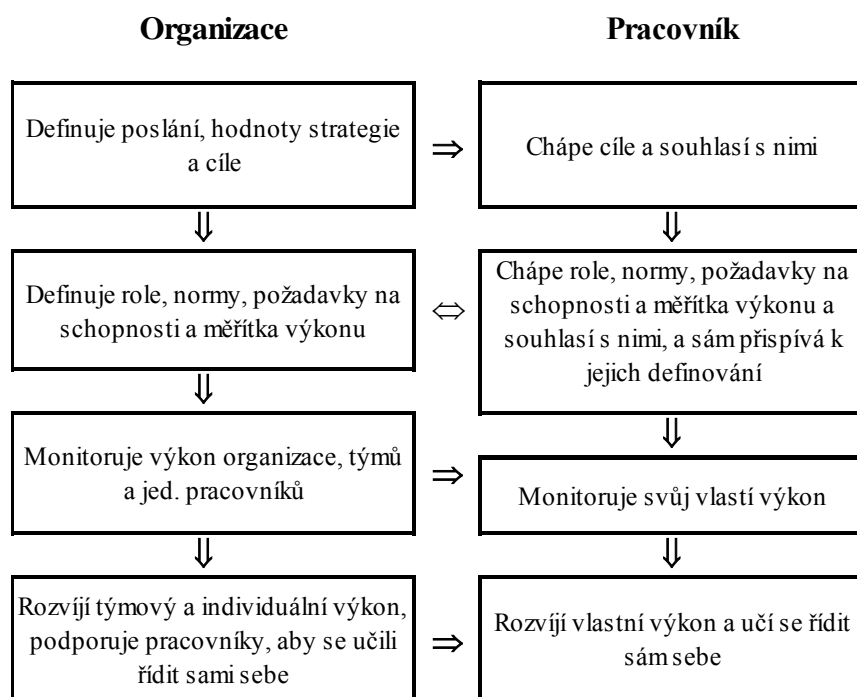
T - časově určené, tedy termínované, aby bylo jasné, kdy mají být dosaženy (Koubek J.,2004)

Řízení společnosti pomocí cílů probíhá následovně:

- Definování strategických cílů vedením společnosti dochází ve spolupráci s manažery různých úrovních řízení.
- Strategické cíle jsou dekomponovány do cílů nižších stupňů společnosti. Prakticky to znamená získat pro tuto strategii jednotlivé vedoucí pracovníky a podělit se s nimi o odpovědnost za prosazení strategie ve společnosti. Teprve potom ji mohou společně předat všem zaměstnancům s komplexním využitím dostupných komunikačních prostředků tak, aby byla zaměstnanci správně pochopena, aby ji akceptovali, důvěřovali, zdokonalovali a sami aktivně prosazovali na svém pracovišti.
- Pro kontrolu plnění cílů jsou nastaveny pravidla poskytování zpětné vazby. Zpětná vazba může probíhat automatizovaně (pomocí IT systémů), nebo formou osobních schůzek atd.
- Při zjištění odchylek v plnění cílů jsou definována nápravná opatření. Nápravná opatření se mohou týkat změny postupu (původní postup byl nesprávný), cíle (původní cíl byl nerealistický), nebo osoby, která je za realizaci zodpovědná (původní osoba není způsobilá pro plnění cíle).

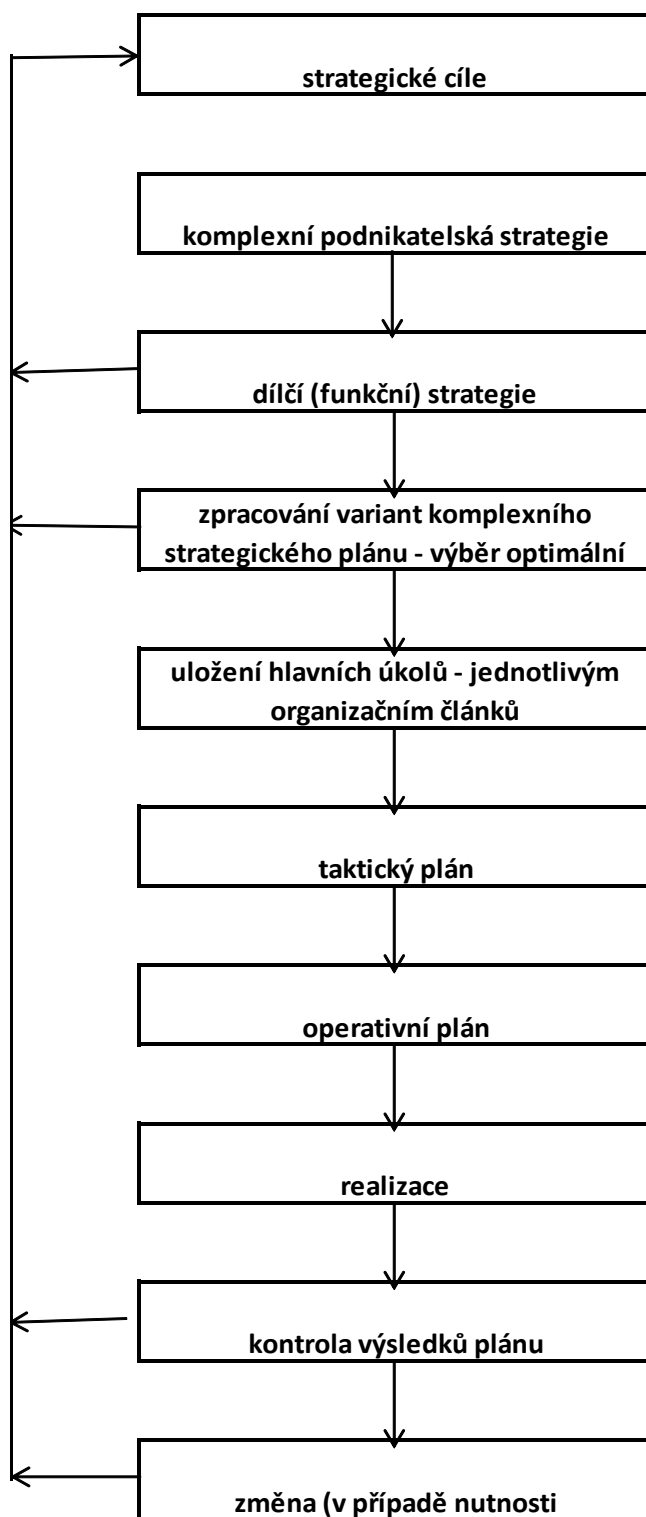
(Pilařová I., 2008)

Tabulka 29- Přispění organizace a pracovníka k řízení pracovního výkonu



(Koubek J. 2004)

Tabulka 30 - schéma jednotlivých stupňů plánování



(zdroj Křikač, K...2000)

Schéma znázorňuje, že východiskem plánovacích činností jsou strategické cíle a komplexní podnikatelská strategie je vyústěním v závěru V „konkrétní realizaci“, která ve své podstatě vytváří kontrolu a navazuje zpětnou vazbou ke strategickým cílům a strategiím.

