

OHL ŽŠ PERSONÁLNÍ PROJEKT ROKU 2010

1. Cíl projektu

Cílem projektu je vytvoření nových prvků odměňování zaměstnanců, které by zvýšily jejich hmotnou zainteresovanost na výsledku vyšší organizační jednotky a motivoval zaměstnance k dosažení vyšších pracovních a ekonomických výsledků, které se odrážejí do jejich pohyblivé složky mzdy.

2. Popis výchozího stavu, uvést důvody změny

V předchozích letech byly zaměstnancům, kteří jsou odměňováni prémiově, vypisovány pro každý rok prémiové ukazatele, vztahujících se k jejich pracovní činnosti, resp. přesahující jejich rámec. Toto se týkalo u zaměstnanců ve správní režii. Zaměstnanci ve výrobní režii, kteří byli zařazeni na výrobních střediscích, resp. na stavebních projektech, se vypisovaly prémiové ukazatele vztažené k výsledkům daného projektu. Ve společnosti, která je vnitřně velmi složitě a bohatě strukturovaná, však šlo o mimo jiné i o nalezení způsobu, na základě kterého by spolu jednotlivá výrobní střediska úžeji spolupracovala, vzájemně se subdodavatelsky využívala, což vždy ideálně nefungovalo a zároveň se jednotliví zaměstnanci a zejména vedoucí pokoušeli naplnit jeden ze strategických cílů společnosti, kterým je permanentní růst a zvyšování obchodního podílu v jednotlivých segmentech stavebního trhu. Z těchto důvodů byl zaveden nový systém stanovení prémie, který mj. zahrnul i závislost konkrétních zaměstnanců na výsledku vyšší org. jednotky, než do které jsou zařazeni. Zaměstnanci středisek tak spoluvytvářejí výsledek celé divize a zaměstnanci divizí svojí spoluprací vytvářejí výsledek celého závodu.

3. Popis řešení

Poskytování prémie TH zaměstnancům

Prémie jsou poskytovány pouze určitému okruhu zaměstnanců.

Výše vypláčené prémie (s výjimkou generálního ředitele, odborných ředitelů, výkonných ředitelů) je závislá na:

- splnění stanovených premiových ukazatelů zaměstnance
- hospodářském výsledku společnosti/závodu/sekce DS/divize PS v daném kalendářním roce.

Zaměstnanci jsou nejprve vyhodnoceny stanovené premiové ukazatele a po vypočtení jeho nároku na prémie je následně 50% této částky násobeno koeficientem. Koeficient je vypočten na základě hospodářských ukazatelů dosažených v daném kalendářním roce společností/závodem/sekci DS/divizí PS.

Zaměstnanci jsou tedy závislí na hospodářském výsledku org. jednotky, dle jejich zařazení v rámci divize PS/sekce DS/závodu u zaměstnanců závodů, nebo výsledků společnosti u zaměstnanců Ředitelství společnosti.

Výpočtový koeficient pro prémiově odměňované zaměstnance závodů/sekcí DS/divizí PS:

$$1/1,15 [0,2 \times (OE_{2010}/OE_{2009}) + 0,2 \times (Cartera_{2010}/Cartera_{2009}) + \\ + 0,3 \times (BADI_{2010}/BADI_{2009}) + 0,3 \times (OEPC + OCPC_{2009})/(OEPC + OCPC_{2010})]$$

Složky pro výpočet koeficientu	Termín	Prémiová sazba	Vyhodnocení provede
Nárůst výnosů závodu/sekce DS/divize PS (OE)	31.12.201x	20%	FŘ
Nárůst zásoby práce závodu/sekce DS/divize PS (Cartera)	31.12.201x	20%	MOŘ
Nárůst hrubého zisku závodu/sekce DS/divize PS (BADI)	31.12.201x	30%	FŘ
Roční průměr nedokončené výroby a pohledávek (OEPC + OCPC) u závodu/sekce DS/divize PS	31.12.201x	30%	FŘ

Poznámka: Výpočtový koeficient je každý rok aktualizován na principu porovnání výsledků aktuálního roku s rokem předchozím

