

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

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

**The Motivation of Employees as a Significant Fulfillment
Factor for the Company's Business Plan Development .**

Jana Luhanová

Plzeň 2013

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

1	Úvod	7
2	Charakteristika podniku.....	8
3	Strategický plán	12
3.1	Vize společnosti.....	17
3.2	Stanovení dlouhodobých cílů v horizontu tří let.....	17
3.3	Strategie k dosažení cílů společnosti v období tří let:	18
4	Analýza prostředí – vnitřní prostředí, vnější prostředí.....	19
4.1	Vnější prostředí – makro prostředí	19
4.2	Mezoprostředí	23
4.3	Interní prostředí – Mikroprostředí	26
4.4	Finanční situace	27
4.4.1	RENTABILITA	30
4.4.2	RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU	31
4.4.3	LIKVIDITA	31
4.4.4	AKTIVITA	31
4.4.5	ZADLUŽENOST.....	31
4.5	SWOT analýza.....	36
4.6	Finanční plán 2013 – 2016.....	39
4.6.1	Plán tržeb	39
4.6.2	Plán nákladů.....	39
4.6.3	Výsledek hospodaření.....	39
4.6.4	Plán aktiv	40
4.6.5	Plán pasiv	40
4.6.6	Cizí zdroje.....	40
4.7	Finanční plán 2013 – 2016: optimistická varianta.....	41
4.7.1	RENTABILITA	49
4.7.2	RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU	50
4.7.3	LIKVIDITA	50
4.7.4	AKTIVITA	51
4.7.5	PRODUKTIVITA.....	51
4.7.6	ZADLUŽENOST.....	51
4.7.7	Finanční plán 2013 – 2016: pesimistická varianta II.....	52
5	Motivační program ÚSKK, a. s.....	52
5.1	Nastavený motivační program ÚSKK, a. s.....	54
5.2	Motivační program v ÚSKK, a. s. lze rozdělit:	55
5.2.1	Pohyblivé složky mezd a její formy	56
5.2.2	Ostatní zaměstnanecké výhody.....	56
6	Vyhodnocení dotazníkového šetření	59
6.1	Změny motivačního programu.....	67
6.2	Navrhované změny motivačního programu.....	69
6.3	Ostatní změny motivačního programu:.....	70
7	Navržení vhodné metodiky pro řízení a sledování naplnění výkonnostních cílů.....	73
7.1	Analýza rizik.....	78
7.2	Ošetření jednotlivých rizik.....	82
8	Závěr.....	84
	Seznam obrázků.....	85
	Seznam tabulek.....	85
	Seznam grafů	85
9	Přílohy	89

9.1	Příloha – obrázek	89
9.2	Příloha –organizační struktura ÚSKK, a. s.....	91
9.3	Příloha – mapa středisek	92
9.4	Příloha – grafy odpisů.....	93
9.5	Příloha – dotazník varianta I.....	95
9.6	Příloha – dotazník varianta II.....	97
	Abstrakt.....	100

1 Úvod

Management podniku si v dnešní době začíná stále více uvědomovat klíčový význam motivace pracovníků při plnění strategických cílů firmy. V silně konkurenčním prostředí vyvíjí firma značné úsilí při získání konkurenční výhody na trhu, a proto je pro firmu důležité znát možnosti efektivního zvyšování výkonnosti svého podniku. K tomu přispívají kvalitně stanovené strategické cíle včetně strategie k jejich dosažení. Nezbytnou součástí kontroly měření výkonnosti podniku jsou pak komplexní metody měření výkonnosti podniku, které slouží jako podklad pro hodnocení a rozhodování managementu.

Hlavním cílem diplomové práce je využití motivačního programu zaměstnanců organizace k naplnění strategického plánu rozvoje společnosti ÚS KK, a. s. pro následující tři roky. Pomocí SWOT analýzy bude stanovena konečná strategie k dosažení strategických cílů včetně navržení vhodné metodiky pro řízení výkonnosti podniku v souladu s metodou řízení Management by Objectives, konkrétně metodikou SMART a dále metodou Management by Competencies včetně analýzy rizik. Metodika by měla zohledňovat vliv lidského kapitálu na výsledky podniku. Součástí strategie bude také motivační program společnosti.

Použité metody: dotazníkové šetření, osobní rozhovory, studium materiálu, finanční analýzy, SWOT analýza, analýza rizik,.

Správně nastavený motivační program je základním pilířem zvyšování výkonnosti firmy. Hlavním předpokladem k jeho naplnění je především vybudování loajálního a angažovaného vztahu zaměstnance ke své firmě a navození pocitu sounáležitosti. K významným motivačním prvkům patří hodnocení zaměstnance – pocity spokojenosti zaměstnance s vykonanou prací a jeho seberealizace.

Nedílnou součástí práce je také analýza současného stavu motivačního programu ve společnosti ÚS KK, a. s. a jeho hodnocení. Na základě výsledků provedené SWOT analýzy budou navržena nápravná opatření, která povedou ke zvýšení výkonnosti firmy a tím i zvýšení konkurenceschopnosti firmy na trhu.

2 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 0000- 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

(Výroční zpráva ÚSKK, a. s. 2012)

Údržba silnic Karlovarského kraje, a.s.(dále jen ÚSKK, a. s.). byla založena zakladatelskou listinou jako akciová společnost dne 01.01. 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 hlavních, 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. lednu 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 dlouhodobým působením činnosti 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 v oblasti stavby a údržby komunikací.

Veškeré výše uvedené činnosti nabízí společnost na profesionální úrovni a s komplexním 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)

(webové stránky ÚSKK, a. s. 2011)

Organizační struktura společnosti - viz příloha 2

Organizační struktura společnosti

- nejvyšším orgánem akciové společnosti je valná hromada, tuto funkci 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,

Členové rady: Jaroslav Krýsl, Ing. Jiří Vojtěch, Ing. Václav Živný, Ing. Josef
Bulka.

Mapa středisek viz. příloha č. 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,
- evidují svoji ekonomickou činnost v rámci vnitropodnikového účetnictví,
- jsou hmotně zainteresovány na výsledcích svojí práce (hodnocení středisek se provádí na základě stanovených premiových 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).

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 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 nákladových ukazatelů zakázky. (webové stránky ÚSKK, a. s. 2010)

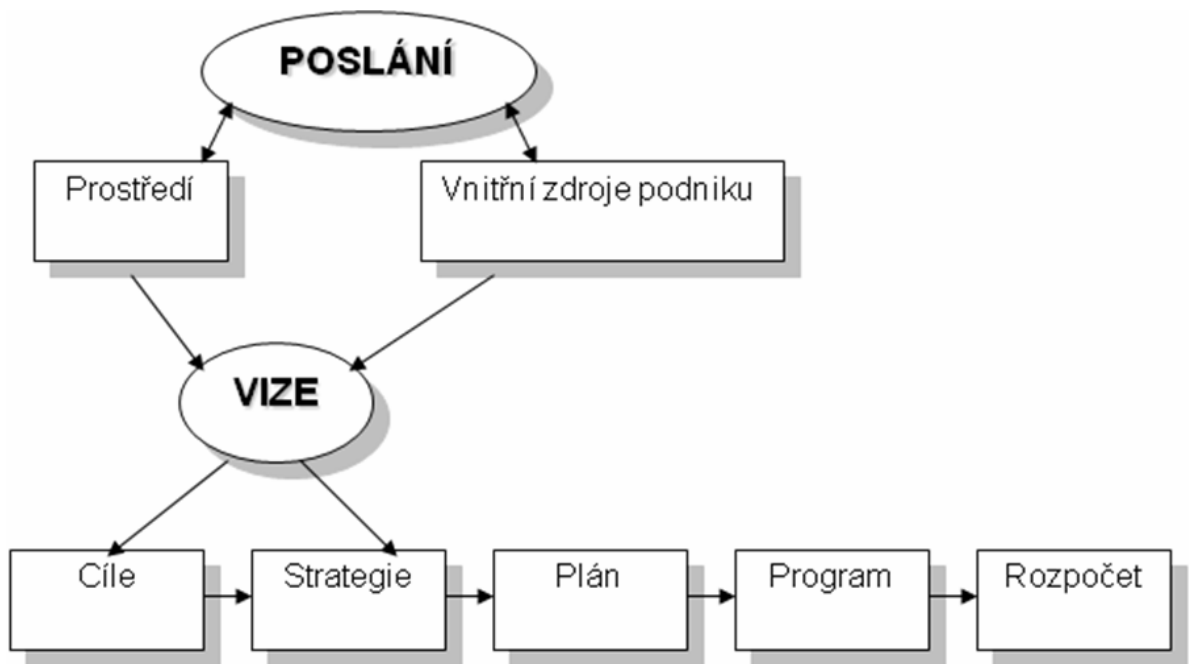
3 Strategický plán

Aby dnes byla ÚSKK, a.s. konkurenceschopná má pro ni velký význam strategické řízení, tj. dlouhodobý výhled, kam společnost bude směřovat v budoucnu, jakých cílů chce dosáhnout a jaké prostředky jsou třeba k dosažení stanovených cílů. Zda bude mít k naplnění svých cílů dostatečné zdroje (finanční, lidské hmotné, informační) V praxi to znamená, že nestačí pouze existence strategie podniku, ale především její každodenní prosazování v praxi. Strategické řízení ve společnosti ÚSKK, a. s. probíhá na úrovni představenstva společnosti ve spolupráci s ostatními vedoucími pracovníky.

Probíhá ve třech fázích:

- **Formulace strategie** – stanovení dlouhodobých cílů, určení rizik, která mohou strategický záměr ohrozit a stanovení strategií k naplnění těchto cílů.
- **Implementace strategie** - stanovení krátkodobých cílů a využití zdrojů k naplnění cílů.
- **Hodnocení strategie** – sledování externích a interních faktorů, které mohou významným způsobem ovlivnit vývoj strategických cílů. Možnost provádět korekce i zpětně hodnotit dosažených ekonomických výsledků. (Vacík, 2011)

tabulka 1-fáze plánování



Poslání společnosti – proč ÚSKK, a.s. existuje a čeho chce dosáhnout.

Vize - představuje kam daná společnost směřuje v konkrétním časovém horizontu.

Strategické cíle – jsou dlouhodobé cíle společnosti ÚSKK, a.s. Znamená to naplánování zdrojů:

- lidských,
- finančních,
- hmotných,
- materiálních.

Zobrazují cílový stav společnosti, vycházejí z její vize a musí s ní časově korespondovat. Strategický plán je důležitý pro rozvoj celé společnosti, vychází z předvídavosti a opírá se o strategickou vnímavost. Strategická vnímavost je vzájemná závislost mezi kvalitním vnitřním dialogem, strategickou pohotovostí a otevřeným strategickým procesem. V širokém smyslu spojuje firmu s jejím vnitřním a vnějším prostředím. Otevřený proces nevytváří hodnotu bez lidí nadaných otevřenou myslí a schopné nacházet nápadité způsoby formulace strategických témat.

(Doz, Z, Kosonen. ,2008)

Pro strategický plán je důležitá nejen jeho existence, ale také to, aby se strategickým plánem byli seznámeni všichni zaměstnanci. Zaměstnanci by měli plány chápat a souhlasit s nimi. Při sestavování strategického plánu pro ÚSKK, a. s. se musí brát v úvahu specifické postavení této společnosti, která je nepřímo napojena na veřejné finance a od toho se odráží i její náhled do budoucna. Její existence je závislá na tom, zda získá či nezíská dvě důležité zakázky. Jedná se o zakázku Ředitelství silnic a dálnic (ŘSD) na letní a zimní údržbu silnic I.třídy a rychlostních komunikací a dále o zakázku KSÚKK, p. o. na údržbu silnic II. a III. tříd.

Další fázi práce je zaměřena na definici strategie a tvorbu strategického plánu.