(zdroj Křikač, K., 2000)

To znamená pro společnost ÚSKK, a. s., že vytvoří strategický plán (strategický plán popsán viz výše), z něj vyústí taktický a ten v operativní plán. Operativní (roční plán) - jde o realizaci jednotlivých ročních plánů a v rámci tohoto plánu se sestavují čtvrtletní plány. Operativní plán slouží k zajišťování technickohospodářského plánu společnosti, konkretizuje jeho úkoly a určuje i prostředky k jejich plnění. Komplexní roční se pak skládá z několika částí:

- plán práce
- plán vlastních nákladů
- plán tržeb
- plán finanční
- plán práce
- plán materiálně-technického zásobování
- plán investiční

Operativní plán vyústí v konkrétní realizaci, která v podstatě vytváří kontrolu a navazuje zpětná vazba ke strategickým plánům a strategiím (jejich korekce nebo změny). Kontrola se pak uskutečňuje:

- strategické plány – vrcholový management (představenstvo ÚSKK, a. s.)
- taktické plány – střední management
- operativní plány – střední a nižší management (vedoucí středisek, mistři středisek ÚSKK, a. s.)

Aplikace MbO do systému hodnocení

V rámci systému hodnocení, kde jsou uplatňovány principy MbO, jsou definovány pracovní cíle (mají vliv na pohyblivou složku mzdy) a rozvojové cíle, cílem je získat potřebné kompetence nebo zvýšit jejich úroveň (vyšší úroveň kompetencí se odráží ve vyšší základní složce mzdy).

Hodnocení musí probíhat v pravidelných intervalech, za účelem dohodnout pracovní a rozvojové cíle na další období a vyhodnotit předešlé období. Hodnotitel musí znát, jaké cíle společnosti musí implementovat do cílů jednotlivců. Jednotlivci musejí být nejdříve seznámeni s cíli společnosti a dané organizační jednotky a vhodnou formou je vést ke stanovení žádoucích, pracovních a rozvojových cílů. Zadané cíle jsou písemně zaznamenány a jejich akceptace je stvrzena podpisem hodnoceného. Záznam obsahuje seznam cílů, termín jejich zadání, termín plnění, podpis zaměstnance a hodnotitele.

Tabulka 31 - záznamový arch pro hodnocení výkonů podle principu MbO

	Termín zadání	Způsob plnění cíle	Termín průběžné kontroly cíle	Výsledek průběžné kontroly	Nápravná opatření (vč. termínu realizace)	Termín závěr. hodnocení plnění cíle	Výsledné hodnocení plnění cíle
Cíle pracovní							
Získat 10 nových zakázek za 4. Q r. 2011	9.9.2011	Průběžné sledování veřejných zakázek obcí a účastnit se tohoto výběrového řízení	31.10.2011	splnil nesplnil		15.1.2012	splnil nesplnil
			30.11.2011	splnil nesplnil			

(zdroj Pilařová I.,2008)

Aplikace management by Competencies MbC systému hodnocení výkonu

Tato metodika vychází z jasně definovaných pracovních pozic, rolí, úloh a k nim se vztahujících kritérií, podle nichž je hodnocen výkon zaměstnance.

Kriteria jsou obvykle definována:

- kvantita – např. počet vyrobených kusů
- kvalita – plnění kvalitativních standardů výkonné práce, rychlost reakce na požadavky zákazníků, zmetkovost

- produktivita – zvýšení výkonu za jednotku času
- včasnost – plnění termínů, dodržování určených na jednotlivé části či celky práce, plnění časových norem
- nákladovost – dodržování nebo úspora nákladů na jednotku práce, úspora práce, úspora materiálu nebo energie apod. (Koubek J. 2004)

Metody MbC systém hodnocení vychází z popisu pozic, rolí a úloh. Jsou nadefinovaná vhodná kritéria výkonu, v případě hodnocení kompetencí jsou k úlohám nadefinovány vhodné kompetence a jejich požadovaná úroveň.

Postup vytváření kompetenčního modelu:

- Vytvořit popis pracovní pozice a požadavky na danou pozici. Formulovat náplň práce pomocí úloh.
- Přiřadit úlohy jednotlivým rolím.
- Pro každou úlohu je nutné definovat kompetence, které jsou nezbytné pro úspěšné splnění dané úlohy.
- U každé kompetence definovat škálu úrovní. Škály mohou mít různý počet stupňů (obvykle jsou škály se 3-10 stupni). Hlavním požadavkem na škálu je její srozumitelnost a odlišnost mezi jednotlivými stupni. U všech kompetencí musí být stejný počet stupňů.
- U každé úlohy označit stupeň kompetence.
- Definuje se soubor kompetencí, uvedených u jednotlivých úloh, vyberou se pouze ty, které jsou pro zvládnutí dané role klíčové. Za klíčové lze označit kompetence, které:
 - ✓ jsou v souladu s firemními hodnotami
 - ✓ odrážejí specifické nároky na zvládnutí dané úlohy
- K souboru klíčových kompetencí, který vznikl zúžením souboru kompetencí pro jednotlivé úlohy, se přiřadí soubor „celofiremních kompetencí. Jestliže se

v tomto souboru vyskytuje jedna kompetence několikrát a pokaždé s jiným požadavkem, preferuje se požadavek vyšší.

- Jestliže výsledný soubor kompetencí převyšuje počet 10, zvažuje se další možná redukce.

Toto je však jen první krok v systému hodnocení, další krok je systém rozvoje, kariérního růstu a systém odměňování.

Je nutná provázanost systému hodnocení kompetencí se systémem kariérního růstu, vytvoření kariérní mapy a propojení systému hodnocení se systémem odměňování. Hlavní požadavek na systém odměňování je transparentnost a spravedlnost.

U této metody musí být stanovena kritéria opravdu objektivně a je nezbytné definovat jednotlivé úrovně kritérií transparentně a spolehlivě (např. pomocí číselných škál doplněných o slovní vyjádření) a specifikace pro danou pozici a stanovení vah jednotlivých kritérií pro následné vyplacení adekvátní částky z pohyblivé složky platu. Následným krokem je navázat hodnocení výkonu na bonusy. Je nutné definovat vztah mezi výsledkem hodnocení výkonu a výši bonusu. (Pilařová I.,2008)

Pro společnost ÚSKK, a. s. je vhodná metodika hodnocení kombinace obou výše popsaných metod.

Vytvoření kvalitního hodnotícího systému je důležitou, ne však jedinou podmínkou pro jeho akceptaci a následné využívání napříč firmou. Významný faktor pro zavedení nového systému hodnocení je správné načasování a způsob implementace nového systému do společnosti a vzájemná propojenost s ostatními systémy. Předpokladem úspěšné implementace nového systému, je pečlivá příprava této změny (co, komu, kdy a jak bude komunikováno) a vytvoření vhodné komunikační strategie (jaké použijeme komunikační kanály). Velkou pozornost musí být věnována jasnému a srozumitelnému definování změny, aby byla chápána a přijímána všemi zaměstnanci společnosti.

Systém hodnocení bude ve společnosti ÚSKK, a. s. zaveden postupnou implementací změn. Systém bude zaveden od vrcholového managementu směrem dolů. Při tomto způsobu implementace se mohou včas odhalit případné problémy, kterých se lze vyvarovat při implementaci do nižších stupňů řízení, nebo se na ně lépe připravit.

Při implementaci systému hodnocení je nutná návaznost především na systém odměňování, systém rozvoje zaměstnanců a popis pracovních pozic.