Výpočtový koeficient pro prémiově odměňované zaměstnance Ředitelství společnosti:

$$1/1,15 [0,2 \times (OE_{2010}/OE_{2009}) + 0,2 \times (Cartera_{2010}/Cartera_{2009}) + \\ + 0,3 \times (BDDI_{2010}/BDDI_{2009}) + 0,3 \times (OEPC + OCPC_{2009})/(OEPC + OCPC_{2010})]$$

Složky pro výpočet koeficientu	Termín	Prémiová sazba	Vyhodnocení provede
Nárůst výnosů společnosti (OE)	31.12.201x	20%	FŘ
Nárůst zásoby práce společnosti (Cartera)	31.12.201x	20%	MOŘ
Nárůst čistého zisku společnosti (BDDI)	31.12.201x	30%	FŘ
Roční průměr nedokončené výroby a pohledávek (OEPC + OCPC) společnosti	31.12.201x	30%	FŘ

Poznámka: Výpočtový koeficient je každý rok aktualizován na principu porovnání výsledků aktuálního roku s rokem předchozím

U GR, OŘ, VŘ je velikost prémie závislá ze 100% na dosažených hospodářských výsledcích společnosti/závodu. Velikost prémie tvoří koeficient násobený základnou pro výpočet prémie.

4. Závěr – přínosy / dopady na společnost (očekávané, skutečné)

a. přidaná hodnota pro společnost

- zvýšila se motivace zaměstnanců k výsledkům vlastní org. jednotky i vyšší org. jednotky
- zvýšila se a prohloubila vzájemná vnitrofiremní spolupráce a zadávání subdodávek dovnitř firmy
- je naplňován strategický cíl společnosti o ročním růstu

b. vliv na podnikatelské výsledky

- Hospodářské výsledky roku 2009 dosud nebyly potvrzeny výrokem auditora

c. přínos pro image společnosti

- systém odměňování stojí na spravedlivějším principu, tedy odměňování na základě dosažených výsledků, z čehož vyplývá i vyšší zaměstnanecké spokojenost
- zaměstnanci jsou více identifikováni se svoji org. jednotkou a motivováni k vyšším výkonům

d. dlouhodobý přínos v oblasti rozvoje lidských zdrojů

- společnost po mnoha letech inovovala svůj mzdový systém, resp. systém nároku na pohyblivou složku mzdy
- jedná se o univerzální princip, který odstraňuje nerovnosti ve stanovení a vyhodnocení prémie v celé org. struktuře společnosti
- prémiové ukazatele jsou jednotně a pevně dané pro všechny a exaktně vyhodnotitelné bez možnosti zvýhodnění nebo zvýhodnění kteréhokoliv ze zaměstnanců
- důvěryhodnost systému i zaměstnanců se tímto opatřením výrazně posílila



OHL ŽS

Prezentace společnosti OHL ŽS, a.s.

Personální projekt roku

6. května 2010



OHL ŽS, a.s. je :

- **Moderní multioborová stavební společnost,**
- **společnost s více než 50-ti letou historií,**
- **jedna z největších stavebních společností v České republice,**
- **společnost působící v České republice i v zahraničí.**



OHL ŽS

Personální projekt roku

Společnost se zaměřuje na komplexní realizaci nejrůznějších stavebních děl, jejich modernizaci, rekonstrukci a údržbu dle potřeb a přání zákazníků v oborech:

- Dopravní, železniční, silniční a dálniční stavby,
- vodohospodářské a ekologické stavby,
- inženýrské a energetické stavby,
- pozemní i podzemní stavby.



Organizační struktura společnosti

- Ředitelství společnosti
- závod Dopravní stavby (sekce, divize, střediska)
- závod Pozemní stavitelství (divize, střediska)



OHL ŽS

Personální projekt roku

Sociální a zaměstnanecké výhody

- prodloužená dovolená o 1 týden
 - preventivní lékařské prohlídky + manažerské prohlídky
 - závodní stravování s příspěvkem zaměstnavatele
 - půjčky z fondu sociálních výhod
 - dary k pracovním a životním výročím
 - příspěvek na penzijní a životní pojištění
 - rekreace k životnímu jubileu
 - využívání rekreačních zařízení ZV OSŽ
 - příspěvky ZV OSŽ na sportovní a kulturní akce
 - podpora bydlení
 - příspěvek na dovolenou