Strategie - je dynamický systém cílů a postů jak dosáhnout cílů společnosti. Strategie je proto jednou ze složek logické posloupnosti mezi posláním a činnostmi vykonávanými zaměstnanci, kterými jsou zajišťovány požadované výstupy či souvisejí s jejich podporou. (Častorál,Z. 2010)

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,

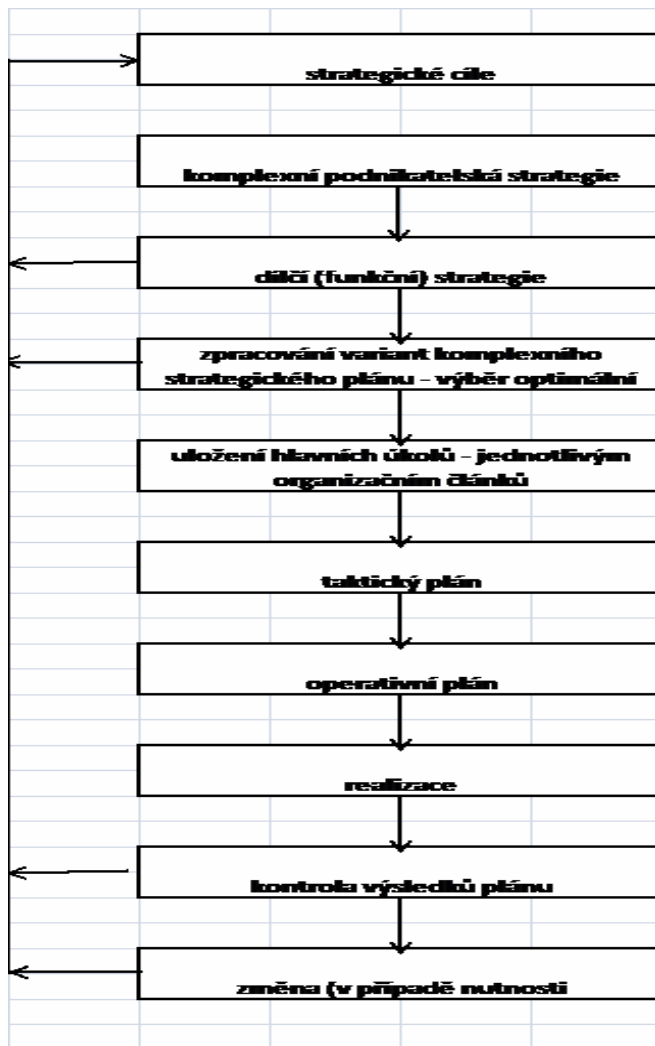
M – měřitelné, tedy vyjádřitelné v pojmech množství, kvality, času a peněz,

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

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

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

tabulka 2-fáze plánování



(Křikáč,K.,2000)

To znamená pro společnost ÚSKK, a. s., že vytvoří strategický plán (viz. Obrázek 2). Z něj vychází plán taktický, a z taktického plánu nakonec plán operativní. Operativní (roční plán) se dále rozpracovává na plány čtvrtletní. Operativní plán slouží k zajišťování technicko-hospodářského plánu společnosti. Konkretizuje jeho úkoly a určuje prostředky k jejich dosažení. Komplexní roční plán se pak skládá z následujících částí:

- plán práce,
- plán vlastních nákladů,
- plán tržeb,
- plán finanční,
- plán práce,

- plán materiálně-technického zásobování,
- plán investiční.

Operativní plán je zakončen realizací projektu. Až při realizaci projektu se kontroluje jeho správné nastavení, a v případě výskytu nežádoucích odchylek, musí být provedena nápravná opatření. Pro správné nastavení strategického plánu je nutné provést analýzu vnitřního a vnějšího prostředí. Výsledkem je potom konstatování, zda je společnost ÚSKK, a. s. připravena k plnění stanovených strategických cílů. Hledají se optimální alternativy z hlediska příležitostí, hrozeb a silných a slabých stránek společnosti – SWOT analýza:

- analýza vnějšího prostředí - určení hrozeb a příležitostí.
- analýza vnitřního prostředí - určení slabých a silných stránek .

Z analýzy vyplynou možná rizika, která mohou významným způsobem ovlivnit dosažení vytyčených strategických cílů. Proto je třeba zvážit jejich význam a velikost a podle toho stanovit korekční opatření tam, kde je to možné.

Rizika lze rozdělit dle dopadu na společnost:

- Řiditelná (ovlivnitelná)
- Neřiditelná (neovlivnitelná) (jako nahoře, backspacem zpět k 1. řádce a ester, srovnají se ti odrážky)

Společnost musí určitým způsobem řídit rizika:

- snížení příčin vzniku,
- snížení četnost výskytu rizik,
- snížení negativní důsledků rizika,

Při tom musí provést srovnání nákladů rizika s přínosy a z toho snížení.

Mezi základní způsoby snižování rizik patří:

- rozložení rizika (např. na více dodavatelů),
- tvorba jistých rezerv (např. financí),
- zvyšování profesní a kvalifikační připravenosti,
- pojištění proti riziku nebo jiné formy smluvních garancí. (Částorál Z, 2010)

3.1 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 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 nejlepší 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 vnímat, že jsou součástí každodenního dění ve společnosti. A to vše takovým způsobem, aby strategie společnosti byla propojena se strategií lidských zdrojů. Následně pak vytvořit strategii odměňování, její prosazení a implementaci 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 ji, zdokonalovali a sami aktivně podporovali.

3.2 Stanovení dlouhodobých cílů v horizontu tří let

Hlavním strategickým cílem 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.

3.3 Strategie k dosažení cílů společnosti v období tří 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 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).

Analýza prostředí – vnitřní prostředí, vnější prostředí

3.4 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 předložených 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 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 růstu ukazatele nezaměstnanosti dochází rovněž ke snížení výběrů daní, a tím i k následnému příjmu finančních prostředků do státního rozpočtu. Případný další růst ukazatele nezaměstnanosti by následně způsobil růst mandatorních výdajů. Celkové

výdaje státního rozpočtu by se snížily a v konečném důsledku nepříznivě ovlivnily 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 životnímu prostředí. Zimní údržba na těchto komunikacích nesmí používat sůl. Komunikace se protahují nebo šterkují, což se projevuje ve zvýšených nákladech za údržbu komunikací.

Demografické činitele

Karlovarský kraj je třetím nejmenším krajem na území našeho státu, s nejmenším počtem obyvatel. Věková a sociální struktura obyvatel – průměrný věk se v Karlovarském kraji se zvyšuje. Mladí lidé zde nemají dostatek pracovních příležitostí,

proto odcházejí za prací větších měst. V Karlovarském kraji je nejnižší vzdělanost obyvatel, a to se následně promítá i 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 činitele

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 3-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 2012

Celkový vážený průměr = 2,95.

Výsledná hodnota vypovídá o tom, 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.

3.5 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 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 2014. Potom pokud bude usilovat ÚSKK, a. s. znovu o 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 opět výsledkem vyhraného výběrového řízení na letní a zimní údržbu silnic. Smlouva je uzavřena na období 11/2010 – 10/2015.

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 dodavatelem 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. Smluvní ujednání 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 podmínky pro 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 materiálů v limitované výši jednotlivým střediskům.

Hlavní dodavatelé:

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

Dodavatelé - drť, 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 firmu velmi důležitý. Kvalita a cena materiálů pak ovlivňuje nabídky společnosti.

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 tím 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. Proto je

nutné klást mimořádný důraz na přípravu veškerých podkladů nutných pro výběrová řízení.

Lidské zdroje:

Přestože je v Karlovarském kraji dlouhodobě nezaměstnanost nad celostátním průměrem, má společnost potíže se zajištěním pracovníků v potřebné kvalifikační struktuře. Z výše uvedeného důvodu má podnik zpracován stabilizační a motivační plán pro zajištění potřebných odborných pracovníků.

tabulka 4-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 2012

Z analýzy odvětví vyplývá, že na činnost společnosti má významný vliv především potenciální konkurence zesílená faktorem míry inovací a nedostatkem kvalifikovaných řidičů na trhu.

3.6 Interní prostředí – Mikroprostředí

Organizační struktura – viz popsáno v úvodní kapitole

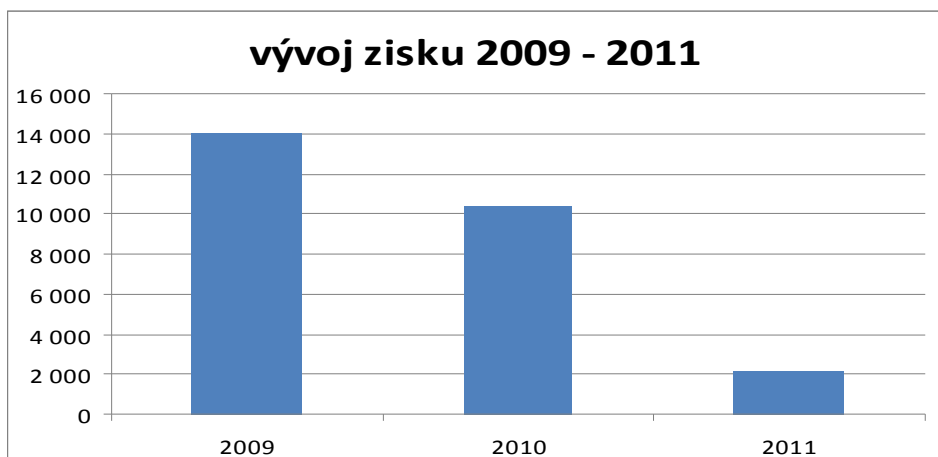
Plánování:

- Strategické plánování probíhá na úrovni představenstva společnosti, kde jsou stanoveny základní dlouhodobé úkoly rozvoje podniku, které jsou pak následně upřesněny a rozpracovány na úrovni 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 střediska.
- Jednotlivé plány jsou zpracovány pečlivě ve spolupráci se všemi zainteresovanými osobami.

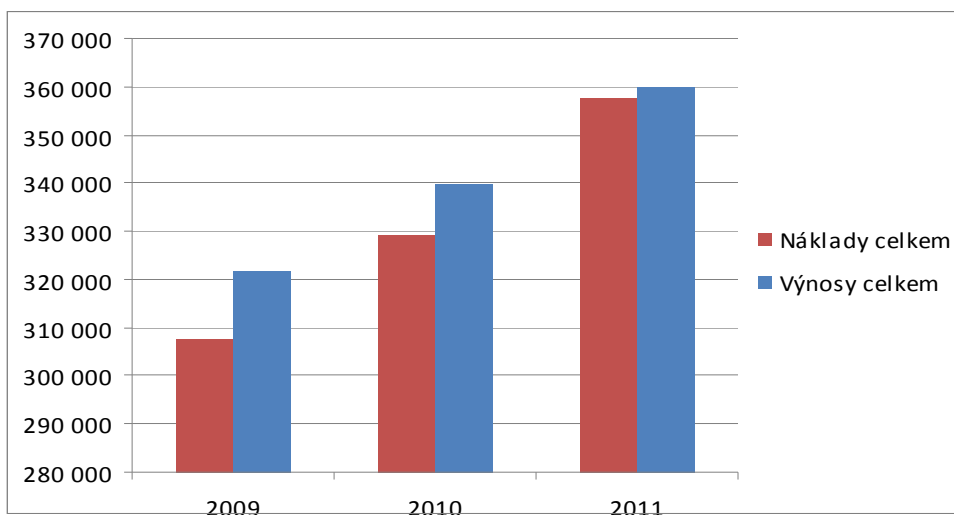
3.7 Finanční situace

tabulka 5-výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty (v celých tisících Kč.)			
Finanční náklady v tis. Kč/rok	2009	2010	2011
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 úruky	472	263	318
Výnosy celkem	321 818	339 626	359 906
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0
Hospodářský výsledek z běžného období	14 058	10 389	2 217



Graf 1-vývoj zisku 2009-2011



Graf 2-vývoj nákladů a výnosů 2009-2011



Graf 3-vývoj tržeb 2009-2011

Rozdělení zisku dosaženého v roce 2010 (10 388,- tis. Kč.) dle rozhodnutí jediného akcionáře takto:

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

tabulka 6-finanční analýza

I. Finanční analýza základních ukazatelů						
Poř.č.	Název ukazatelů	Vzorec ukazatele	Období		Index	Změna v %
			2010	2011		
I. Ukazatele rentability - výsledky v procentech						
1.	Rentabilita aktiv (ROA)	Z/A	0,02884	0,00583	0,20211	-79,79%
2.	Rentabilita vlas.kap.(ROB)	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. Ukazatele 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 - průměrové 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%

tabulka 7-finanční analýza

II. Analýza rentability aktiv - pyramidový rozklad ROA						
Poř.č.	Název ukazatelů	Vzorec ukazatele	Období		Index	Změna v %
			2010	2011		
1.	Rentabilita aktiv	Z/A	0,02884	0,00583	0,20211	-79,79%
Dílní sestava pro analýzu rentability tržeb						
2.	Rentabilita tržeb	Z/T	0,031169	0,00645	0,206936	-79,31%
3.	Rentabilita 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%
Dílní sestava pro analýzu aktivity - výsledky - průměrná 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.	Obratovost finančního majetku	T/FIN.MAJ.	15,60928	4,238612	0,271544	-72,85%

3.7.1 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 pro období 2011 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.

