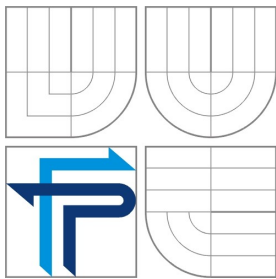


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

MOŽNOSTI VYUŽITÍ PRINCIPŮ HODNOTOVÉHO MANAGEMENTU K TVORBĚ SYSTÉMŮ ODMĚŇOVÁNÍ

PRINCIPLES UTILIZATION OPTIONS OF VALUE BASED MANAGEMENT TO CREATION OF
REMUNERATION SYSTEMS

ZKRÁCENÁ VERZE DISERTAČNÍ PRÁCE

EPITOME OF DISSERTATION THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

ING. MARIE STAŇKOVÁ

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

DOC. ING. MÁRIA REŽŇÁKOVÁ, CSc.

OPONENTI PRÁCE
OPONNENTS

Prof. PhDr. Miroslava Szarková, CSc.
doc. Ing. Jan Solař, CSc.
doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.

ROK OBHAJOBY

2010

Abstrakt

Disertační práce se zabývá problematikou hodnotově orientovaného odměňování zaměstnanců. Zkoumá význam a úlohu systémů odměňování v řízení podniku ke zvyšování hodnoty pro vlastníky resp. stakeholdery. Práce pojednává o faktorech ovlivňujících jednak zaměstnance, jejich výkon a motivaci k dosahování podnikových cílů jako i o podnikových systémech odměňování. Dílčím výstupem disertační práce je formulace předpokladů vhodných pro využití hodnotově orientovaných systémů odměňování v malých a středních podnicích. Na základě formulace předpokladů k implementaci těchto systémů odměňování je zpracován metodický postup pro implementaci hodnotově orientovaného systému odměňování do podnikové praxe. Navržená metodika byla ověřena v podmínkách konkrétního podniku a v disertační práci je uvedena ve formě modelového příkladu.

Abstract

The dissertation thesis is focused on value based systems of remuneration. Importance and mission of remuneration systems at company management leading to increase in value for owners, respectively for stakeholders is investigated here. The dissertation thesis deals with the factors influencing both, employees, their performance and motivation for company's aims achievement, and companies' systems of remuneration. The partial outcome of dissertation thesis is the definition of premises of value oriented systems of remuneration use in small and medium-sized entities. Based on this definition of these systems implementation premises, the methodical order of implementation of value oriented system of remuneration into company's practice. The proposed methodology has been proved in condition of concrete company, and in the dissertation thesis, it is presented as a model example.

Klíčová slova

Podnik, vlastník, zaměstnanec, motivace, stimulace, management, odměna, odměňování, systém, odměňování, hodnotově orientovaný systém odměňování, EVA, dekompozice EVA.

Key words

Company, decomposition of EVA, dmployee, EVA, management, motivation, remuneration, stimulation, value based systems of remuneration.

Místo uložení disertační práce

Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská
Oddělení pro vědu a výzkum
Kolejní 2906/4, 612 00 Brno

Storage site of Dissertation Thesis

Brno University of Technology
Faculty of Business and Management
Department for Science and Research
Kolejní 2906/4, 612 00 Brno