OHL ŽS

Personální projekt roku

Evid. počet zaměstnanců	k 31.3.2010	1909
	z toho: THZ	906
	D	1003

Způsob odměňování:

Výkonnostní odměnou – dělníci, administrativní zaměstnanci a specialisté

Prémii – základní, střední a vrcholový management
(197 zaměstnanců)



Cíl projektu

- Inovace stávajícího způsobu odměňování
- Zvýšení hmotné zainteresovanosti zaměstnanců na výsledku vyšší org. jednotky
- Motivace k vyšším pracovním výkonům
- Odstranění diferenciací nároku na prémie u výrobních a nevýrobních zaměstnanců



Stávající stav

- Velikost prémie závislá na splnění prémiových ukazatelů
- Rozdíl v nárokovosti u zaměstnanců ve výrobní režii vs. správní režii
- Nízká motivace k vzájemné spolupráci org. jednotek
- Nízká motivace k naplňování cílů společnosti v oblasti růstu



Řešení

Nárok na prémie je řešen ve dvou krocích:

- **Vyhodnocení plnění prémiových ukazatelů**
- **50% vzniklého nároku násobeno koeficientem**



Výpočet koeficientu pro prémiově odměňované zaměstnance závodů/sekcí DS/divizí PS

$$1/1,15 [0,2 \times (OE_{2010}/OE_{2009}) + 0,2 \times (Cartera_{2010}/Cartera_{2009}) + 0,3 \times (BADI_{2010}/BADI_{2009}) + 0,3 \times (OEPC + OCPC_{2009})/(OEPC + OCPC_{2010})]$$

Výpočet koeficientu pro prémiově odměňované zaměstnance Ředitelství společnosti

$$1/1,15 [0,2 \times (OE_{2010}/OE_{2009}) + 0,2 \times (Cartera_{2010}/Cartera_{2009}) + 0,3 \times (BDDI_{2010}/BDDI_{2009}) + 0,3 \times (OEPC + OCPC_{2009})/(OEPC + OCPC_{2010})]$$

**OHL ŽS**

Personální projekt roku

Skladba výpočtového koeficientu pro zaměstnance výrobních závodů

Složky pro výpočet koeficientu	Termín	Prémiová sazba	Vyhodnocení provede
Nárůst výnosů závodu/sekce DS/divize PS (OE)	31.12.201x	20%	FŘ
Nárůst zásoby práce závodu/sekce DS/divize PS (Cartera)	31.12.201x	20%	MOŘ
Nárůst hrubého zisku závodu/sekce DS/divize PS (BADI)	31.12.201x	30%	FŘ
Roční průměr nedokončené výroby a pohledávek (OEPC + OCPC) u závodu/sekce DS/divize PS	31.12.201x	30%	FŘ

Poznámka: Výpočtový koeficient je každý rok aktualizován na principu porovnání výsledků aktuálního roku s rokem předchozím

**OHL ŽS**

Personální projekt roku

Skladba výpočtového koeficientu pro zaměstnance Ředitelství společnosti

Složky pro výpočet koeficientu	Termín	Prémiová sazba	Vyhodno cení provede
Nárůst výnosů společnosti (OE)	31.12.201x	20%	FŘ
Nárůst zásoby práce společnosti (Cartera)	31.12.201x	20%	MOŘ
Nárůst čistého zisku společnosti (BDDI)	31.12.201x	30%	FŘ
Roční průměr nedokončené výroby a pohledávek (OEPC + OCPC) společnosti	31.12.201x	30%	FŘ

Poznámka: Výpočtový koeficient je každý rok aktualizován na principu porovnání výsledků aktuálního roku s rokem předchozím