3.7.2 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.

3.7.3 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 jsou z větší části tyto zásoby jsou tvořeny z posypového materiálu (soli, drtě). Zmíněný 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.

3.7.4 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).

3.7.5 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 2011 – dle MPO ČR

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

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

$$WACC = 9,1\%$$

$$R_e = \frac{WACC * UZ/A - (1-d) * U / (BU+O) * (UZ/A * VK/A)}{VK/A}$$

$$R_e = 7,38\%$$

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

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

$$EVA = -18\,978$$

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. 2011 dobrá. Použitelné finanční prostředky na BÚ 81 tis. Kč., celkem přírůstek Cash-flow za rok 2011 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 politika podniku:

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. Hmotná zainteresovanost je stanovena v jednotlivých prémiových řádech pro danou činnost, která je pak následně ve stanovených termínech vyhodnocována, a na základě hodnocení 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 a letní údržby 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 systém lokalizovat jednotlivá auta a tak lépe a efektivněji koordinovat zimní údržbu. Důsledné využití GPS sledovacího systému přinese snížení zneužití vozidel pro účely nesouvisející s činností společnosti.

Digitální mapa – zmapování silnic Karlovarského kraje.

Intranet – v podnikovém intranetu jsou uloženy veškeré platné organizační směrnice podniku, využití intranetu slouží pro vnitřní komunikaci, dále jsou tam zveřejňovány další aktuální informace nutné k zajištění správného 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 jsou jednotlivá střediska rovnoměrně rozmístěna v rámci celého Karlovarského kraje, je distribuce služeb operativně a průběžně zajišťována na dobré úrovni.

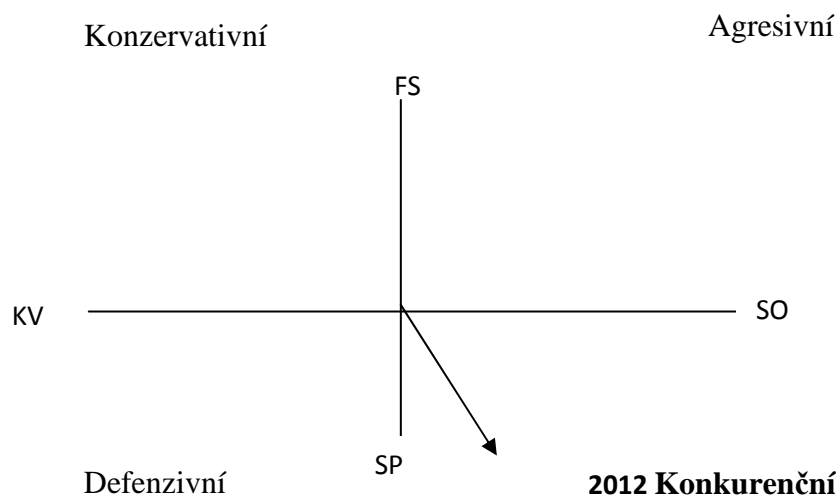
Propagace

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 8-Tabulka -hodnocení strategické a akční pozice společnosti

Pozice na ose x	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	
			2011	2012
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	
			2011	2012
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 2012

Z matice SPACE vyplývá, že má společnost v současné době 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).

3.8 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 9-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.	Využití 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		

3.9 Finanční plán 2013 – 2016

3.9.1 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. Podnik plánuje v příštích letech pětiprocentní růst 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 v neposlední řadě i zavedení motivačního programu.

3.9.2 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)

3.9.3 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.

3.9.4 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.

3.9.5 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.

3.9.6 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 na vývoj mezd. Jiné závazky poklesnou na nulu a měly by na této hodnotě zůstat ve všech letech plánu. Zdroj interní materiál společnosti

3.10 Finanční plán 2013 – 2016: 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 2014 a tato varianta počítá s tím, že smlouva mezi ŘSD a ÚSKK, a.s. bude podepsána na další období.

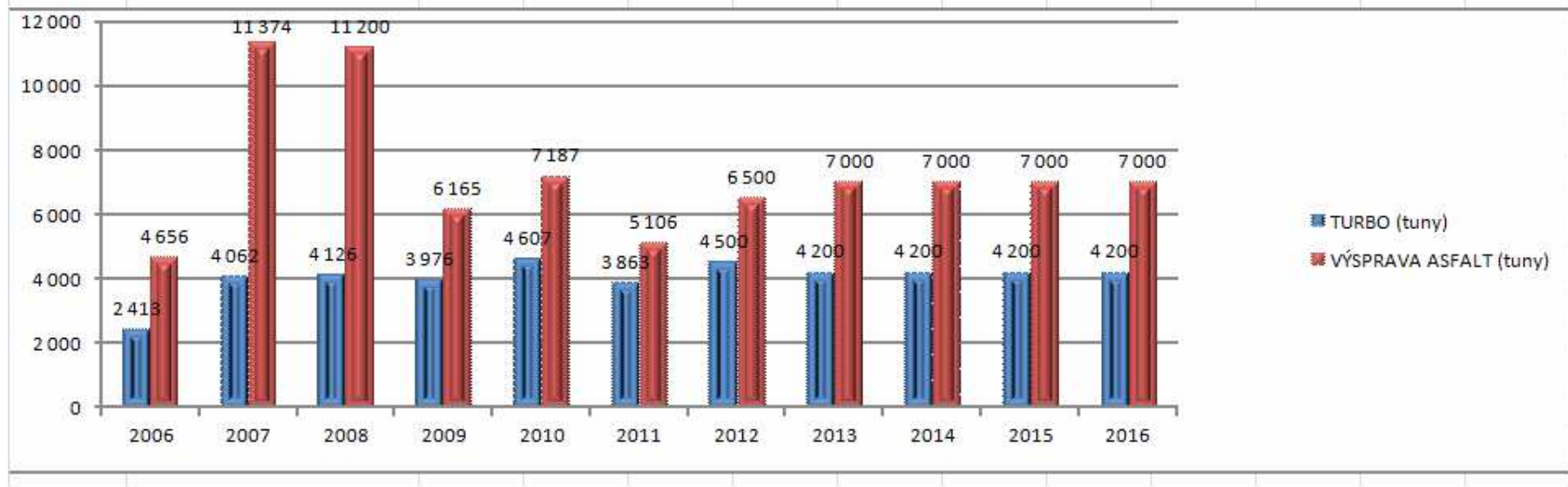
Smlouva mezi KSÚKK, p. o. a ÚSKK, a.s. je podepsána do roku 10/2015 a tato varianta počítá s tím, že smlouva mezi KSÚKK, p. o. a ÚSKK bude podepsána na další období.

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.

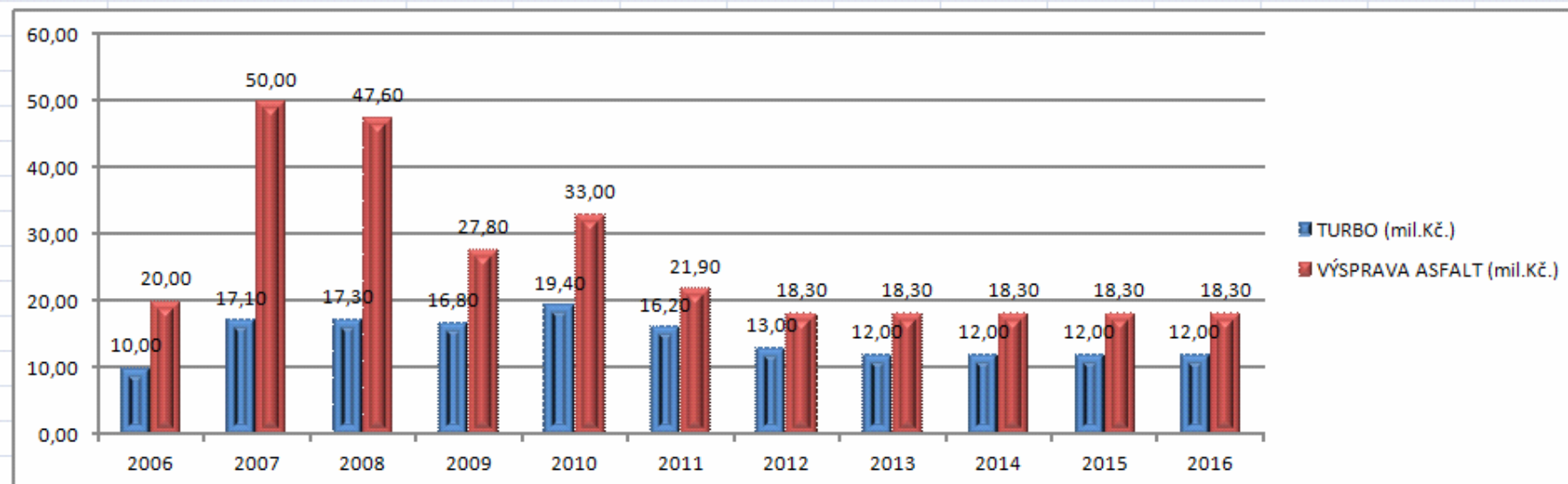
Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
TURBO (tuny)	2 413	4 062	4 126	3 976	4 607	3 863	4 500	4 200	4 200	4 200	4 200
VÝSPRAVA ASFALT (tuny)	4 656	11 374	11 200	6 165	7 187	5 106	6 500	7 000	7 000	7 000	7 000



Graf 4výkony v tunách

Zdroj interní materiál společnosti

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
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

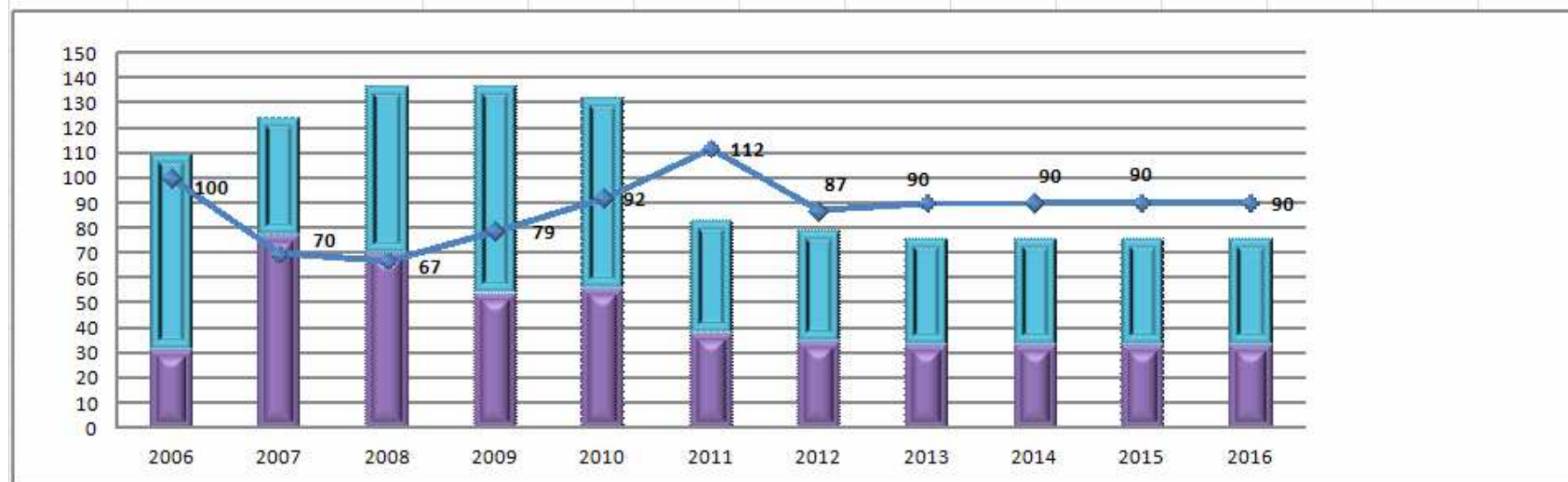


Graf 5-Graf -výkony v cenách

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 předpřípravu na jednotlivé zakázky, snížení celkové časové náročnosti jednotlivých zakázek zlepšením organizace práce.