OBSAH

Úvod.....	4
1 Vymezení cílů a hypotéz disertační práce.....	5
2 Metody a postup zpracování disertační práce.....	6
2.1 Metody použité při zpracování disertační práce.....	6
2.1.1 Metody logické.....	6
2.1.2 Metody empirické	7
2.2 Postup zpracování disertační práce.....	7
3 Analýza současného stavu řešené problematiky.....	9
3.1 Motivační systémy a systémy odměňování.....	9
3.1.1 Hodnotově orientované systémy odměňování.....	10
4 Řešení disertační práce.....	12
4.1 Dotazníkové šetření o odměňování v malých a středních podnicích Jihomoravského kraje.....	12
4.2 Dotazníkové šetření v podniku ROŽIVA, a. s.	14
4.3 Návrh hodnotově orientovaného systému odměňování založeného na EVA.....	16
4.3.1 Metodika výpočtu ukazatele EVA.....	16
4.3.2 Metodika hodnotově orientovaného systému odměňování založeného na EVA.....	19
4.4 Implementace ukazatele EVA do hodnotově orientovaného systému odměňování.....	21
5 Shrnutí výsledků a přínosů disertační práce.....	22
5.1 Dosažené výsledky.....	22
5.2 Hodnocení definovaných hypotéz	27
5.3 Přínosy disertační práce	28
ZÁVĚR.....	29
LITERATURA.....	30
CURRICULUM VITAE.....	35
VLASTNÍ PUBLIKACE.....	37

SEZNAM GRAFŮ

graf 1 - Podíl systémů odměňování podle jejich intenzity využívání	13
graf 2 - Podíly zaměstnaneckých výhod podle intenzity jejich využívání	13
graf 3 - Procentní vyjádření preference stimulačních prostředků vedoucích ke zvyšování výkonu zaměstnanců v podniku ROŽIVA, a. s. v členění dle mužů a žen	15

SEZNAM OBRÁZKŮ

obrázek 1 - Dekompozice ukazatele EVA podle jednotlivých činitelů	18
---	----

Úvod

Řízení lidských zdrojů je neoddělitelnou součástí řízení podniku, které musí vycházet z cílů podniku. Lidské zdroje (zaměstnanci) jsou vedle zdrojů materiálních, finančních a informačních považovány za zdroje nejcennější, neboť ostatní zdroje uvádějí do pohybu, rozhodují o nich a ovlivňují jejich využívání. Touto činností ovlivňují zaměstnanci rozvoj podniku a jeho konkurenceschopnost.

Úspěšnost rozvoje podniku a jeho konkurenceschopnost závisí na možnosti participace každého zaměstnance na rozhodování a řízení podniku jak na strategické, tak i taktické ale i na operativní úrovni a na tom, zda jsou zaměstnanci ochotni respektovat stanovená očekávání a požadavky v podniku. Obecně lze konstatovat, že úspěšnost podniku závisí na přínosu, dovednostech, schopnostech, pracovním chování a znalostech zaměstnance.

Úspěšnost rozvoje podniku a jeho konkurenceschopnost je možné posilovat ve specifickém vztahu podnik a zaměstnanec pružnou reakcí na vzájemné požadavky, potřeby a očekávání. Z tohoto důvodu se jeví jako vhodné koncipovat a využít pro zkoumání úspěšnosti rozvoje podniku a jeho konkurenceschopnosti model opírající se o stakeholderský přístup. Jeho koncepce spočívá ve sjednocení zájmů a cílů vlastníků se zájmy a cíli ostatních osob na podnikání zainteresovaných. V rámci stakeholderského pojetí je očekáváno, že dojde k naplnění zájmů a očekávaných hodnot stakeholderů za jimi poskytnuté „vklady“ do podniku. Model řízení vycházející z koncepce stakeholderského přístupu se opírá o snahu vyvážit podnikové cíle, tzn., že nepreferuje pouze cíle vlastníků. Uvedený model řízení usiluje zejména o dlouhodobou výkonnost a prosperitu podniku a jeho organizační zdraví. Výzkumy ukazují, že uvedené požadavky splňuje ukazatel ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added nebo-li EVA).

V případě neshody mezi cíli vlastníků a ostatních účastníků na podnikání by mohlo dojít ke ztrátě kontroly nad stabilitou a výkonnostním rozvojem podniku. Mezi časté neshody patří zejména „spravedlivé“ rozdělování vytvořené hodnoty mezi zainteresované subjekty na podnikání. Na základě této skutečnosti je doporučeno mnohými odborníky, jako jsou např. Bláhová Z. (2007), Čadil H. (2006), Kaplan R. S., Norton D. P. (2000), Remeš D. (2004), Young S. D. (2001), Wagner J. (2003), Janáková R. (2005), aj., pro efektivní řízení rozvoje podniku rozdělovat zisky ve shodě s podílem stakeholderů na dosahování strategických cílů.