Ekonomické výsledky roku 2009

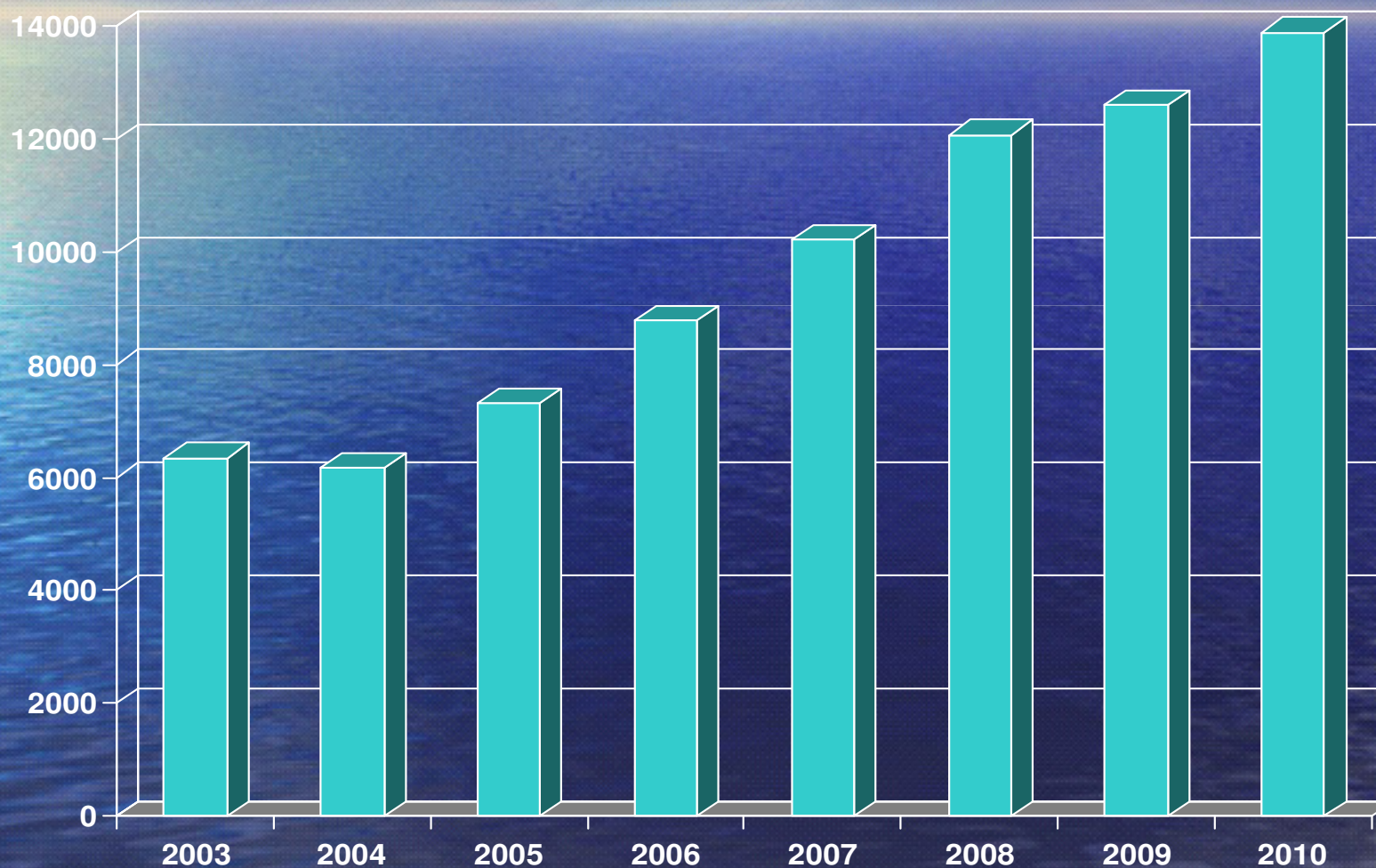
- **Nárůst výnosů**
- **Nárůst produktivity práce**
- **Nárůst průměrné mzdy**