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Zimní údržba	100	70	67	79	92	112	87	90	90	90	90
Výspravy (nářez, 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



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

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, jak již bylo zmíněno.

To by se mohlo projevit na snížení sjízdnosti silnic II. a III. třídy a jejich celkovém stavu. V dalších letech by se naopak zvýšily investice do těchto silnic.

tabulka 10-výkaz zisku a ztráty 2011 - 2016

Výkaz zisku a ztráty (v celých tisících Kč.)						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Finanční náklady v tis. Kč/rok						
Výkonová spotřeba	190 015	164 145	165 063	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
<i>Zůstatková cena prod. majetku</i>	2 325	0	0	0	0	0
<i>Změna stavu rezerv</i>	15 518	-15 000	-15 000	-15 000	-15 000	-4 000
<i>Ostatní finanční náklady</i>	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	229 411	230 150
<i>tržby z prodeje služeb</i>	343 726	277 994	279 580	281 676	229 411	230 150
<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	232 044	232 803
Dan z příjmů za běžnou činnost	0					
Hospodářský výsledek z běžného období	2 217	1 746	1 501	655	-53 614	-68 932

tabulka 11-tržby za služby 2011 – 2016

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
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	47 806	48 848	49 548	50 043
<i>tržby z prodeje ostatní</i>	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

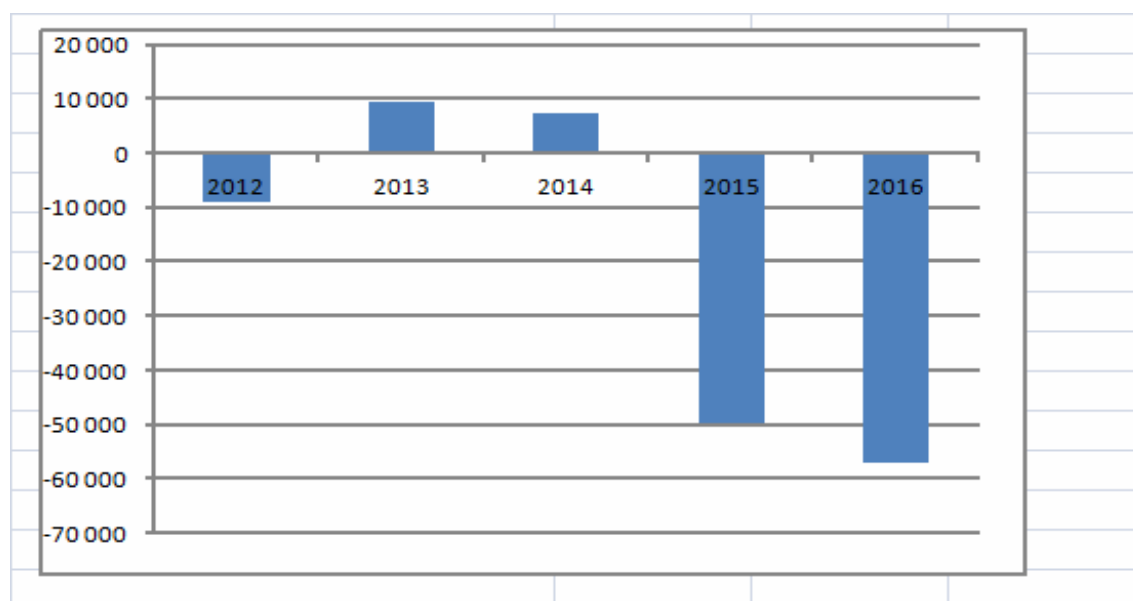
tabulka 12- rozvaha 2011 - 2016

Údaje z rozvahy (v celých tisících Kč.)													
AKTIVA							PASIVA						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Aktiva	380 346	359 509	346 010	331 665	317 172	300 361	Pasiva	380 346	359 509	346 010	331 665	263 051	190 119
Stálá aktiva netto	224 395	201 395	178 395	156 395	137 395	137 613	Vlastní kapitál	287 209	288 955	290 456	291 111	237 497	168 565
dlouhodobý NM	5 011	5 011	5 011	5 011	5 011	5 011	Základní kapitál	274 000	274 000	274 000	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	1 403	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	-37 933
Zásoby	14 230	25 317	25 317	25 317	25 317	25 317	VH běžné období	2 217	1 746	1 501	655	-53 614	-68 932
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 13-cash-flow 2012 -2016

Tok peněžní hotovosti (cash-flow)					
	2012	2013	2014	2015	2016
Počáteční stav finančních prostředků	81 094	72 170	81 671	89 326	93 833
Provoz:					
výnosy celkem	280 510	282 133	284 279	232 044	232 803
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	-34 614	-52 932
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	-49 614	-56 932
Investice:					
nákup aktiv	0	0	0	0	0
Čistý provozní CF z investování	0	0	0	0	0
Finance:					
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	-49 614	-56 932
Konečný stav finančních prostředků	72 170	81 671	89 326	39 712	36 901



Graf 7-vývoj CF 2011 - 2015

tabulka 14-finanční analýza

Poř.č.	Název ukazatelů	Vznec. ukazatele	Období				
			2012	2013	2014	2015	2016
I. Ukazatele rentability							
1.	Rentabilita aktiv (ROA)	Z/A	0,0049	0,0043	0,0020	-0,1690	-0,2295
2.	Rentabilita vlas.kap.(ROE)	Z/VJ	0,0060	0,0052	0,0022	-0,2257	-0,4089
3.	Rentabilita tržeb (ROS)	Z/T	0,0063	0,0054	0,0023	-0,2337	-0,2995
4.	Rentabilita nákladů (ROC)	Z/N	0,0063	0,0053	0,0023	-0,1877	-0,2285
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. Ukazatele aktivity							
1.	Obratovost aktiv	T/A	0,7733	0,8080	0,8493	0,7233	0,7662
2.	Obratovost stál. aktiv	T/SA	1,3803	1,5672	1,8011	1,6697	1,6724
3.	Obratovost oběžných ak.	T/OA	1,7582	1,6680	1,6071	1,2761	1,4141
4.	Obratovost zásob	T/ZÁS.	10,9805	11,0432	11,1260	9,0616	9,0907
5.	Obratovost pohledávek	T/POHL.	4,6555	4,6821	4,7172	3,8419	3,8543
6.	Obratovost finančního maj.	T/FIN.MAJ.	3,8519	3,4232	3,1534	2,4449	2,9966
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	0,1076	0,1279
V. Ukazatele produktivity							
1.	Přidaná hodnota na zaměstnance	výkony - výkonáspot/ počet zam.	487	489	485	245	217
2.	Zisk na zaměstnance	Z/počet zam.	7,46	6,42	2,80	-229,12	-294,58
*							
1.	Zisk na akci	Z*/tr	1,7465	1,5012	0,6546	-53,6143	-68,9319
2.	Ukazatel PE	tr/zisk na akci	573	666	1 528	-19	-145
Díří sestava pro analýzu finanční situace - výsledek v procentech							
8.	Finanční páka	KAP/VJ	1,244	1,191	1,139	1,108	1,128
9.	koefficient samofinancování	VJ/KAP	0,804	0,839	0,878	0,903	0,887
10.	Věřitelské riziko	CK/KAP	0,196	0,161	0,122	0,097	0,113
Z*	čistý zisk po zdanění a výplatě dividend						
tr	tržní cena akcie						

3.10.1 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 2012 – 2016 byly zmraženy 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 2012 - 2016 jen díky snižujícím se odpisům majetku a skončeným leasingům započatých v letech 2006 a 2007 a díky čerpaní rezerv na opravy majetku, které byly vytvořeny v předcházejících letech.

Z důvodu nasazení uvedených opatření 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 obdobích.

3.10.2 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.

3.10.3 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 finanční prostředky do jiných aktivit a mohly by vydělávat). V tomto případě se jedná o sezónní zásoby, které jsou z větší části zásoby tvořeny z posypového materiálu (soli, 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.

3.10.4 AKTIVITA

Z výsledků ukazatelů aktivity plyne, že celková aktiva se v tržbách „obrátlí“ 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).

3.10.5 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.

3.10.6 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 15-ukazatel EVA dle MPO ČR

EVA= (ROA - r _e) * VK	2012	2013	2014	2015	2016
Rentabilita aktiv (ROA)	0,0049	0,00434	0,00197	0,00160	-0,04265
Vlastní kapitál	287 209	290456	291 111	237 497	168 565
r_e	0,0738	0,0738	0,0738	0,0738	0,0738
EVA	-19801	-20175,681	-20909	-17147	-168565

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 2012 – 2016 zisk. To je způsobeno především nízkou produktivitou vlastního kapitálu s kombinací s vyššími průměrnými náklady vlastního kapitálu. Rozvoj společnosti je financován převážně vlastním kapitálem.

- **Finanční plán 2013 – 2016: pesimistická varianta I.**

Smlouva mezi ŘSD a ÚSKK, a.s. je podepsána do roku 2014. V roce 2013 proběhne nové výběrové řízení na zakázku (oprava a údržba silnic I. třídy a rychlostních komunikacích) a ÚSKK, a. s. tuto zakázku nezíská.

tabulka 16-tržby za služby 2011 - 2016

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
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

Zdroj: vlastní zpracování

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.

3.10.7 Finanční plán 2013 – 2016: 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 zakázku (oprava a údržba silnic II a III). Tento odběratel je pro ÚSKK, a. s. klíčový a jeho ztráta tohoto odběratele je likvidační. V tomto případě by společnost v roce 2016 vstoupila do likvidace.

tabulka 17-tržby za služby 2011 - 2016

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
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

4 Motivační program ÚSKK, a. s.

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 následující 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 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.

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

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)

4.1 Nastavený motivační program ÚSKK, a. s.

Strategie společnosti ÚSKK, a. s. je úzce propojena strategií řízení lidských zdrojů. Strategie lidských zdrojů prezentuje vzájemnou vazbu mezi řízením lidských zdrojů, s podnikatelskou strategií, vnitřním prostředím společnosti a podmínkami vnějšího okolí.

Za prosazení vytčených cílů a její implementaci ve společnosti nesou zodpovědnost pracovníci oddělení Personalistiky a ekonomiky práce. 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 pracovní nasazení jednotlivých pracovníků.

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

Motivační program společnosti ÚSKK, a. s. je určený jak pro řadové zaměstnance, tak i pro technicko - hospodářské pracovníky. Jeho hlavním cílem je, 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. Pro získání dobře motivovaných pracovníků je důležité, aby byli seznámeni s firemními cíli a plány do budoucna. Společnost ÚSKK, a. s. konzultuje stanovené cíle se svými zaměstnanci a tím vyvolává pocit zainteresovanosti zaměstnanců na těchto cílech. Ze zaměstnaneckých výhod po určitém čase ztrácejí svůj motivační efekt a stávají se běžným standardem ve společnosti. Proto při řešení otázky zaměstnaneckých bonusů, musíme více ohlídnout po nadstandardních výhodách. A pokud by společnost chtěla poskytovat výhody všem zaměstnancům, musí zvolit výrazně levnější, které byly pro společnost alespoň částečně daňově výhodné. Dalším hlediskem je poselství, které chce zaměstnavatel sdělit, zda v nich posílit pocity jistoty a sounáležitosti se společností, nebo zda chce zaměstnancům kompenzovat jejich vysoké nasazení.

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

1) Pohyblivá složka mezd

2) Ostatní zaměstnanecké výhody:

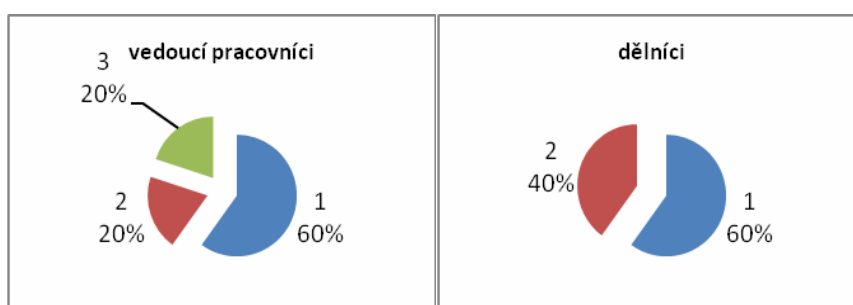
- **Peněžní příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem**
- **Příspěvek na stravování**

- **Příspěvek na pojistku zodpovědnosti za škodu způsobenou při výkonu povolání**
- **Vzdělávání pracovníků**

4.2.1 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.