1 VYMEZENÍ CÍLŮ A HYPOTÉZ DISERTAČNÍ PRÁCE

V souladu s řešenou problematikou hodnotově orientovaných systémů odměňování zaměstnanců v podniku byly stanoveny následující cíle a hypotézy disertační práce. Cíle disertační práce směřují jak do oblasti teoretické, tak i oblasti praktické a jsou naplněny prostřednictvím metod a postupů zpracování disertační práce popsanych v následující kapitole. Hypotézy disertační práce úzce souvisí se stanovenými cíli a jejich potvrzení či vyvrácení je popsáno v kapitole páté a sedmé disertační práce.

Cíle disertační práce jsou:

- Cíl 1:** získat poznatky o současném stavu využívání podnikových systémů odměňování motivujících zaměstnance k dosažení podnikových cílů,
- Cíl 2:** identifikovat dílčí ukazatele, které budou významným způsobem ovlivňovat hodnotu podniku, a které bude možné použít při tvorbě hodnotově orientovaného systému odměňování,
- Cíl 3:** analyzovat současný systém odměňování ve vybraném podniku a navrhnout pro tento podnik hodnotově orientovaný systém odměňování a
- Cíl 4:** formulovat předpoklady využití hodnotově orientovaných systémů odměňování a vytvořit metodicky postup k jejich implementaci.

Hypotézy disertační práce byly stanoveny následovně:

- Hypotéza 1:** V rámci hodnotového managementu je cílem podniku na roční bázi zvyšování výkonnosti, měřené ukazatelem ekonomické přidané hodnoty. Pro tvorbu systému odměňování podniku je možné využít dekompozici tohoto ukazatele na nižší organizační složky a dílčí ukazatele.
- Hypotéza 2:** V segmentu malých a středních podniků je možné vytvořit podmínky pro využívání hodnotově orientovaných systémů odměňování vycházejících z ukazatele ekonomické přidané hodnoty.
- Hypotéza 3:** Stimulační činitelé (prostředky) jednotlivých zaměstnanců jsou rozdílné a v čase se mění. Pouze za předpokladu souladu stimulačních činitelů se systémem odměňování budou zaměstnanci motivováni k vyšší výkonnosti a zainteresovanosti na dosahování podnikových cílů.

2 METODY A POSTUP ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE

Tato kapitola zachycuje nejen popis jednotlivých metod použitých při zpracování disertační práce, ale také popisuje postup zpracování předložené disertační práce včetně použitých technik.

2.1 Metody použité při zpracování disertační práce

V disertační práci jsou aplikovány metody založené na logickém myšlení a tzv. metody empirické.

2.1.1 Metody logické

Jedná se o metody, které využívají principy logiky a logického myšlení. Mezi nejběžnější metodické postupy poznání patří tzv. párové metody:

- analýza a syntéza,
- indukce a dedukce a
- abstrakce a konkretizace.¹

Analýza je proces dekompozice strukturovaného objektu na jednotlivé komponenty, které jsou pak podrobeny hlubšímu, cílenému zkoumání. Jde o cílenou dekompozici strukturovaného objektu na prvky a vazby mezi nimi.¹

V disertační práci je analýze podroben systém odměňování. Hlavní pozornost je soustředěna na hodnotově orientovaný systém odměňování, v jehož rámci je analýza zaměřena na hodnotový ukazatel EVA – Economic Value Added (Ekonomická přidaná hodnota). Tento ukazatel je posuzován jako systém mající své prvky, v němž probíhají určité procesy, jež podléhají podrobnějšímu zkoumání se záměrem objasnit jejich vliv na objem dosažené výkonnosti podniku skrze systém odměňování.