OHL ŽS

Personální projekt roku

Výnosy IFRS

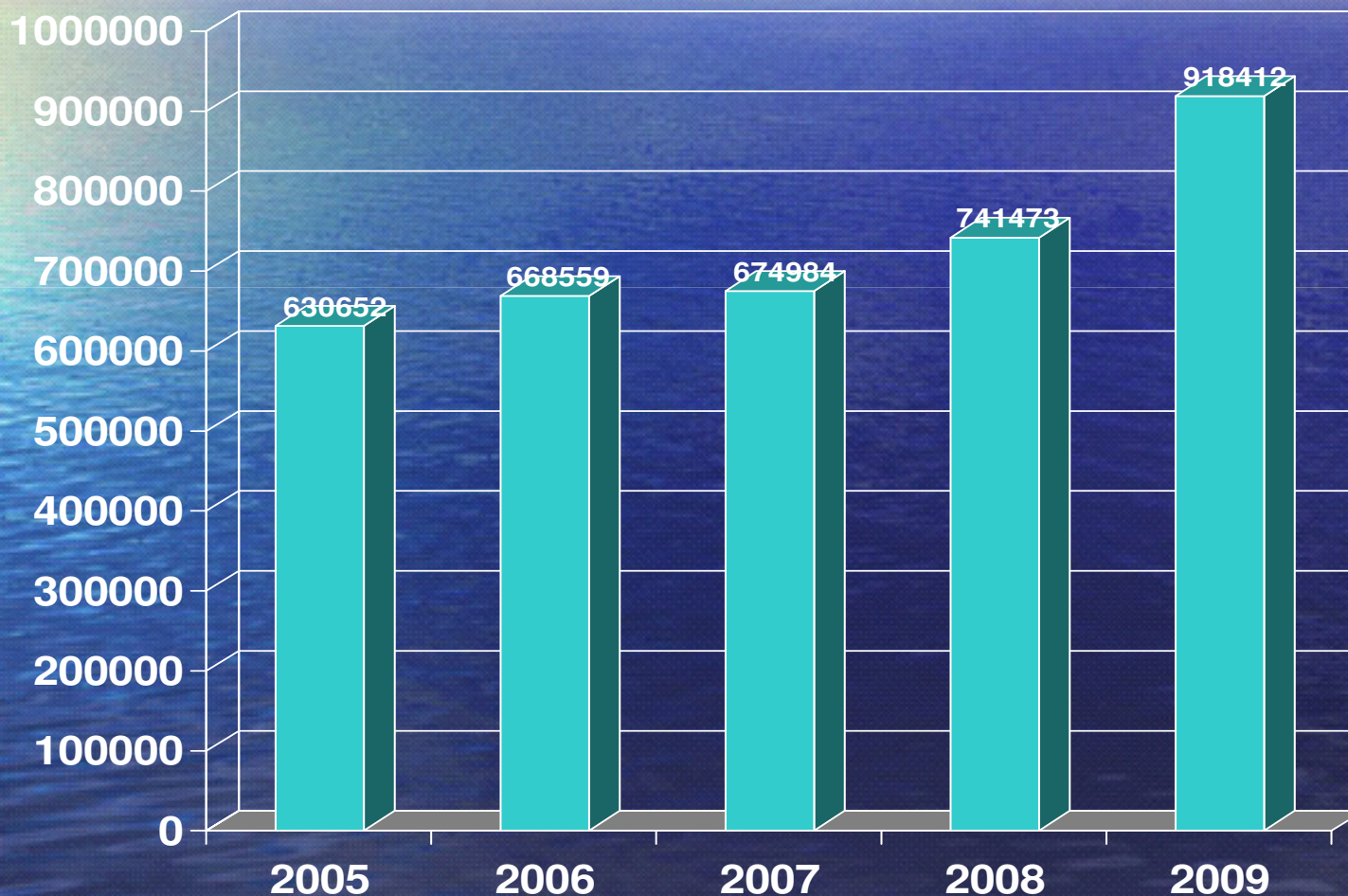




OHL ŽS

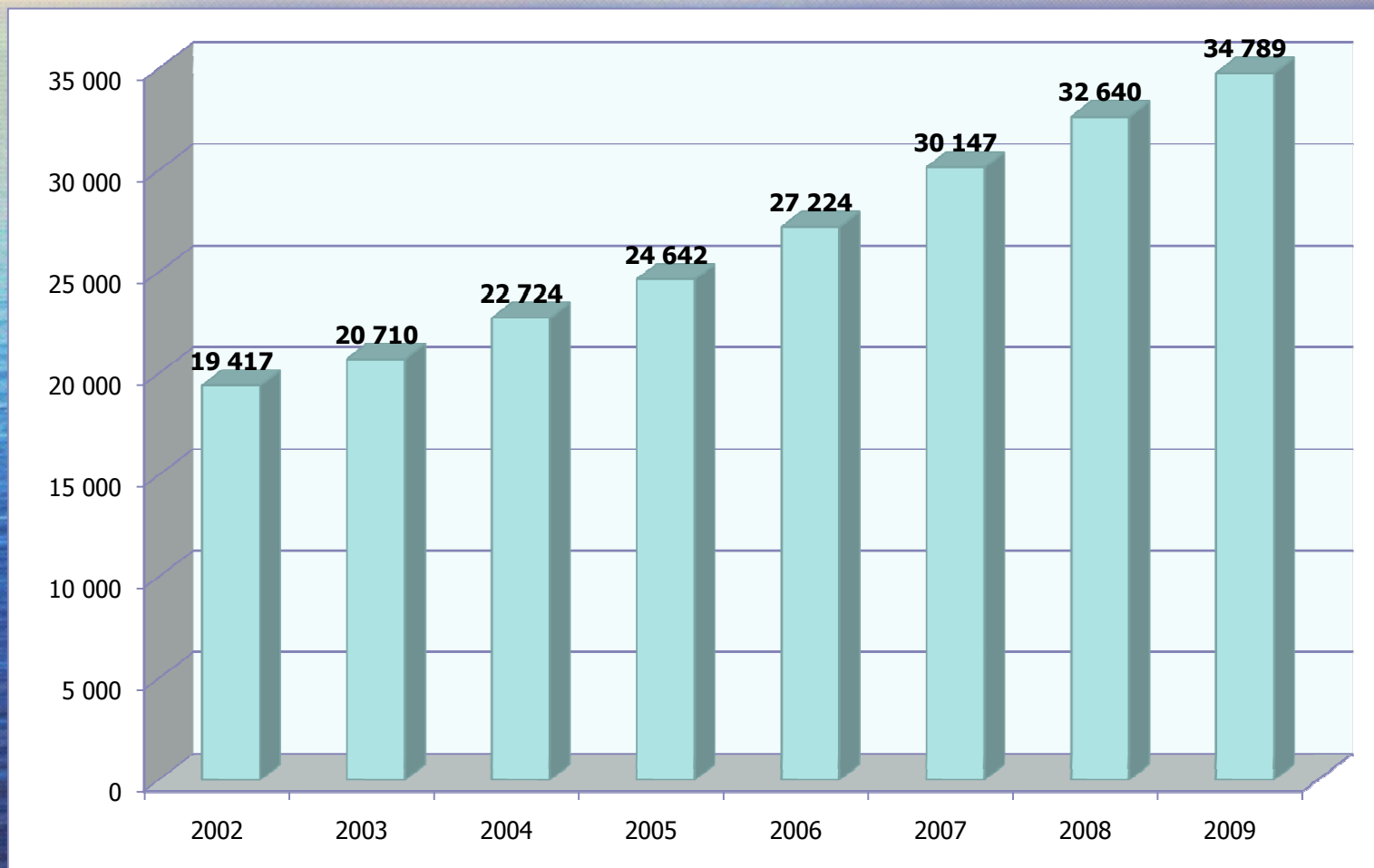
Personální projekt roku

Produktivita práce z přidané hodnoty na zaměstnance (Kč)





Růst průměrné mzdy (Kč)



Výsledný koeficient prémie r. 2009

- závod Dopravní stavby 0,9739
- závod Pozemní stavitelství 1,2518
- Ředitelství společnosti 1,0370



Celkové přínosy pro společnost

Přímé dopady:

- **Zvýšení motivace zaměstnanců k výsledkům vlastní i vyšší organizační jednotky,**
- **zvýšení a prohloubení vnitrofiremní spolupráce,**
- **naplnění strategického cíle společnosti v oblasti meziročním růstu,**
- **nárůst produktivity práce, průměrné mzdy, apod.**



Nepřímé dopady:

- **Spravedlivější a jednotný princip odměňování pro výrobní a nevýrobní zaměstnance,**
- **vyšší identifikace zaměstnanců s organizační jednotkou,**
- **exaktní způsob vyhodnocení prémie bez možnosti zvýhodnění jakékoliv skupiny zaměstnanců,**
- **růst zaměstnanecké spokojenosti.**

Děkuji Vám za pozornost

Mgr. Jan Rupp

Vedoucí odboru Řízení lidských zdrojů

tel.: +420 541 572 241

email: jrupp@ohlzs.cz