Graf 8-mzdy

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)

4.2.2 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 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 zaměstnance). 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 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 nástupu do penze. Příspěvek je na 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 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 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.

5 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření probíhalo v několika fázích:

- **První fáze – určení výzkumného problému**
 - 1. zjistit, jak jsou pracovníci spokojeni se systémem hodnocení pracovního výkonu,**
 - 2. zjistit, jak jsou pracovníci spokojeni s oblastí práce, kariéry a osobního rozvoje,**

3. zjistit, jak jsou pracovníci spokojeni se vztahy na pracovišti, tzn. vztah zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými.

- **Druhá fáze - určení zdroje dat**

Pro tento výzkum byl zvolen primární zdroj dat. Budou využita pouze data získaná vlastním výzkumem.

- **Třetí fáze - vybrání techniky a metody sběru dat**

Byla zvolena technika dotazování, a to formou dotazníků. Byl použit polo strukturovaný dotazník. První část dotazníku tvoří uzavřené otázky s předem stanovenými škálami a druhou část otevřené otázky, kde je dán prostor dotazovanému, aby odpověděl vlastními slovy.

- **Čtvrtá fáze - určení velikosti vzorku**

Byla zvolena statistická metoda - náhodný výběr. Náhodný výběr je pravděpodobnostní výběr (každý z celku má šanci, že bude šetřen).

- **Šestá fáze - vlastní sběr dat**

Před vlastním sběrem dat byl proveden předvýzkum. Bylo rozdáno 125 dotazníků, z toho 70 se nevrátilo, 35 bylo vyplněno špatně nebo neúplně a 20 se jich vrátilo správně vyplněno.

- **Pátá fáze – určení sběru dat**

Na základě výsledků z předvýzkumu byl určen způsob sběru dat. Byl zvolen osobní pohovor a vzorek respondentů v počtu 20 zúčastněných osob. Osobní pohovor měl i další výhodu pro tazatele. Při osobním kontaktu se tazatel dozvěděl i další důležité informace., které pak byly využity při vlastním hodnocení a analýze dotazníků.

Vlastní výzkum probíhal ve dnech 12.9.- 16.9. 2011. Bylo vyplněno 20 dotazníků. Jeden dotazník nebyl vyplněn celý z nedostatku času.

- **Sedmá fáze- zpracování a analýza dat**

System hodnocení pracovního výkonu

Otázka č. 1 - Domníváte se, že je Vaše mzda ve srovnání s ostatními kolegy spravedlivá?

tabulka 18-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

Více jak polovina pracovníků, kteří se zúčastnili výběrového šetření pocítují způsob odměňování za spravedlivý. Zbývající počet pracovníků spatřuje nespravedlnost především v tom, že výše mezd neodpovídá pracovnímu výkonu.

Otázka č. 2 Jsou podle Vás osobní prémie rozdělovány spravedlivě?

tabulka 19-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

Více jak polovina pracovníků, kteří se zúčastnili výběrového šetření, pocítuje rozdělení osobních prémie za spravedlivý. Někteří pracovníci to však tak nevidí. Rozdělení osobních prémie považují za nespravedlivé. Nespravedlnost pocítují především v tom, že vedoucí pracovník se nezajímá o jejich pracovní výkon a nehodnotí je dle pracovního výkonu. Ale domnívají se, že jsou hodnoceni dle osobních sympatií či antipatií. A požadují změnit tento systém hodnocení. Sami nenavrhují žádná řešení.

Otázka č. 3 - Znáte zaměstnanecké bonusy poskytované Vaším zaměstnavatelem a jejich přínos pro Vás?

tabulka 20-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 dotazovaní v rámci výběrového šetření znají zaměstnanecké bonusy poskytované zaměstnavatelem. Zároveň dodávají, že některé bonusy jsou pro ně spíše pracovní pomůcka (např. služební telefon nebo služební auto). Berou ho jako narušitele soukromí, protože jsou kdykoliv k zastižení.

Otázka č. 4 - Změnili byste systém odměňování a bonusů ve Vaší firmě?

tabulka 21-Změnili byste systém odměňování a bonusů ve Vaší firmě?

Odpověď	Výskyt	
	Absolutní četnost	Relativní 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. Některé bonusy se staly pro ně standardem např. stravenky, telefony. Navrhovali např. příspěvky na lázeňský pobyt, příspěvky na zubařské ošetření. Požadavky vycházejí z individuálních potřeb jednotlivých zaměstnanců, ne vždy se shodují s potřebami ostatních pracovníků.

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 50% dotázaných by změnilo tento systém, aby systém více

motivoval. Systém odměňování se ve společnosti řídí prémiovým a mzdovým řádem. Navrhuji diskutovat o tomto systému se zaměstnanci, provést změny. A to na základě návrhů zaměstnanců vycházející z celkové finanční situace společnosti.

- **Kariéra a osobní rozvoj**

Otázka č. 5 - Jste spokoje(a) s Vaší pracovní pozicí?

tabulka 22-Jste spokoje(a) s Vaší pracovní pozicí?

Odpověď	Výskyt	
	Absolutní četnost	Relativní 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, jsou spokojeni 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.“

Otázka č. 6 – Jste spokojeni s příležitostmi, které nabízí podnik pro rozšiřování Vašich specializovaných znalostí (školení)?

tabulka 23-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. Je nutné provést audit vzdělávací systém společnosti a na základě výsledků provést změny.

A také pracovníkům zdůraznit důležitost sebevzdělávacího programu. Záleží jen na každém jedinci, zda ve specializovaném oboru zaostane nebo vynikne. Pro vlastní rozvoj je nutné obětovat čas a práci.

Otázka č. 7 -Je pro Vás důležité mít možnost zvyšování kvalifikace v rámci zaměstnání?

tabulka 24Je pro Vás důležité mít možnost 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.

Možnosti dalšího vzdělávání pracovníků by měla vycházet z individuálního posouzení schopností a dovedností jednotlivých pracovníků, z něhož se pak bude odvozovat vzdělávací program.

Otázka č. 8 - Je pro Vás kariérní postup a osobní rozvoj důležitý?

tabulka 25-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, 15% respondentů uvedlo, že v rámci společnosti je nemožný. Zaměstnanci vycházejí z vlastní zkušenosti a postavení ve společnosti.

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. 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 vzdělávací systém.

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

Otázka č. 9 - Zajímá se Váš vedoucí o Váš výkon?

tabulka 26-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, 37% uvedlo, že spíše ne. Nevidí od nich zpětnou vazbu na pracovní výkon. Ani kladnou ani zápornou odezvu. Co udělal dobře, co špatně. S důrazem na pozitivní hodnocení. Hodnocení osoby patří k vysoce rizikovým komunikačním způsobům. Patří sem srovnání s druhými lidmi, ať je zjevné nebo skryté. Mělo by být objektivní.

Otázka č. 10 - Domníváte se, že Váš vedoucí pracovník dostatečně oceňuje Váš dobrý pracovní výkon?

tabulka 27-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 zájem o jejich práci a požadují lepší ohodnocení jejich práce. Nevidí zpětnou vazbu, nemají informaci o tom, co udělali špatně a jak to udělat příště lépe.

Otázka č. 11 - Domníváte se, že Váš vedoucí pracovník dostatečně podporuje k pracovnímu výkonu?

tabulka 28-Domníváte se, že Váš 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. Sami pracovníci řešení nenavrhují. Očekávají, že to někdo navrhne za ně.

A zároveň by chtěli větší prostor pro vlastní iniciativu. Vedoucí pracovníci vyžadují především vykonání toho, co chtějí jako osoby v mocenském postavení, existuje jen malý prostor pro vlastní aktivitu, vlastní volbu.

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.

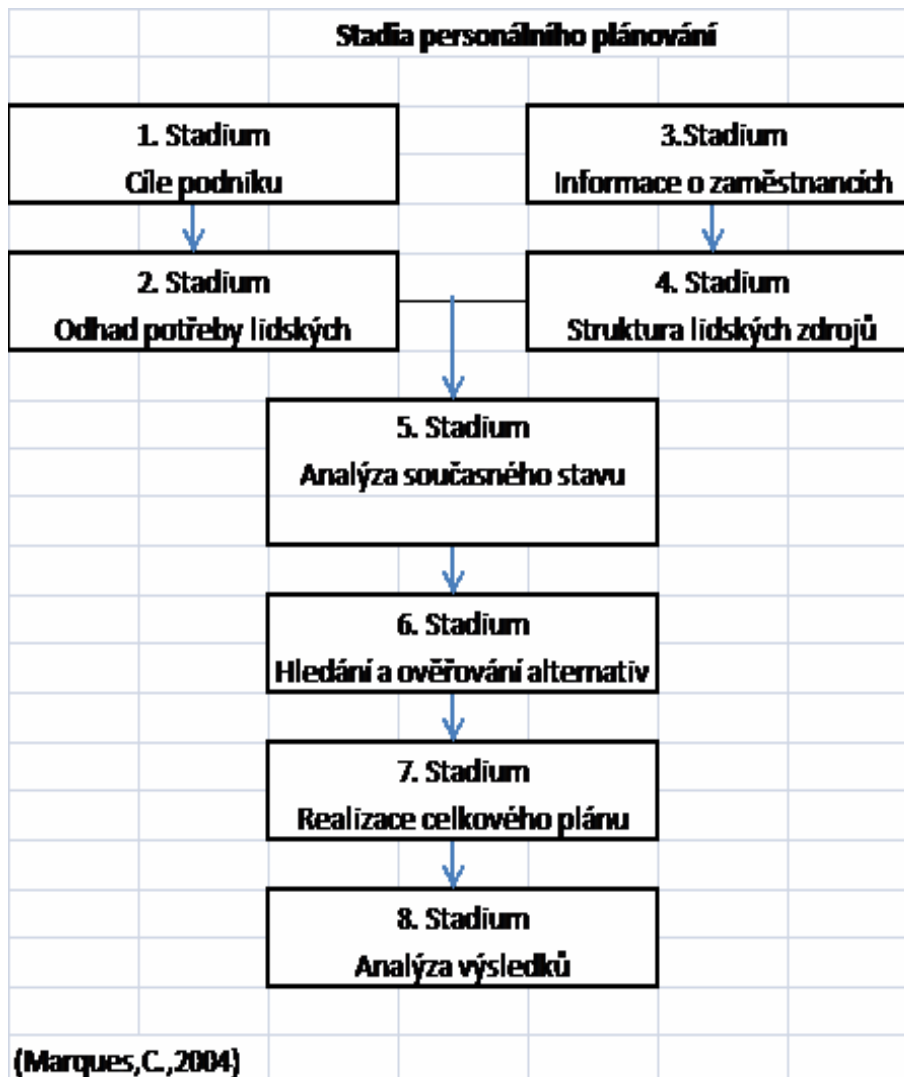
Kariérní plán společnosti a motivační program zvyšují aktivitu společnosti a jsou důležitým kritériem při posuzování atraktivity firmy v očích jejich kmenových zaměstnanců a potencionálních zájemců o zaměstnání.

Z výsledků analýzy budeme vycházet v další části této práce.

5.1 Změny motivačního programu

Při změně motivačního programu musíme vycházet ze strategického plánu společnosti. Strategický plán společnosti ÚSKK, a. s. musí být úzce propojen ze strategií řízení lidských zdrojů. Strategie lidských zdrojů prezentuje vzájemnou vazbu mezi řízením lidských zdrojů, s podnikatelskou strategií, vnitřním prostředím společnosti a podmínkami vnějšího okolí.

Tabulka -stádia personálního plánování



Při změně motivačního programu společnosti ÚSKK, a.s. budeme vycházet jednak ze strategického plánu, a jednak z dotazníkového šetření. Změny motivačního systému musí být stanovené 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). Dalším hlediskem by mělo být poselství, které chce zaměstnavatel sdělit, zda v nich posílit pocity jistoty a sounáležitosti se společností, nebo zda chce zaměstnancům kompenzovat jejich vysoké nasazení.