Syntéza je zaměřena na vytváření strukturovaného objektu z jednotlivých prvků a vazeb mezi nimi.¹

V předložené disertační práci představuje syntéza základní stavební kámen při tvorbě modelu hodnotově orientovaného systému odměňování založeného na ukazateli EVA pro zvýšení výkonnosti podniku.

Indukce je proces vyvozování obecného závěru na základě posuzování jedinečných výroků či poznatků o charakteristikách prvků u jednotlivých objektů. Jde tedy o proces zobecňování od specifického k obecnému.¹

Indukce je použito v disertační práci v oblasti zobecňování poznatků získaných provedeným primárním výzkumem.

Dedukce je naopak proces vyvozování konkrétnějších individuálních poznatků z poznatků obecnějších.¹

¹ JANÍČEK, P. a ONDRÁČEK, E. *Řešení problémů modelováním – Téměř nic o téměř všem.* (1998).

Dedukce je aplikována v disertační práci zejména v části tvorby modelu hodnotově orientovaného systému odměňování založeného na ukazateli EVA. Dedukce vychází zejména z poznatků získaných provedeným sekundárním výzkumem.

Abstrakce je myšlenkový proces, v jehož rámci se z různých objektů vydělují pouze jeho podstatné charakteristiky, čímž se ve vědomí vytváří objekt obsahující jen společné charakteristiky. Tento objekt pak představuje určitou celou skupinu objektů, čímž obvykle vzniká nový pojem – název abstrahovaného objektu. Abstrakci je tedy možno charakterizovat také jako vytváření nových pojmů.²

V disertační práci je abstrakce užito při vyhledávání podobnosti hodnotově orientovaných systémů odměňování založených na EVA, postupně přecházející v definici tříd jednotlivých částí hodnotově orientovaných systémů odměňování založených na EVA určujících objem dosažené výkonnosti podniku.

Konkretizace je proces vyhledávání konkrétního prvku z určité třídy objektů.²

Konkretizace bude v disertační práci použito při potvrzení správnosti zpracovaného modelu hodnotově orientovaného systému odměňování založeného na EVA v konkrétních podmínkách podniku příj. v kombinaci se zkušenostmi těch, co pracují s hodnotově orientovanými systémy odměňování založenými na ukazateli EVA.

2.1.2 Metody empirické

Metody empirické jsou založeny na smyslových počtcích a vjemech zdokonalovaných úrovní techniky. Umožňují zjistit konkrétní jedinečné vlastnosti zkoumaného objektu či jevu v realitě. Patří sem např. pozorování, měření a experimentování.

V disertační práci byla v této kategorii metod použita matematická statistika, která se dle Beranové M.²: „opírá o teorii pravděpodobnosti. Jejím úkolem je rozbor dat získaných zkoumáním statistického souboru, a následné rozšíření závěrů analýzy na celý základní soubor, tedy tzv. statistická indukce.“

2.2 Postup zpracování disertační práce

Disertační práce je zpracována na základě poznatků získaných nejen skrze provedený výzkum sekundárních ale i primárních dat.

Výzkum sekundárních dat

Při zpracování disertační práce byly použity zdroje sekundárních dat. Jedná se o zdroje odborné literatury (tuzemské i zahraniční), a to zejména výzkumných příspěvků, některých vědeckých časopisů a odborných knih. Nemalé množství významných informací vyskytujících se v disertační práci bylo čerpáno z odborné databáze knihoven, škol, výzkumných a dalších organizací.

² BERANOVÁ, M. *Aspekty zásob v maloobchodě: modely přirozených úbytků zásob a ztratného.* (2009). str. 21.

Výzkum primárních dat

Pro sběr primárních dat byly použity metodické postupy kvantitativního výzkumu. Kvantitativní výzkum byl koncipován a prováděn s cílem postihnout dostatečně velký a reprezentativní vzorek jednotek. K objektivitě a systematickosti zjištěných informací přispívaly takové postupy jako standardizace otázek, výběr vzorku a statistické postupy zpracování dat³.