Příčiny neúspěšné implementace systému hodnocení

- **odpor ke změnám** – neochota zaměstnanců přijímat změny z důvodů:
 - ✓ neochoty učit se novým věcem
 - ✓ psychologických bariér – pasivní (nejsou motivovány ke změnám) nebo aktivní odpor (kladou požadavky) nebo extrémní odpor (bojkotování změn)
- **nesprávné načasování** – může se jednat o:
 - ✓ nevhodnou vývojovou fázi společnosti
 - ✓ nevhodné období z hlediska vytíženosti
- **nesoulad HR cílů se strategií společnosti**

Zavádění nového systému řízení by mělo pomoci zefektivnění výkonů zaměstnanců, zefektivnění řízení jejich rozvoje i pomoci k spravedlivému odměňování. Pokud nebude tento systém v souladu se strategií společnosti, nebude přijímán výkonnými manažery. Manažeři nejsou ochotni pracovat na čemkoliv, co jim nepomůže dosáhnout strategických cílů společnosti

- **neexistence návazných personální systémů** - nesoulad mezi hodnotícím systémem a ostatním personálním systémem (např. se systémem odměňování).
- **nezkušenost manažerů při zavádění změn** – nezkušený manažer pak při zavádění změn nadělá více škody než užítku.

XIII. Analýza rizik

a) Rizika systému odměňování a hodnocení pracovníků:

- Po určitém čase ztrácí systém odměňování svůj motivační efekt a stává se běžným standardem ve společnosti. Např. stravenky ztratily svůj motivační efekt, protože se v českých společnostech berou za standard, nebo mobilní telefon dnes je vnímám jako běžný pracovní nástroj, v devadesátých letech

představoval pro zaměstnance velice atraktivní nadstandardní zaměstnaneckou výhodu. Proto se při řešení otázky zaměstnaneckých výhod musíme více ohlédnout po nadstandardních výhodách.

- Na druhé straně se pozitivní působení zaměstnaneckých výhod na zaměstnance ne vždy daří jednoznačně prokázat.
- Dalším rizikem je, že systém hodnocení je oddělen od ostatního personálního systému. A to zejména od systému odměňování, který nekoresponduje se systémem hodnocení. Systém hodnocení pak ztrácí respekt a stává se formální. Společnost musí nutně vytvořit systém hodnocení navazující na systém odměňování a rozvoje. Bez tohoto systém hodnocení pozbývá na významu.
- Dalším rizikem je motivační síla peněz. Motivace peněz je velká, ale má své omezení. Zvyšuje pracovní úsilí v období před termínem výplaty. Snadno si pak představíme, jak vypadá úsilí těsně po výplatě. Udržet dlouhodoběji motivační účinek mezd znamená platit nadprůměrně!

Toto rizika mají vysokou pravděpodobnost výskytu a jsou velkým rizikem při zavádění změn motivačního programu a následné zvýšení hodnoty firmy.

b) Riziko špatné implementace motivačního programu vedoucími pracovníky

- Manažeři nemají jasnou představu o účelu řízení pracovního výkonu a systému odměňování, protože se nedostatečně seznámili s podrobnostmi koncepce.
- Dalším problémem je nevhodně řízený systém zaměstnaneckých výhod a nedostatečné dovednosti manažerů. Může výrazně přispívat u zaměstnanců k pocitu nespokojenosti a v takovém případě bude navíc plýtváním finančních prostředků. Např. neochota k otevřené zpětné vazbě – firemní kultura není zralá pro oboustrannou komunikaci. Manažeři se setkávají s neochotou hodnocených otevřeně hovořit o svých „pracovních problémech“ a poskytovat svému nadřízenému zpětnou vazbu.

Pravděpodobnost výskytu tohoto rizika při zavádění nového motivačního programu je vysoká.

c) Riziko neochoty vedoucích pracovníků komunikovat s podřízenými tzv. zpětná vazba (pochvala - kritika)

Někteří vedoucí pracovníci dostatečně pochopenou nepostradatelnost kvalitní komunikace se svými podřízenými a podcení schopnost chválit ve správnou chvíli. Tito vedoucí pracovníci jsou zaměřeni více na výkon než na lidi. Zaměstnanci ÚSKK, a. s. jsou spokojeni s jednáním svých nadřízených. Pravděpodobnost výskytu tohoto rizika je malá.

d) Riziko neztotožnění pracovníků s cíli společnosti

Cíle společnosti nejsou definovány správně, jasně, nelze z nich vyvodit cíle osobní pro jednotlivé zaměstnance. Problém nastává v okamžiku, kdy zaměstnanci nebudou ztotožnění s podnikovými cíli a nebudou tedy stoprocentně plnit ani své cíle osobní.

Potom vedoucí pracovníci neumí tyto cíle svým podřízeným dobře podat tak, aby zaměstnanci viděli svůj vlastní prospěch za úspěchem celé firmy. Neumí navodit povědomí, že čím lépe se daří firmě, tím lépe se bude dařit každému ze zaměstnanců.

e) Riziko fluktuace zaměstnanců z důvodu nespokojenosti

S otevřením pracovního trhu v sousedním Německu, pro naše občany vzrostli pracovní možnosti. Vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření je ale patrné, že zaměstnanci jsou v práci spokojeni a neplánují změnu zaměstnání. Pravděpodobnost výskytu této situace je tedy hodnocena jako velmi nízká a případný dopad by také nebyl příliš velký. V případě, že by se situace změnila a došlo by velkému odchodu pracovníků, společnost by musela přijmout a zaškolit nové zaměstnance. Což by přineslo dodatečné náklady na jejich zaškolení. Dopad rizika by pak byl velký a společnost by na tuto situaci měla reagovat nápravnými opatřeními.

Identifikace rizik, jejich pravděpodobnost výskytu a odhad jejich dopadu

K výskytu rizika se používá pětiúrovňová stupnice:

1. Nepatrná pravděpodobnost výskytu rizika: 0 % - 20 %
2. Nepravděpodobný výskyt rizika: 20 % - 40 %
3. Pravděpodobný výskyt rizika: 40 % - 60 %

4. Vysoká pravděpodobnost výskytu rizika: 60 % - 80 %
5. Jistý výskyt rizika: 80 % - 100 % (Šulák, Vacík, 2005)

Dopad rizika vychází z potenciálního finančního dopadu na společnost.

Míru dopadu rizik lze vyjádřit dle následující stupnice:

1. Bezvýznamný dopad rizika- je v kompetenci zaměstnanců a nižšího managementu.
2. Malý dopad rizika- je v kompetenci středního managementu.
3. Střední dopad rizika- v kompetenci středního a vyššího vedení.
4. Velký dopad rizika- je v kompetenci vrcholového vedení.
5. Kritický dopad rizika- tento dopad je závažný a trvalý. (Šulák, Vacík, 2005)

Tabulka 32 -rizik

Riziko	Pravděpodobnost	Dopad
1) Rizika systému odměňování a hodnocení pracovníků	4	3
2) Riziko špatné implementace motivačního programu vedoucími pracovníky	3	3
3) Riziko neochota vedoucích pracovníků komunikovat s podřízenými tzv. zpětná vazba (pochvala kritika)	3	2
4) Riziko nestotožněním pracovníků cíli společnosti	4	3
5) Riziko fluktuace zaměstnanců z důvodu nespokojenosti	2	2