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 kvalifikovaných pracovníků se zájmem o prosperitu společnosti. Takovým přístupem potom dosáhnou vyšší produktivity práce. Zaměstnanci budou nejen finančně motivováni, ale bude zde fungovat pouto sounáležitosti s firmou, pocit odpovědnosti za její ekonomické výsledky, které zásadním způsobem ovlivňuje člověka při práci. Jednoduše řečeno, společnost se bude snažit vytvořit takové pracovní podmínky, jimiž si zajistí kvalifikované pracovníky, kteří by byli schopni realizovat střednědobé cíle společnosti. U vybraných benefitů by měla firma zvážit jejich rozsah a také hledisko daňové výhodnosti. Důležité je také poselství, které chce zaměstnavatel ohodnocením 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 nejen své základní potřeby, ale především potřeby jejich rodin. Potřebují zajistit 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?**

Mezi vnější faktory ovlivňující organizaci patří: populační vývoj, situace na trhu práce, kvalifikační struktura lidských zdrojů v dané oblasti, postavení jedince ve společnosti, životní styl, úroveň zdanění příjmů, sociální politika státu, úroveň odměňování v konkurenčních podnicích (odvětvích) atd.

5.2 Navrhované změny motivačního programu

Na základě důkladné analýzy všech činitelů, které ovlivňují motivační program společnosti ÚSKK, a. s. konstatují, že základní nastavení motivačního programu společnosti ÚSKK, a. s. podporuje dosažení střednědobých cílů. Z výběrového dotazníkového šetření však vyplývá, že část zaměstnanců by systém odměňování upravilo. Hlavní problém spatřovali dotazovaní v tom, že některé zaměstnanecké výhody ztrácejí po určitém čase svůj motivační efekt, a tím se stávají běžným standardem ve společnosti (např.

stravenky)(motivace finanční vždy ztrácí efekt, finanční motivace je krátkodobá, po čase opět následuje nespokojenost)

Vzhledem k předpokládanému ekonomickému vývoji firmy ve střednědobém horizontu dle strategického plánu nelze motivační program rozšiřovat, naopak bude třeba provést analýzu motivačního efektu u jednotlivých benefitů a zredukovat jejich počet. Velký význam v nastaveném motivačním programu má odměňování pomocí pohyblivé složky mezd. Pracovníci jsou hmotně zainteresováni na zisku (viz. kapitola Systém odměňování v ÚSKK, a. s.). Vedoucí pracovníci mají se společností uzavřenou manažerskou smlouvu. V jejich pravomoci je získávat zakázky od dalších právnických i fyzických osob (např.obcí), a tak zvyšovat zisk společnosti. Finanční motivace hraje významnou roli při hodnocení, i když má svá omezení.

5.3 Ostatní změny motivačního programu:

Mezi další navrhované nefinanční změny, které vyplynuly z analýzy dotazníkového šetření patří :

- **Pochvala od vedoucího**

Je velice účinný nefinanční motivační faktor. Správná pochvala by měla být upřímná, konstruktivní, správně načasovaná a měla by probíhat diskrétně. (pochvala před ostatními pracovníky, kritika 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. Dle statistických údajů má výše uvedený motivační faktor větší vliv na pracovní výkony mužů ve srovnání s ženami. Je důležité správně analyzovat charakter zaměstnance a podle zjištěných výsledků ho buď podporovat v jeho dalším karierním postupu nebo naopak nepřetěžovat dalšími odpovědnostmi, pokud na ně není zralý.

- **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 a způsob formulací zpětné vazby. 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 jsou shrnuta 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 potencialních zaměstnanců. Následně pak společnost, pokud potřebuje přijmout nového zaměstnance, má možnost vybírat z velkého počtu potencialních zaměstnanců a tak získat kvalitního a nejlepšího pracovníka na danou pozici.

6 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.

Na základě dotazníkového šetření, kdy více jak 40% pracovníků není spokojeno s motivačním programem, byla navržena nová metodika pro řízení a sledování naplnění výkonnostních cílů.

Řízení společnosti dle **Management by Objectives – MbO**, neboli řízení podle cílů, bývá v dnešní době často skloňovaným manažerským pojmem, za kterým se ukrývá rozsáhlá hodnotící metoda zaměstnanců, která je zaměřena na budoucnost ve všech oblastech, avšak největší těžiště má v oblasti hodnocení výstupů. Hlavní myšlenka **Management by Objectives – MbO** spočívá v tom, že musí být každý zaměstnanec přesně obeznámen s cíly a strategií celého podniku. Tuto strategii stanovuje vrcholný management, který by měl strategické cíle přetransformovat na cíle taktické, které následně předá střednímu managementu. Ten rozmělní taktické cíle na cíle operativní, jenž předá mezi nižší management, či na samotné zaměstnance – záleží tom, o jak velký podnik se jedná.

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). (viz popsáno výš)

Řízení společnosti pomocí cílů probíhá následovně:

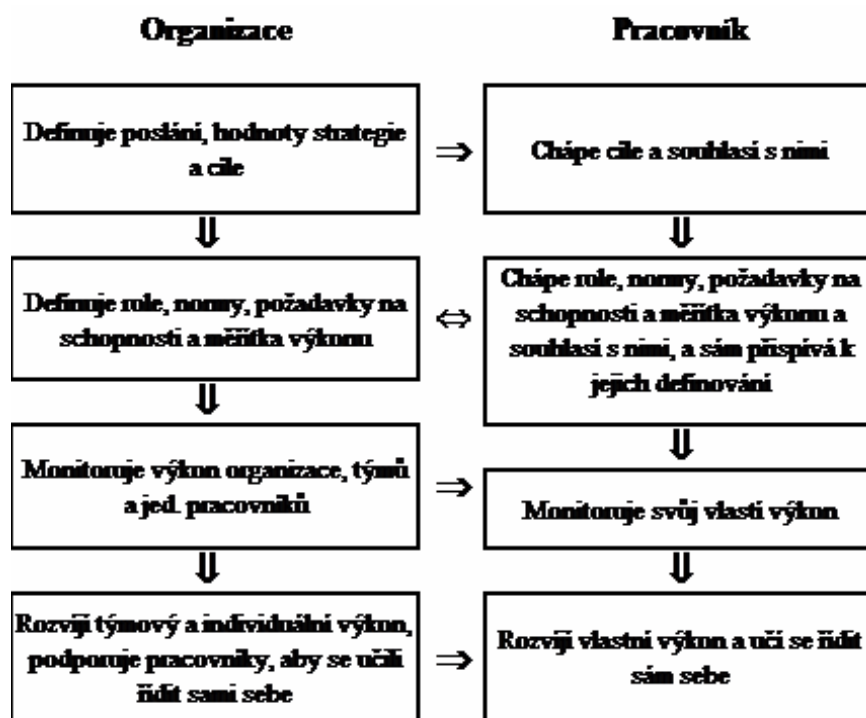
- Definování strategických cílů vedením společnosti dochází ve spolupráci s manažery různých úrovních řízení.
- Strategické cíle jsou dekomponovány do cílů nižších stupňů společnosti. Prakticky to znamená získat pro tuto strategii jednotlivé vedoucí pracovníky a podělit se s nimi o odpovědnost za prosazení 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-Príspevní organizace a pracovníka k řízení pracovního výkonu



(Koubek J. 2004)

Aplikace MbO do systému hodnocení

V rámci systému hodnocení, jsou uplatňovány principy MbO. Jsou definovány pracovní cíle, které 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, aby byly dohodnuty pracovní a rozvojové cíle na další období a k vyhodnocení předešlého období. Hodnotitel musí znát, jaké motivační cíle společnosti musí být implementovány do cílů jednotlivců. Jednotlivci musejí být nejdříve seznámeni s cíli společnosti a dané organizační jednotky a vhodnou formou je vést k jejich dosažení. 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.

Motivační pohovor

Jedná o model sebehodnocení pracovníka a následné zhodnocení jeho přímým nadřízeným. Velká výhoda uvedené metody spočívá v tom, že pokrývá celé spektrum oblastí hodnocení, což činí z této metody nejkompaktnější hodnoticí nástroj. Právě proto je motivačně hodnoticí pohovor součástí valné většiny motivačních systémů. Metoda se skládá ze dvou částí. První část je založena na principu sebehodnocení s ohledem na všechny časové dimenze (minulost, přítomnost i budoucnost). Důležité je, aby bylo dosaženo stanovených cílů v souladu s nadefinovaným motivačním programem. Zadané cíle jsou písemně zaznamenány a jejich akceptace je stvrzena podpisem hodnoceného.

Hodnocení – „Zpětná vazba“

Princip této metody spočívá v hodnocení pracovníka podle stejných kritérií více lidmi, kteří jsou v přímém pracovním styku s hodnoceným, proto je tento způsob někdy označován jako vícezdrojové hodnocení. Mezi hodnotitele řadíme přímého nadřízeného, kolegy, kteří jsou na stejné pozici, podřízené, popřípadě i zákazníky nebo dodavatele, když to povaha práce dovolí. Nedílnou součástí hodnotícího procesu bývá také vlastní sebehodnocení pracovníka. Hodnocení probíhá v pravidelných intervalech (čtvrtletně).

K hodnocení se používají různé formy:

Dotazníková forma – střednědobá forma dotazování (cca 1-2 hodiny), založená na stabilní sadě otázek, ve které hodnotitelé připisují v určené škále body. Na konci dotazníku mají respondenti prostor k závěrečnému komentáři. Tato forma hodnocení bývá většinou zcela anonymní.

Hodnocení po jednotlivých kompetencích – umožňuje hodnotiteli posuzovat různé projevy chování, které jsou zařazeny do daných kompetencí pracovníka. Tato forma

administrace je velice časově náročná, a proto jedno vyhodnocení může zabrat i více než dvě hodiny.

Mini zpětná vazba – jedná se o zmenšenou variantu dotazníkové formy, která obsahuje maximálně 15 otázek, z toho jsou pouze tři otevřeného typu. Její výhodou je okamžité vyhodnocení formuláře a samozřejmě časová nenáročnost (20-30 minut).

Cíle hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu je klíčová část personálních procesů, která by měla napomoci zvýšit vlastní výkon zaměstnance, a tím i výkon celé organizace, pro kterou pracuje. Hlavním cílem hodnocení je co možná nejobektivněji ohodnotit pracovní výkon tak, aby bylo zřejmé, kde má zaměstnanec silnější stránky své práce a kde naopak ty slabší. Tato analýza poté slouží jako základ pro jeho karierní rozvoj a dosažení maximálního možného potenciálu. Na základě poznatků z dotazníkového šetření vyšlo najevo, že hodnocení pracovníků není u zaměstnanců v oblibě právě z důvodu hodnocení. Zároveň bylo prokázáno, že dotazníkové šetření přineslo mnoho výhod a pozitivních efektů, díky kterým si mohou polepšit jak manažeři, tak samotní zaměstnanci, a přispět tak k prosperitě firmy jako celku.

Přínosy pro hodnoceného:

- získání zpětné vazby k vlastní způsobilosti a výkonu,
- jistý a organizovaný karierní postup a udělování dalších benefitů;
- možnost vyjádření názorů a připomínek respondenta ohledně spokojenosti s pracovním prostředím, kolektivem, vedením, atd, které povede k následnému zlepšení situace.

Přínosy pro hodnotile:

- možnost získání vypovídající hodnoty o dosaženém pracovním výkonu;
- objasnění kvality práce zaměstnance a jeho možného potenciálu (karierního postupu),
- vyhodnocení silných a slabých stránek pracovníků,
- jasnější zmapování vztahů na pracovišti,

- ovlivnění motivace zaměstnanců s cílem dosáhnout jejich lepších pracovních výkonů,
- podklady pro diferenciaci odměňování.

6.1 Analýza rizik

- **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 systému hodnocení pozbývá motivační efekt na významu.
 - Dalším rizikem je motivační síla peněz. Motivace peněz je velká, ale má svéomezení. 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.

- **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.

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

Někteří vedoucí pracovníci podceňují oboustrannou kvalitní komunikaci za významný nástroj při motivaci svých podřízených. Mnohdy podcení schopnost chválit ve správnou chvíli. Uvedení 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.

- **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.