Disertační práce je zpracována za použití následujících technik kvantitativního výzkumu⁴:

- *osobních rozhovorů* - jsou zaměřené na interaktivní techniku přímé komunikace „face to face“. Používají se hlavně při zjišťování složitějších problémů, které je nutné blíže konkretizovat. Důležitou roli zde hraje tazatel, který může celý rozhovor ovlivnit. Tato technika se řadí mezi nákladnější záležitosti.
- *telefonického dotazování* - je označované jako vysoce operativní.
- *dotazníku* - lze jej zaslat prostřednictvím pošty, faxu nebo Internetu, nebo naopak doručit osobně. Osobním doručením dotazníku se sleduje snaha více zapůsobit na respondenta a přesvědčit jej, aby dotazník vyplnil. Skladba dotazníku by měla vyvolat v respondentovi pozornost a zájem o jeho vyplnění. V úvodním oslovení by měl podtrhovat význam spolupráce, motivovat adresáta k zodpovězení otázek a vysvětlit postup vyplnění. Otázky by měly být formulovány jednoduše a jasně a měly by sledovat nejpodstatnější stránky dané problematiky.

Každý z těchto postupů má své výhody a nevýhody a žádný z nich není jediný a nevhodnější. Pro objektivní posouzení sledované problematiky jsou proto v disertační práci s ohledem na konkrétní potřeby i možnosti výše popsané postupy kombinovány.

³ FORET, M. *Marketingová komunikace*. (2003).

⁴ PAVLICA, K. a kol. *Sociální výzkum, podnik a management. Průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. (2000).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

Disertační práce je zaměřena na hodnotový management (Value Based Management), který lze dle Matějčka J. (2000) chápat jako:

1. styl managementu určený zejména k mobilizaci lidí, k rozvíjení zručnosti a k podporování součinnosti a inovací s cílem maximalizovat celkovou výkonnost organizace,
2. nový způsob používání mnoha existujících metod managementu,
3. konzistentní s managementem jakosti - osvědčil se jako efektivní metoda v širokém rozsahu působnosti,
4. styl managementu uplatněného na úrovni vedení organizace závislého na organizační kultuře založené na hodnotě, přičemž se bere v úvahu hodnota pro zainteresované strany a zákazníky. Na provozní úrovni, kromě toho, zahrnuje i použití vhodných metod a nástrojů.

Hodnotový management představuje cílené, aktivní a systematické ovlivňování hodnoty vlastníka podniku. Koncepce hodnotově orientovaného managementu je charakterizována dlouhodobým zaměřením, které má za cíl trvalý rozvoj hodnot, explicitním zapojením pracovníků, zákazníků a obchodních partnerů podniku, operacionalizací vysoce agregovaných, hodnotově orientovaných špičkových ukazatelů k řízení až na úroveň operativních procesů a procesy managementu a nástroji, které podporují realizaci hodnotových cílů v operativní realizaci.

V disertační práci je věnována pozornost motivačním systémům a systémům odměňování, které představují významné a účinné nástroje hodnotového managementu. Prostřednictvím těchto nástrojů hodnotového managementu lze zvyšovat hodnotu podniku, zejména z důvodu, že na výkonnost podniku má bezprostřední vliv i chování zaměstnanců.

3.1 Motivační systémy a systémy odměňování

V oblasti hodnotového managementu je důležité skrze motivační systémy postihnout všechny zaměstnance podniku k plnění vytyčených cílů. Toho lze dosáhnout prostřednictvím vhodně zvoleného souboru přístupů, prostředků a nástrojů motivace, které přinesou skutečný efekt. Přičemž motivace představuje významnou oblast řízení lidských zdrojů. Její obecná charakteristika vyjadřuje, že se jedná o působení na lidské racionální tak, aby člověk věděl, proč určitou věc dělá a proč ji dělat chce. Jinými slovy jde o ovlivňování lidí, které pobízí člověka k určité činnosti s cílem zvýšit jeho výkonnost.