Tabulka 33 - matice rizik

odhad dopadu rizik	5							
	4			1	4			
	3			2				
	2	5	3					
	1							
			1	2	3	4	5	
	pravděpodobnost výskytu rizik							

Zdroj: vlastní zpracování 2011

XIV. Ošetření jednotlivých rizik

a) Rizika systému odměňování a hodnocení pracovníků

Společnost by se na tyto rizika měla zaměřit při zavádění nového motivačního programu. To znamená seznámit vedoucí pracovníky s motivačním programem, aby ti ho přijímali a správně implementovali do společnosti. Seznámili s programem své podřízené, kteří ho budou přijímat a brát za vlastní. Vedoucí pracovníci by pak měli vést hodnotící pohovory poctivě a správně, mohou tak lépe poznat jednotlivé zaměstnance a na základě toho jim určit vhodné motivační prostředky. Například někdo, kdo o stravenky vůbec nestojí, je nemusí dostávat a získá třeba jinou výhodu, která ho motivuje víc. Důležitá je také otázka odpovědnosti, protože více odpovědnosti a samostatnosti si žádají většinou spíše muži. Ženy o tolik odpovědnosti moc nestojí. Je to však individuální. Výstupy z hodnotících pohovorů by měli vedoucí komunikovat na poradách vyššího vedení, kde by se schvalovalo využití různých motivačních programů, aby efekt těchto programů byl co největší.

b) Riziko špatné implementace motivačního programu vedoucími pracovníky

V rámci přípravy se musí věnovat pozornost jasnému a srozumitelnému definování změny, důvod změny, vztahu změny ke strategickým cílům společnosti, jejich výhod pro pracovníky a důsledky pro společnost. Nutnost promyšlení otázek, námitek, a argumentů pracovníků při seznamovacích poradách o motivačním programu. Sestavení detailního harmonogramu změny a správné načasování. Zaškolení vedoucích pracovníků. Vedoucí pracovníci by měli být seznámeni s motivačním programem, jeho výhodami, přínosy, možnostmi pracovníky v rámci jejich oddělení.

c) Riziko neochoty vedoucích pracovníků komunikovat s podřízenými tzv. zpětná vazba (pochvala kritika)

Každý je rád pochválen a chce vědět, že svoji práci vykonává správně. Tento motivační faktor bývá velice účinný a nic nestojí. Pochvala nebo kritika umožní zaměstnanci získat důležitou zpětnou vazbu, protože každý zaměstnanec chce, aby se o něj vedení zajímalo a očekává adekvátní odezvu na jeho vykonanou práci. Z výsledků

dotazníkového šetření vyplývá, že více jak polovina zaměstnanců je spokojena se vztahem se svým nadřízeným.. Vedoucí pracovník se zajímá o jejich práci a dostatečně chválí či kritizuje jejich výkon, ale i přesto by se měli vedoucí stále soustředit na svou komunikaci s podřízenými. Důležité je, aby prošli školením, týkajícím se komunikace a nepodceňovali její důležitost. Pokud vedoucí pochopí nepostradatelnost kvalitní komunikace a osvojí si schopnost chválit ve správnou chvíli, toto riziko bude minimální. Konkrétní školení, která jsou na trhu k dispozici, jsou např. kurzy efektivní komunikace, školení komunikace nebo školení komunikace se zaměstnanci.

d) Riziko neztotožnění pracovníků s cíli společnosti

Společnost musí dobře, správně a jasně definovat stanovené cíle a následně z toho lze vyvodit i cíle osobní pro jednotlivé zaměstnance. V okamžiku, kdy zaměstnanci budou ztotožnění s podnikovými cíli, budou tedy stoprocentně plnit i své cíle osobní. Proto je nutné, aby vedoucí pracovníci uměli tyto cíle svým podřízeným dobře podat tak, aby zaměstnanci viděli svůj vlastní prospěch za úspěchem celé firmy. Dobré je navodit povědomí, že čím lépe se daří firmě, tím lépe se bude dařit každému ze zaměstnanců. Toho lze dosáhnout pomocí provázanosti se systémem odměn, ale i dalšími způsoby.

e) Riziko fluktuace zaměstnanců z důvodu nespokojenosti

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci jsou v práci docela spokojeni a v blízké budoucnosti neplánují změnit pracovní pozici. V tomto případě společnost nemusí podnikat žádné velké kroky, nebo může právě zlepšit stávající motivační politiku, poskytovat více benefitů a zvyšovat spokojenost zaměstnanců, což má společnost v plánu, takže toto riziko je tedy téměř potlačeno.

XV. Závěr

Cílem diplomové práce je zhodnocení stávajícího stavu společnosti a návržení nového strategického plánu ÚSKK, a. s., s důrazem na motivační program pracovníků, jako významný faktor pro naplnění celkových strategických plánů společnosti a analýza těchto plánů. Pracovníci potřebují uspokojovat potřeby své a i své rodiny, potřebují určitou sociální jistotu, životní stabilitu a jasnou perspektivu, včetně budoucích výdělků, možnosti seberealizace, dobré vztahy na pracovišti a práci, která by je uspokojovala.

V první části této práce je popsána společnost ÚSKK, a. s. jako celek. Je zde popsána charakteristika společnosti a spolupráce KSÚKK, p. o. Jsou zde popsány služby, které společnost nabízí v oblasti údržby a oprav komunikací. Je zde provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí, jakým způsobem ovlivňuje společnost jako celek.

Ve druhé části práce je popsán strategický plán rozvoje společnosti. Je zde formulována vize společnosti s návazností na strategické cíle společnosti, kterých chce společnost dosáhnout v horizontu pěti let s důrazem na strategii lidských zdrojů. Dále je zde sestaven finanční plán, rozpracovaný na období 2011 – 2015, který vychází ze stanovených cílů společnosti. Jsou zde charakterizovány tyto účetní výkazy: výkaz zisku a ztrát, rozvaha, cash flow. Finanční plán je sestaven s ohledem na předpokládaný vývoj společnosti a společenský vývoj v České republice. Jsou zde sestaveny klíčové ukazatele výkonnosti společnosti a vypočítány jejich hodnoty (ukazatel rentability, ukazatele produktivity práce, ukazatelé aktivity, ukazatel zadluženosti). Jako hlavním klíčovým ukazatelem je zde zvolena EVA (ekonomicky přidaná hodnota). Ukazatel EVA vykazuje zápornou hodnotu, i přestože společnost vykazuje v období 2011 – 2014 zisk. To je způsobeno především nízkou produktivitou vlastního kapitálu s kombinací s vyššími průměrnými náklady vlastního kapitálu. Rozvoj společnosti je financován převážně vlastním kapitálem.

Třetí částí této práce se zabývá analýzou stávajícího stavu motivačního programu zaměstnanců. Bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci ÚSKK, a. s. Zaměstnanci vyplnili celkem 20 dotazníků. Jeden dotazník byl vyřazen pro nesprávné vyplnění. Ostatní dotazníky byly zpracovány a vyhodnoceny. Na základě provedeného rozboru těchto výsledků byly navrženy změny a další vývoj v této oblasti. Definování cílů a odměňování podle dosažených výsledků, snaha zlepšování motivace pracovníků na základě zvýšení kvality práce a produktivity práce. Produktivita práce se bude zvyšovat, pokud pracovníci budou vyškoleni a budou rozumět své práci. Produktivita práce se bude zvyšovat, pokud budou kvalitní pracovní prostředky, což souvisí především s vozovým parkem. Pro sledované období není zatím předpoklad, že bude mít společnost potřebné prostředky na tuto obměnu.