- **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:

- Nepatrná pravděpodobnost výskytu rizika: 0 % - 20 %
- Nepravděpodobný výskyt rizika: 20 % - 40 %
- Pravděpodobný výskyt rizika: 40 % - 60 %
- Vysoká pravděpodobnost výskytu rizika: 60 % - 80 %
- 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:

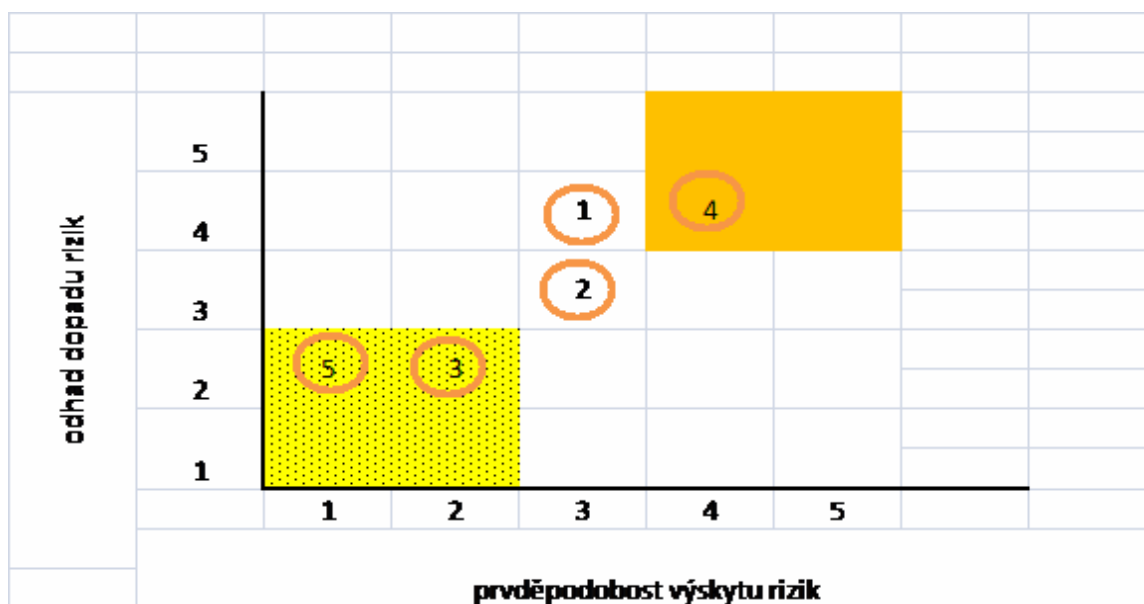
- Bezvýznamný dopad rizika- je v kompetenci zaměstnanců a nižšího managementu.
- Malý dopad rizika- je v kompetenci středního managementu.
- Střední dopad rizika- v kompetenci středního a vyššího vedení.
- Velký dopad rizika- je v kompetenci vrcholového vedení.

- Kritický dopad rizika- tento dopad je závažný a trvalý. (Šulák, Vacík, 2005)

tabulka 30-rizik

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

tabulka 31-matice rizik



Zdroj: vlastní zpracování 2011

6.2 Ošetření jednotlivých rizik

- **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 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.

- **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.

- **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.

- **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.

- **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.

7 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo využití motivačního programu zaměstnanců organizace k naplnění strategického plánu rozvoje společnosti ÚS KK, a. s. pro následující tři roky. Pomocí SWOT analýzy byla stanovena konečná strategie k dosažení strategických cílů včetně vhodné metodiky pro řízení výkonnosti podniku v souladu s metodou řízení Management by Objectives, konkrétně metodikou SMART a dále metodou Management by Competencies včetně analýzy rizik. Metodika zohledňuje vliv lidského kapitálu na výsledky podniku.

První kapitolou diplomové práce je úvod. Po něm následuje druhá kapitola, která je věnována charakteristice podniku. Zaměřuje se na základní údaje a charakteristiku společnosti. Kapitola č.3, je věnována tvorbě definice poslání a vize, dále pak stanovení strategických cílů a tvorbě strategického plánu společnosti. Následuje kapitola č. 4 , která je zaměřena na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí, které determinují společnost, a tím i její strategické cíle. Na závěr kapitoly je, na základě provedené analýzy, navržena optimální strategie k dosažení strategických cílů a finanční plán společnosti. Předposlední kapitola je věnována motivačnímu programu společnosti. V úvodu je analyzován stávající motivační program, následně pak jsou zveřejněny výsledky provedeného dotazníkového šetření. Na základě zjištěných výsledků jsou na konec kapitoly zařazeny návrhy změn motivačního programu. Na závěr práce je v kapitole č. 6. navržena koncepce vhodné metodiky pro řízení a sledování výkonnostních cílů a dále je zde zpracována analýza rizik.

Z výsledků a hodnocení uvedených v diplomové práci vyplývá, že stanoveného cíle v rámci diplomové práce bylo dosaženo.

Při implementaci navrhovaných změn do stávajícího motivačního programu dojde k posílení vnitřního prostředí společnosti a zlepšení komunikace mezi zaměstnanci a vedením, což bude mít významný dopad na výkonnost, a tím i konkurenceschopnost podniku.

Seznam obrázků

Obrázek 1-služby v oblasti údržby a oprav komunikací.....	89
Obrázek 2-mapa středisek.....	92

Seznam tabulek

tabulka 1-fáze plánování.....	13
tabulka 2-fáze plánování.....	15
tabulka 3-matice EFE.....	22
tabulka 4-analýza odvětví.....	26
tabulka 5-výkaz zisku a ztráty.....	27
tabulka 6-finanční analýza.....	29
tabulka 7-finanční analýza.....	30
tabulka 8-Tabulka -hodnocení strategické a akční pozice společnosti.....	35
tabulka 9-matice TOWS.....	38
tabulka 10-výkaz zisku a ztráty 2011 - 2016.....	46
tabulka 11-tržby za služby 2011 – 2016.....	46
tabulka 12- rozvaha 2011 - 2016.....	47
tabulka 13-cash-flow 2012 -2016.....	48
tabulka 14-finanční analýza.....	49
tabulka 15-ukazatel EVA dle MPO ČR.....	51
tabulka 16-tržby za služby 2011 - 2016.....	52
tabulka 17-tržby za služby 2011 - 2016.....	52
tabulka 18-Domníváte se, že je Vaše mzda ve srovnání s ostatními kolegy spravedlivá? ..	61
tabulka 19-Jsou podle Vás osobní prémie rozdělovány spravedlivě? ..	61
tabulka 20-Znáte zaměstnanecké bonusy poskytované Vaším zaměstnavatelem a jejich přínos pro Vás?.....	62
tabulka 21-Změnili byste systém odměňování a bonusů ve Vaší firmě? ..	62
tabulka 22-Jste spokojen(a) s Vaší pracovní pozicí? ..	63
tabulka 23-Jste spokojeni s příležitostmi, které nabízí podnik pro rozšiřování Vašich specializovaných znalostí (školení)? ..	63
tabulka 24Je pro Vás důležité mít možnost zvyšování kvalifikace v rámci zaměstnání? ..	64
tabulka 25-Je pro Vás kariérní postup a osobní rozvoj důležitý? ..	64
tabulka 26-Zajímá se Váš vedoucí o Váš výkon?.....	65
tabulka 27-Domníváte se, že Váš vedoucí pracovník dostatečně oceňuje Váš dobrý pracovní výkon? ..	66
tabulka 28-Domníváte se, že Váš vedoucí pracovník dostatečně podporuje k pracovnímu výkonu? ..	66
tabulka 29-Přispění organizace a pracovníka k řízení pracovního výkonu ..	75
tabulka 30-rizik.....	81
tabulka 31-matice rizik ..	81

Seznam grafů

Graf 1-vývoj zisku 2009-2011.....	28
Graf 2-vývoj nákladů a výnosů 2009-2011 ..	28
Graf 3-vývoj tržeb 2009-2011 ..	28
Graf 4výkony v tunách ..	42

Graf 5-Graf -výkony v cenách	43
Graf 6-vývoj financování zimní údržby dle smlouvy s KSÚKK, p. o. (v mil. Kč).....	44
Graf 7-vývoj CF 2011 - 2015	48
Graf 8-mzdy	56
Graf 9-odpisy nemovitého majetku 2006 - 2016.....	93
Graf 10-odpisy movitého majetku 2006 - 2016.....	94

Seznam literatury

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 1999. ISBN 80-247-0469-2
- BERNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Porspektum, 1994. ISBN 80-7175-010-7
- BLÁHA, Zdeněk.; JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 2. vydání. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85603-2
- PŘIBOVÁ, Marie. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada Publishing, 1996, ISBN 80-7169-299-9
- Doz, Yves., Konosen, Mikko. *Dynamická strategie*. Management Press, ISBN 978-80-7261-227-7
- HAGUE, PAUL M. *Průzkum trhu*. Brno: Computer Pres, 2003, ISBN 80-7226-917-8
- HRONÍK, FRANTIŠEK. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, ISBN 80-247-1458-2.
- MACEK, Jan, KOPEK Rudolf. KRÁLOVÁ Jana. *Ekonomická analýza podniku*. Plzeň: TYPO, 2007. ISBN 978-80-7043-446-8
- MARQUES, Carlos, JIRÁSEK František. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: SERIFA, 2004.
- MAYEROVÁ, Marie.; Růžička Jiří. *Psychologie v ekonomické praxi*. Plzeň: ZCU, 2000. ISBN 80-7082583-3
- KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-16-X
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.
- KŘÍKAČ, Karel., *Podniková ekonomie*. Plzeň: ZCU, 2000. ISBN 80-7082-655-X
- PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-247-2042-5
- ŠULÁK, Milan.; VACÍK, Emil. *Měření výkonnosti firem*. Praha: Euopress, 2005. ISBN 80-7043-258-6

Online zdroje

Obchodní rejstřík, 2012: MSP ČR. [online]. [cit. 20.4.2013]. Dostupné na WWW: <http://www.justice.cz/>

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. 02.02..2013]. Datum poslední aktualizace 06.01.2013. Dostupné na <http://www.sbcr.cz/>