Po zhodnocení jednotlivých částí této práce lze konstatovat, že společnost má za určitých podmínek reálnou možnost se i nadále rozvíjet. V řízení lidských zdrojů sehrávají klíčovou úlohu dva základní faktory: úroveň znalostí a dovedností pracovníků

a úroveň jejich motivace. Vedení společností si uvědomuje, že vhodným motivováním pracovníků si lze vydobýt významnou konkurenční výhodu, která v době globalizující se ekonomiky může zajistit společnosti prosperitu. Výkonnost společnosti se zvýší prostřednictvím lepší motivace pracovníků a konkrétní zainteresovaností zaměstnanců.

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 1999. ISBN 80-247-0469-2

BERNOVÁ, E; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Porspektum, 1994. ISBN 80-7175-010-7

BLÁHA, Z.; JINDŘICHOVSKÁ, I. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 2. vydání. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85603-2

ŠULÁK M.; VACÍK, E. *Měření výkonnosti firem*. Praha: Euopress, 2005. ISBN 80-7043-258-6

MACEK J.; KOPEK R.; KRÁLOVÁ J. *Ekonomická analýza podniku*. Plzeň: TYPO,2007. ISBN 978-80-7043-446-8

Mayerová M.; Růžička J. *Psychologie v ekonomické praxi*. Plzeň: ZCU, 2000. ISBN 80-7082+583-3

Pilařová I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing,2008.ISBN 978-247-2042-5

Koubek J.,*Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004.ISBN 80-7261-16-X

Křikač K., *Podniková ekonomie*. Plzeň: ZCU, 2000. ISBN 80-7082-655-X

Online zdroje

Údržba silnic Karlovarského kraje. [online].[cit. 02.09..2011]. Datum poslední aktualizace 01.04.2011. Dostupné na www.uskk.cz

Zákony na webu. [online].[cit. 02.09..2011]. Datum poslední aktualizace 03.12.2011. Dostupné na <http://www.sbcz.cz/>

Seznam obrázků

Obrázek 1 - služby v oblasti údržby a oprav komunikací	93
Obrázek 2 - organizační struktura	95

Obrázek 2 - mapa středisek.....	96
---------------------------------	----

Seznam tabulek

Tabulka 1 – matice EFE.....	21
Tabulka 2 - analýza odvětví.....	25
Tabulka 3 - výkaz zisku a ztráty	26
Tabulka 4 - rozvaha	28
Tabulka 5 - finanční analýza	29
Tabulka 6 - finanční analýza	30
Tabulka 7 - hodnocení strategické a akční pozice společnosti	36
Tabulka 8 - matice TOWS	39
Tabulka 9- výkaz zisku a ztráty 2011 - 2015.....	47
Tabulka 10 - tržby za služby 2011 - 2015	47
Tabulka 11 - rozvaha 2011 - 2015	48
Tabulka 12 - cash-flow 2011 -2015	49
Tabulka 13 - finanční analýza	50
Tabulka 14 - ukazatel EVA dle MPO ČR.....	52
Tabulka 15 - tržby za služby 2011 - 2015	52
Tabulka 16 - tržby za služby 2011 - 2015	53
Tabulka 17 - Domníváte se, že je Vaše mzda ve srovnání s ostatními kolegy spravedlivá?	62
Tabulka 18 - Jsou podle Vás osobní prémie rozdělovány spravedlivě?	62
Tabulka 19 - Znáte zaměstnanecké bonusy poskytované Vaším zaměstnavatelem a jejich přínos pro Vás?.....	62
Tabulka 20 - Změnili byste systém odměňování a bonusů ve Vaší firmě?	63
Tabulka 21 -Jste spokoje(a) s Vaší pracovní pozicí?	63
Tabulka 22 - Jste spokojeni s příležitostmi, které nabízí podnik pro rozšiřování Vašich specializovaných znalostí (školení)?.....	64
Tabulka 23 - Je pro Vás důležité mít možnost ke zvyšování kvalifikace v rámci zaměstnání?....	64
Tabulka 24 - Je pro Vás kariérní postup a osobní rozvoj důležitý?	64
Tabulka 25 - Zajímá se Váš vedoucí o Váš výkon?.....	65
Tabulka 26 - Domníváte se, že Váš vedoucí pracovník dostatečně oceňuje Váš dobrý pracovní výkon?	65
Tabulka 27 - Domníváte se, že Váš vedoucí pracovník dostatečně podporuje k pracovnímu výkonu?	66
Tabulka 28 - rozklad ukazatele produktivity práce na dílčí ukazatele	74
Tabulka 29- Příspěvní organizace a pracovníka k řízení pracovního výkonu	76
Tabulka 30 - schéma jednotlivých stupňů plánování.....	77
Tabulka 31 - záznamový arch pro hodnocení výkonů podle principu MbO.....	79
Tabulka 32 -rizik	85
Tabulka 33 - matice rizik	86

Seznam grafů

graf 1 tržby za služby 2008 – 2010.....	27
graf 2 vývoj nákladů a výnosů 2008 – 2010	27

graf 3 vývoj zisku 2008 - 2010	28
graf 4- výkony v tunách	43
graf 5 - výkony v cenách.....	44
graf 6 - vývoj financování zimní údržby 2011 - 2015 dle smlouvy s KSÚKK, p. o. (v mil. Kč).....	45
graf 7 - vývoj CF 2011 - 2015.....	49
graf 8 - odpisy nemovitého majetku 2005 - 2015	97
graf 10 - odpisy movitého majetku 2005 - 2015	98

XVI. Přílohy

1. Příloha – obrázek

Obrázek 1 - služby v oblasti údržby a oprav komunikací

 <p>Práce zimní údržby</p>	 <p>Čištění vozovek</p>	 <p>Vysprávka asfaltovou směsí za studena do neupravených výtluků</p>
 <p>Seřezávání krajnic</p>	 <p>Čištění a opravy příkopů</p>	 <p>Čištění a opravy propustků, rigolů, šachet, vpustí</p>
 <p>Vysprávka teplou asfaltovou směsí do upravených výtluků</p>	 <p>Svislé dopravní značení, jejich opravy, rovnání, výměna poškozených částí, zřizování</p>	 <p>Péče o ocelová svodidla</p>



Kosení travních porostů
podél silnic, mulčování



Zhotovení nové povrchové
vrstvy místních komunikací



Autodoprava
a další práce stroji



Nátěry asfaltových vozovek



Vysprávký vozovek tryskovou
metodou



Směrové sloupky



Údržba silniční zeleně



Údržba a opravy mostů



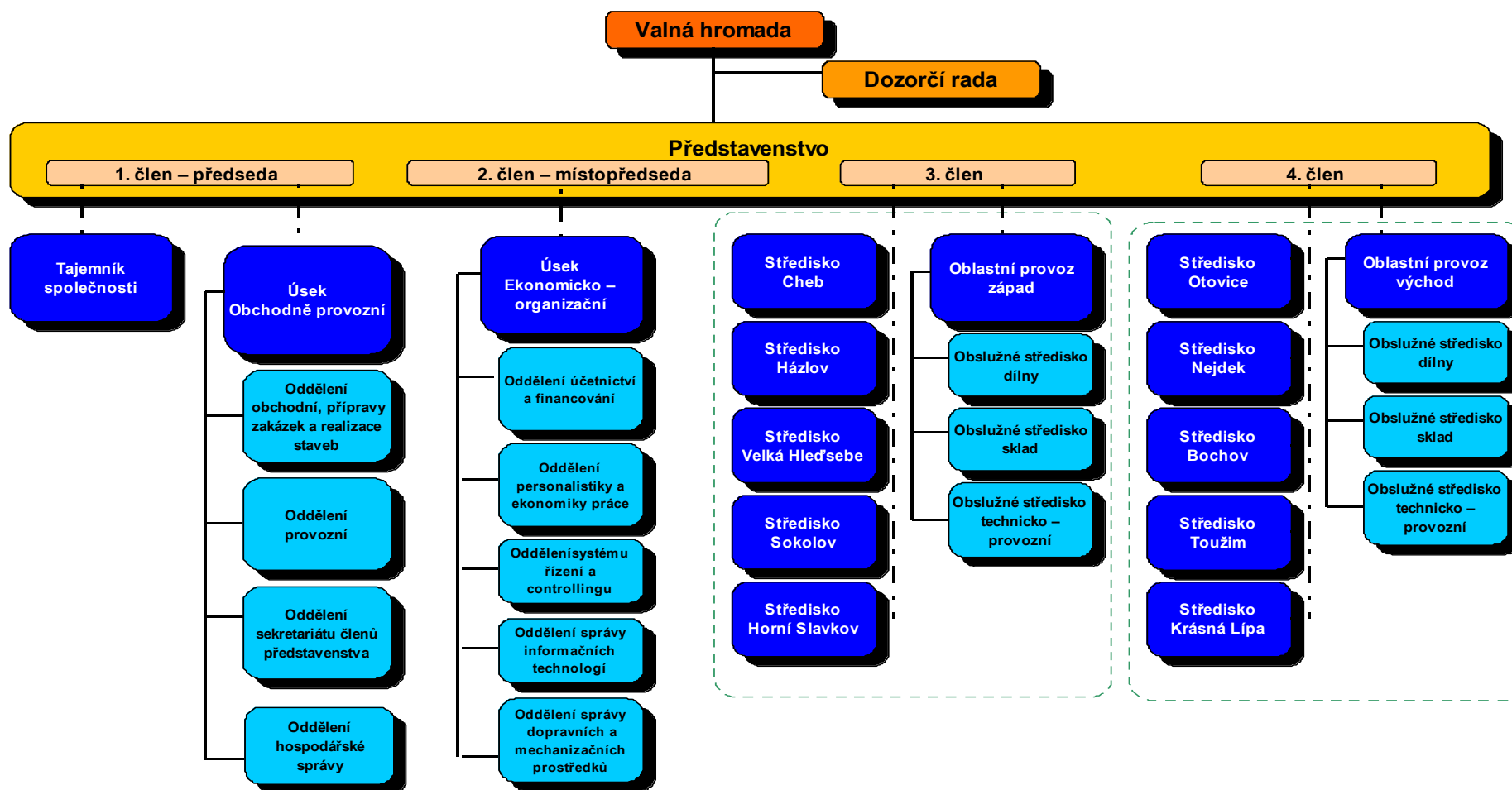
Sanace spár a trhlin

Zdroj ÚSKK; a. s. online 2011

2. Příloha –organizační struktura ÚSKK, a. s.

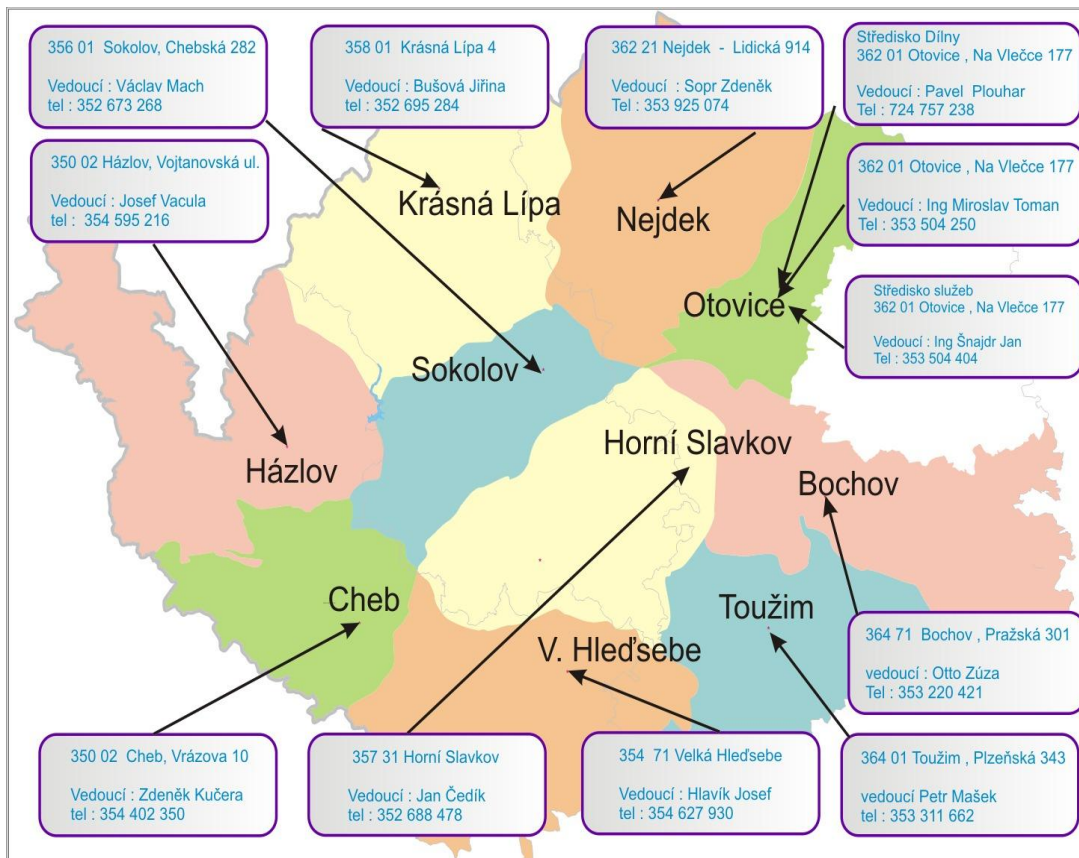
Obrázek 2 - organizační struktura

Zdroj interní materiál společnosti



3. Příloha – mapa středisek

Obrázek 3 - mapa středisek



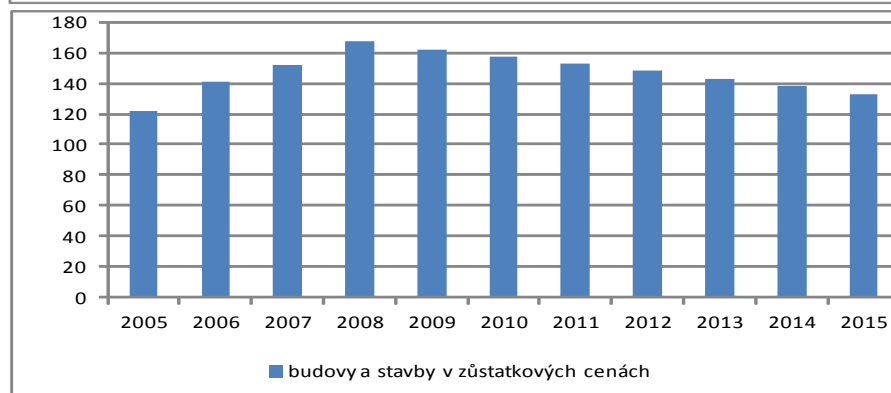
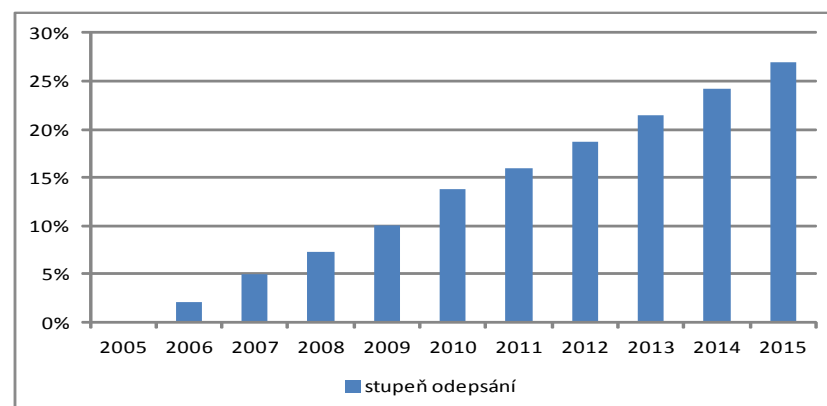
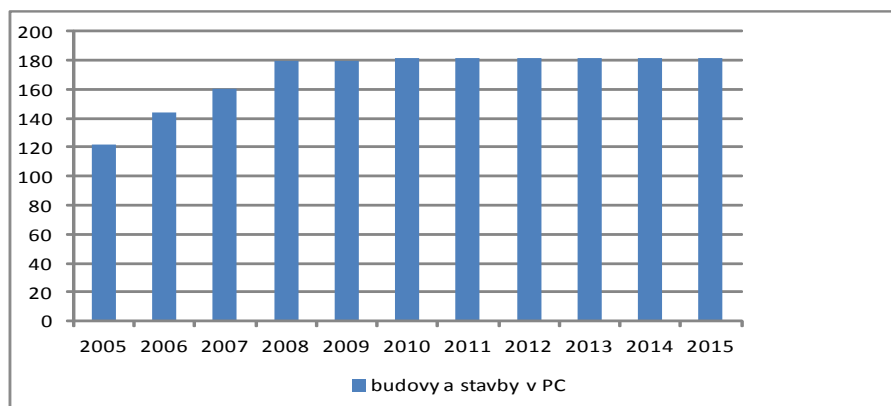
Zdroj ÚSKK; a. s. online 2011

4. Příloha – grafy odpisů

graf 8 - odpisy nemovitého majetku 2005 - 2015

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
budovy a stavby v PC	122	144	160	180	180	182	182	182	182	182	182