8 Přílohy

8.1 Příloha – obrázek

Obrázek 1-sloužby v oblasti údržby a oprav komunikací

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



**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

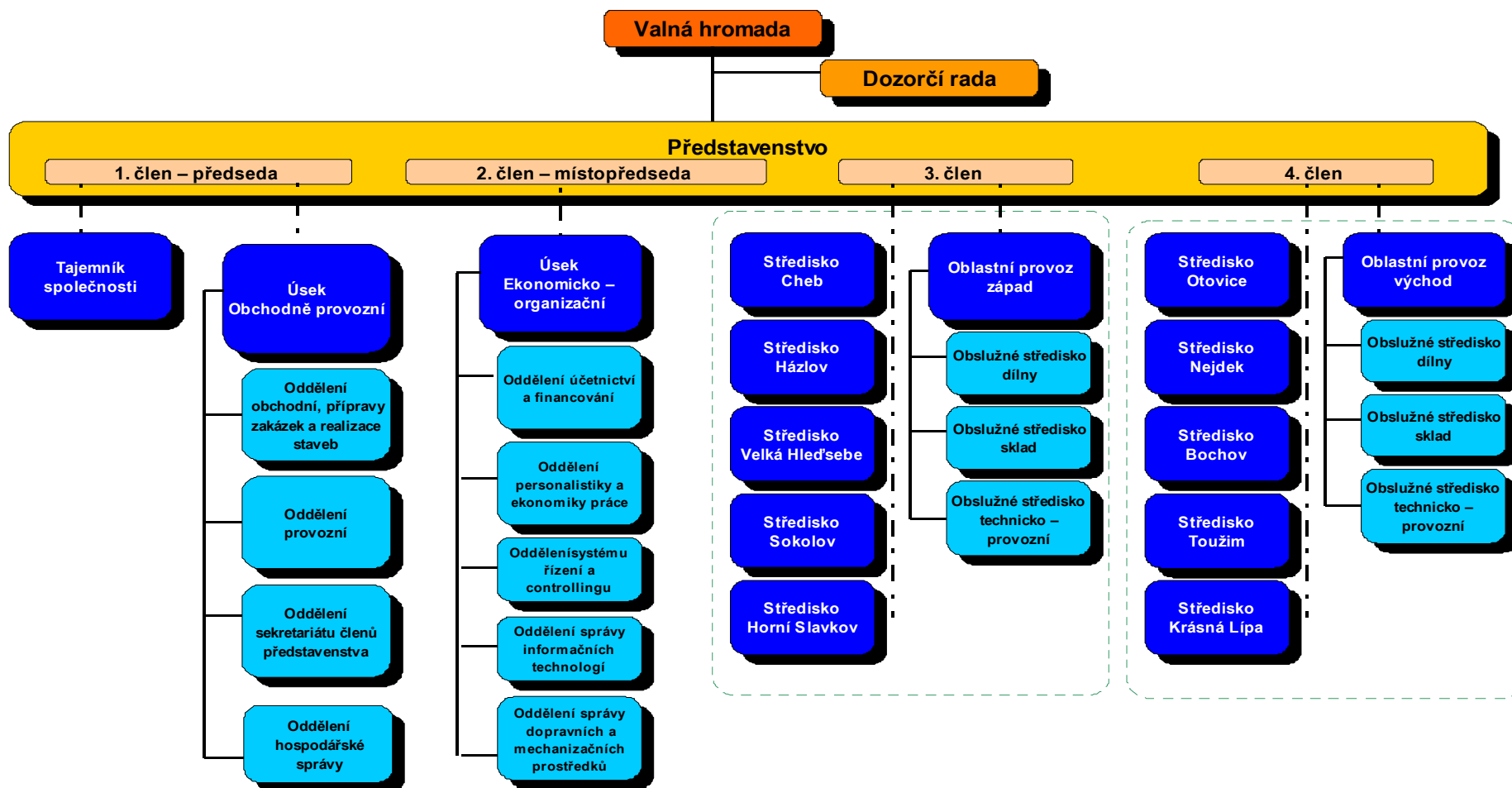


Údržba a opravy mostů



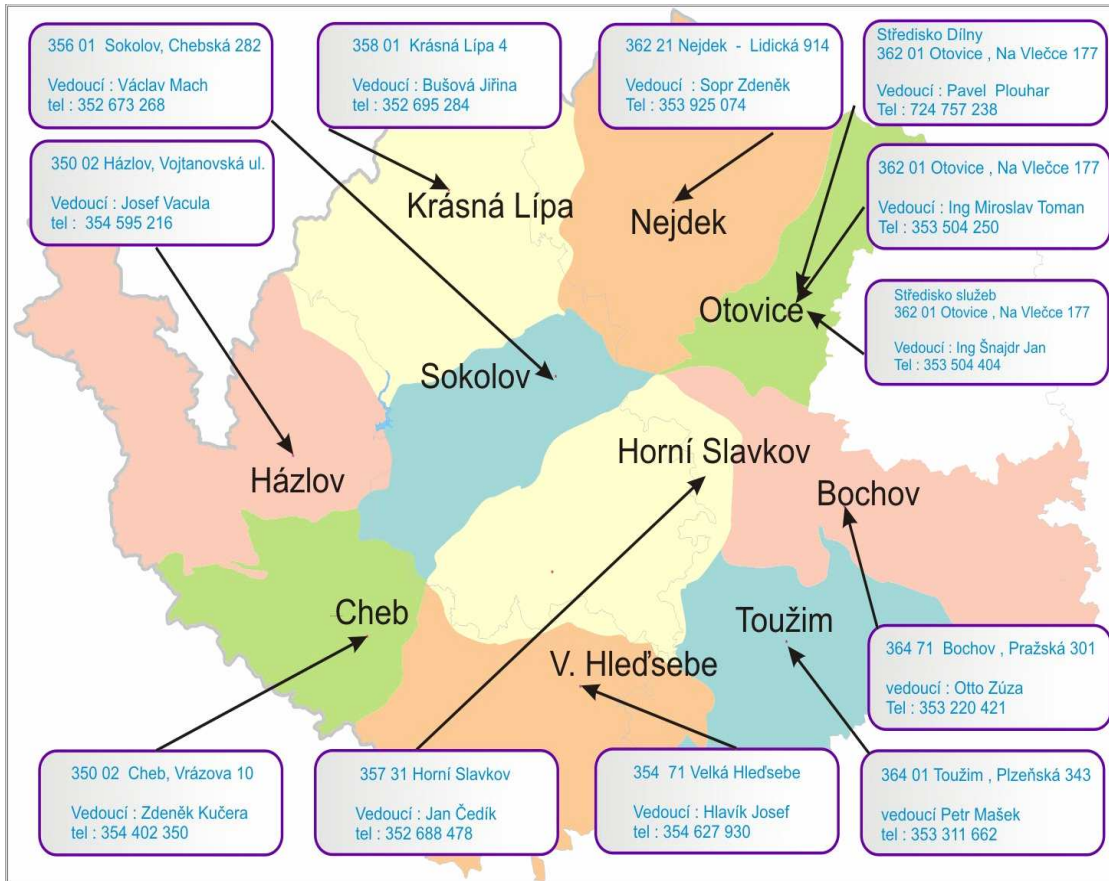
Sanace spár a trhlin

8.2 Příloha –organizační struktura ÚSKK, a. s.



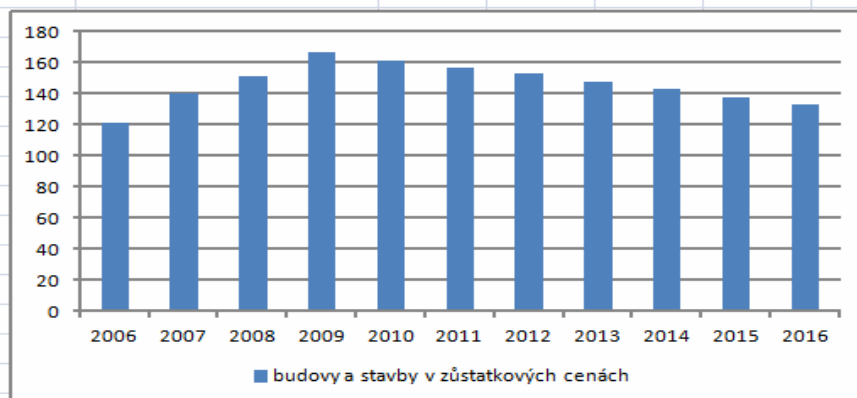
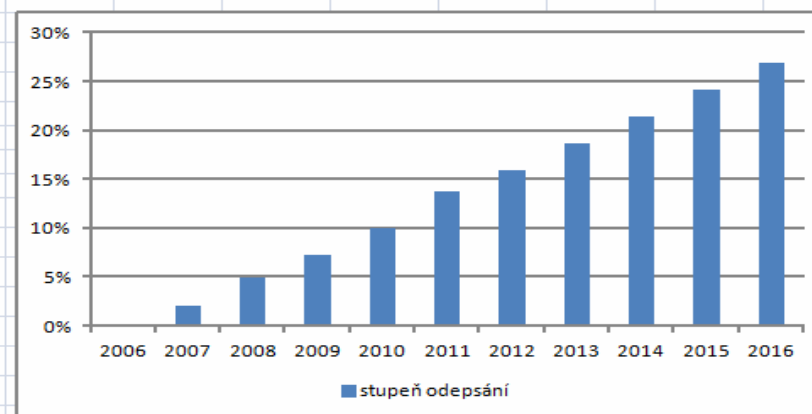
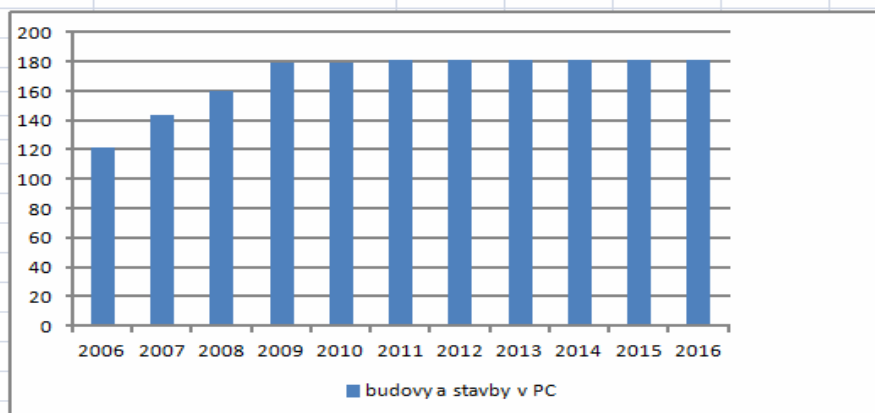
8.3 Příloha – mapa středisek

Obrázek 2-mapa středisek



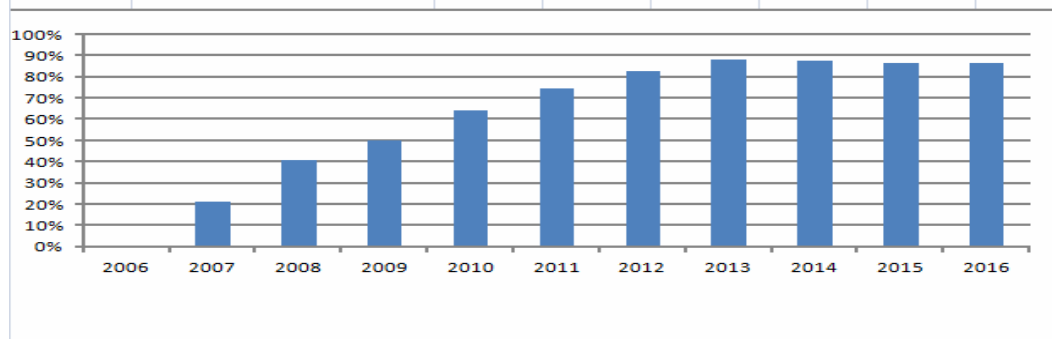
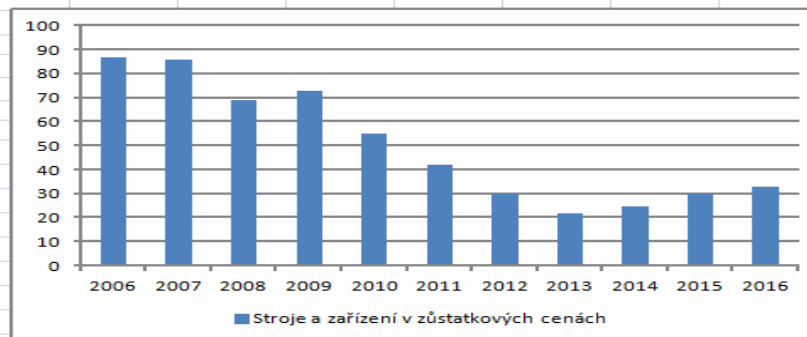
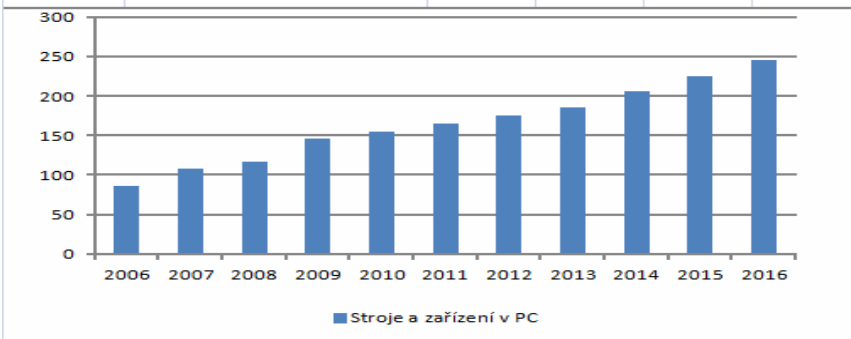
8.4 Příloha – grafy odpisů

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
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	-5
stupeň odepsání	0%	2,1%	5,0%	7,2%	10,0%	13,7%	15,9%	18,7%	21,4%	24,2%	26,9%	



Graf 9-odpisy nemovitého majetku 2006 - 2016

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
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%



Graf 10-odpisy movitého majetku 2006 - 2016

8.5 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

.....
.....

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

1 2 3 4

.....
.....

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

1 2 3 4

.....
.....

System hodnocení pracovního výkonu

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

1 2 3 4

.....
.....

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

1 2 3 4

.....
.....

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

1 2 3 4

.....
.....

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

1 2 3 4

.....
.....

Kariéry a osobního rozvoje

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

1 2 3 4

.....
.....

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

1 2 3 4

.....
.....

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

1 2 3 4

.....
.....

11. Je pro Vás kariérní postup a osobní rozvoj důležitý?

1 2 3 4

.....
.....

8.6 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

.....
.....

Systém 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

.....

.....

15. Dostáváte informace potřebné pro Vaši práci vždy včas?

1 2 3 4

.....

.....

16. Jsou pro Vás přínosné pravidelné porady s vedoucím pracovníkem?

1 2 3 4

.....

.....

17. Sledujete informace itranetu 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, 2013

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

Tato Diplomová práce pojednává o motivaci jako významném faktoru 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 Competencies 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 Competencies 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.