budovy a stavby v zůstatkových cenách	122	141	152	167	162	157	153	148	143	138	133
stupeň odepsání	0%	2,1%	5,0%	7,2%	10,0%	13,7%	15,9%	18,7%	21,4%	24,2%	26,9%

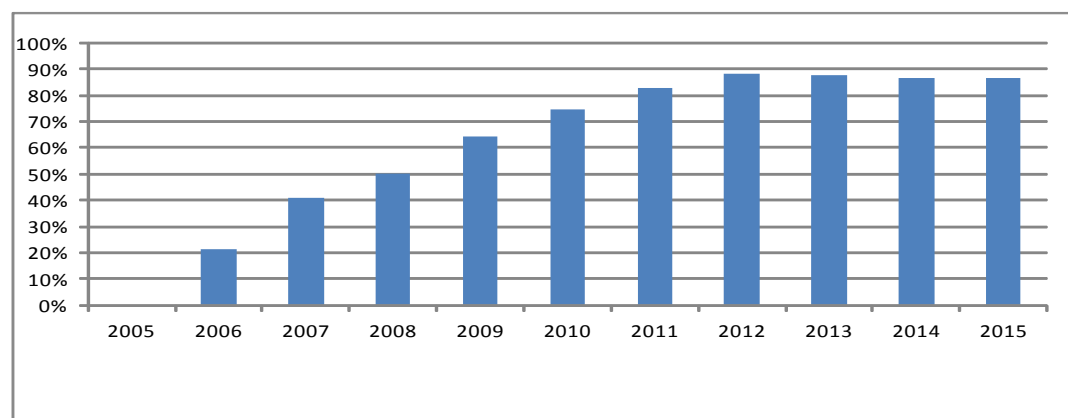
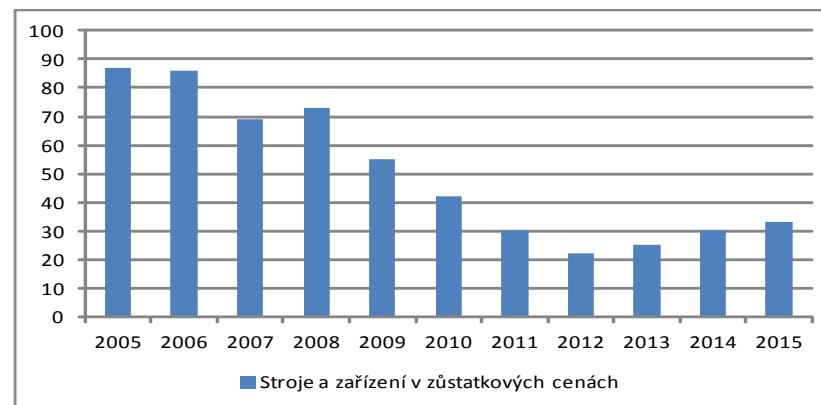
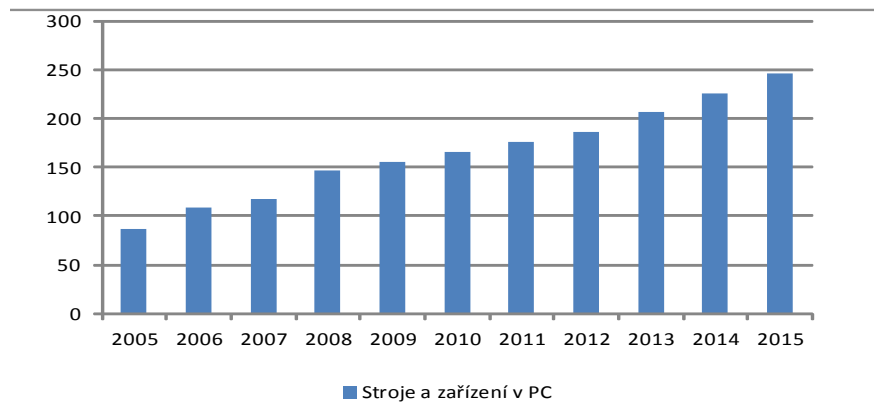
-5



Zdroj interní materiál společnosti

graf 9 - odpisy movitého majetku 2005 – 2015

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Stroje a zařízení v PC	87	109	117	146	155	166	176	186	206	226	246
Stroje a zařízení v zůstatkových cenách	87	86	69	73	55	42	30	22	25	30	33
stupeň odepsání	0%	21,1%	41,0%	50,0%	64,5%	74,7%	83,0%	88,2%	87,9%	86,7%	86,6%



Zdroj interní materiál společnosti

5. Příloha – dotazník varianta I.

Vysvětlení bodovací škály:

1 = ano bez výhrad **2** = ano s výhradami **3** = spíše ne **4** = rozhodně ne

Odpovědi prosím zakroužkujte jeden bod na škále, který nejlépe odpovídá Vašemu názoru.

V případě otevřených otázek prosím stručně vypište Vaše stanovisko

Vztahy mezi zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými

1. Zajímá se Váš vedoucí o Váš pracovní výkon?

1 2 3 4

.....
.....
.....

1 Domníváte se, že Vás vedoucí pracovník dostatečně oceňuje za dobrý pracovní výkon?

1 2 3 4

.....
.....
.....

2 Domníváte se, že Vás vedoucí pracovník dostatečně podporuje k pracovnímu výkonu?

1 2 3 4

.....
.....
.....

System hodnocení pracovního výkonu

3 Domníváte se, že je Vaše mzda ve srovnání s ostatními kolegy spravedlivá?

1 2 3 4

.....
.....
.....

4 Jsou podle Vás osobní prémie a odměny rozdělovány spravedlivě?

1 2 3 4

.....
.....
.....

5 Znáte zaměstnanecké bonusy poskytnuté Vaším zaměstnavatelem a jejich přínos pro Vás?

1 2 3 4

.....
.....
.....

6 Změnil byste systém odměňování a bonusů ve Vaší firmě?

1 2 3 4

.....
.....
.....

Kariéry a osobního rozvoje

7 Jste spokojen(a) s Vaší pracovní pozicí?

1 2 3 4

.....
.....

8 Jste spokojen(a) s příležitostmi, které nabízí podnik pro rozšiřování Vašich specializovaných znalostí? (školení)?

1 2 3 4

.....
.....
.....

9 Je pro Vás důležité mít možnost ke zvyšování kvalifikace v rámci zaměstnání?

1 2 3 4

.....
.....
.....

10 Je pro Vás kariérní postup a osobní rozvoj důležitý?

1 2 3 4

.....
.....

6. Příloha – dotazník varianta II.

Vysvětlení bodovací škály:

1 = rozhodně ano **2** = spíše ano **3** = spíše ne **4** = rozhodně ne

Odpovědi prosím zakroužkujte jeden bod na škále, který nejlépe odpovídá Vašemu názoru.

V případě otevřených otázek prosím stručně vypište Vaše stanovisko

Vztahy mezi zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými

1. Zajímá se Váš vedoucí o Váš pracovní výkon?

1 2 3 4

.....
.....
.....

2. Domníváte se, že Váš vedoucí pracovník dostatečně oceňuje za dobrý pracovní výkon?

1 2 3 4

.....
.....
.....

3. Domníváte se, že Váš vedoucí pracovník dostatečně podporuje k pracovnímu výkonu?

1 2 3 4

.....
.....
.....

4. Domníváte se, že Váš vedoucí pracovník respektuje Váš odborný názor?

1 2 3 4

.....
.....
.....

System hodnocení pracovního výkonu

5. Domníváte se, že je Vaše mzda ve srovnání s ostatními kolegy spravedlivá?

1 2 3 4

.....
.....
.....

6. Jsou podle Vás osobní prémie a odměny rozdělovány spravedlivě?

1 2 3 4

.....
.....
.....

7. Znáte zaměstnanecké bonusy poskytnuté Vaším zaměstnavatelem a jejich přínos pro Vás?

1 2 3 4

.....
.....
.....

8. Změnil byste systém odměňování a bonusů ve Vaší firmě?

1 2 3 4

.....
.....
.....

9. Máte vlastní představu, jak rozšířit spektrum těchto zaměstnaneckých výhod?

1 2 3 4

.....
.....

10. Jste spokojen(a) s Vaší pracovní pozicí?

1 2 3 4

.....
.....
.....

11. Jste spokojen(a) s příležitostmi, které nabízí podnik pro rozšiřování Vašich specializovaných znalostí? (školení)?

1 2 3 4

.....
.....
.....

12. Je pro Vás důležité mít možnost ke zvyšování kvalifikace v rámci zaměstnání?
1 2 3 4

.....
.....
.....

13. Je pro Vás kariérní postup a osobní rozvoj důležitý?
1 2 3 4

.....
.....
.....

Informovanost zaměstnanců

14. Jsou informace, které dostáváte jasné, srozumitelné a dostatečné?
1 2 3 4

.....
.....
.....

Dostáváte informace potřebné pro Vaši práci vždy včas?

1 2 3 4

.....
.....
.....

Jsou pro Vás přínosné pravidelné porady s vedoucím pracovníkem?

1 2 3 4

.....
.....
.....

Sledujete informace intranetu Vaší společnosti?

1 2 3 4

.....
.....

Abstrakt

LUHANOVÁ, J. Motivace zaměstnanců jako významný faktor naplnění strategického plánu rozvoje firmy. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 2012

Klíčová slova: motivace pracovní činnosti, motivační program, finanční plán, strategický plán, analýza rizik

Tato Diplomová práce pojednává o motivaci jako významným faktorem ovlivňující strategické cíle společnosti. V první kapitole se seznámíme se společností, o které práce pojednává. Následně je stručně popsáno poslání společnosti, vize, strategické cíle. Následuje analýza vnějšího a vnitřního prostředí, ze získaných poznatků je provedena analýza, která doporučuje konečnou optimální strategii pro naplnění cílů a finanční plán společnosti. V další kapitole je popsán současný motivační program společnosti, vyhodnocení dotazníkového šetření a na základě vyhodnocení dotazníkového šetření jsou navrženy změny motivačního programu. Je Navržena vhodná metodika, konkrétně Řízení společnosti dle **Management by Objectives** – MbO a management by Comencies MbC pro sledování výkonnosti společnosti. Požadované výkonnosti má být dosaženo zejména prostřednictvím zavedení vhodných změn do dosavadního motivačního systému firmy, přičemž jsou v práci analyzována některá rizika, která mohou při zavádění změn nastat.

LUHANOVÁ, J.

Motivation of employees as an important factor to fulfill the strategic development plan of the company. Thesis. Pilsen: The Faculty of Economics, University of the est Bohemia,2012

Keywords: work motivation, motivation program, financial plan, strategic plan, risk analysis.

The thesis deals with the motivation as an important factor influencing the strategic objectives of the company. The first chapter introduce the company, which deals with work. V Subsequently, there is brief description about the mission, vision, strategic goals of the company. The analysis of external and internal

environment, the lessons learned from the analysis, which suggests the optimal strategy for the final objectives and financial planning company. The next chapter describes an analysis of the external and internal environment .The analysis has evaluated by obtained outcomes, and recommends the final optimal strategy to fulfill goals, and financial plan of the company.The next chapter describes the current company's incentive program, evaluation questionnaire. Based on the evaluation questionnaires, there is designed change of the motivation program. There is made a proposal for appropriate methodology, specifically the management of the company as Management by Objectives - MBO and management would Cometencies MbC to monitor the performance of the company. Required performance should be achieved mainly through the introduction of appropriate amendments to existing motivation system of the company, meanwhile there are analysed some of the risks in the work which may arise during the implementation of changes.