Na systémy motivace zpravidla navazují systémy odměňování. Za systém odměňování lze považovat systém, který je tvořen především mzdovou strukturou. Mzdová struktura představuje všechny subsystémy a nástroje, prostřednictvím kterých lze realizovat zásady mzdové politiky.

V rámci mzdové politiky podniku je utvářen systém odměňování zaměstnanců, který lze chápat jako nástroj účinné stimulace zaměstnanců. Účinnost stimulačních systémů se odvíjí od zavedení jasných kritérií náročnosti jednotlivých pracovních míst a hodnocení jednotlivých zaměstnanců podle jejich přínosu, dovedností, schopností, znalostí a jejich tržní hodnoty.

Vhodnost volby odměňování pro různé podmínky práce, různé zaměstnance, různé jedinečné procesy, mimořádné situace a jiné různé okolnosti záleží na schopnostech vedoucího pracovníka. Ten by měl používat takové kombinace odměn, které budou zaměstnance motivovat, vést k loajalitě k podniku a k lepším výkonům.

Hodnota použitých odměn sehrává významnou roli v komunikaci se zaměstnanci a významně ovlivňuje jejich žádoucí chování. Systémy odměňování by proto měly být transparentní, férové, jednoduché a měly by zohledňovat vykonávanou práci a podporovat krátkodobou i dlouhodobou výkonnost.

Za obecný cíl systému odměňování lze považovat zajištění kvalifikované, schopné, oddané a dobře motivované pracovní síly, aby bylo podpořeno naplnění strategických ale i krátkodobých cílů podniku.

Mezi v současné době používané systémy odměňování lze uvést např. systém cafeteria, sociální program, systém zlepšování, nemocnost, interní audit, program řízení výkonnosti či hodnotově orientované systémy odměňování, aj.

Pozornost v disertační práci je věnována zejména hodnotově orientovaným systémům odměňování.

3.1.1 Hodnotově orientované systémy odměňování

Aby jednali zaměstnanci ve smyslu cílů stanovených vlastníky nabízí se možnost motivovat je variabilní odměnou v závislosti na hodnotově orientovaných ukazatelích. Hodnotově orientované ukazatele směřují veškeré rozhodování na jejich zlepšení. To znamená, že dochází k propojení osobních cílů zaměstnanců s cíli vlastníků. Jednají ve vlastním zájmu tak, jako by byli sami vlastníky podniku. Hodnotově orientovaný systém odměňování zajišťuje zaměstnancům více peněz vytvářením stále větší hodnoty pro vlastníky.

Hodnotově orientovaný systém odměňování počítá jako tradiční systém odměňování s variabilní složkou mzdy. Je nezbytné znát, jakým způsobem bude odměňování probíhat, jaké budou použity hodnotící ukazatele (nejčastěji se jedná o míru výkonu) a jak silný poplyne z hodnotově orientovaného odměňování motivační účinek. Do tvorby hodnotově orientovaného systému odměňování je důležité zohlednit i jiné faktory. Muže se jednat např. o riziko přenesené na pracovníka, legislativní předpisy, účinky na likviditu podniku aj.

Hodnotící ukazatele se odvozují z hodnoty podniku. Jejich úkolem je sladit osobní měřítka regulující aktivity zaměstnanců s cílovými ukazateli podniku. Chování zaměstnanců bude ovlivněno zejména dosaženou hodnotící veličinou. Zaměstnanci se proto budou snažit dosahovat co možná její nejvyšší hodnoty. Návaznost systému pracovního hodnocení na systém odměňování je velmi silná. Dochází velmi významným způsobem k podpoře motivace zaměstnanců s cílem zvyšovat jejich výkonnost.

Existují jednak ukazatele orientující se na kapitálový trh a jednak ukazatele interní vycházející ze zisku a interní vycházející z cash flow.

V disertační práci je použit ukazatel interní a to ekonomická přidaná hodnota (EVA). EVA je ukazatel výkonnosti podniku, založený podle mikroekonomické teorie na kategorii ekonomického zisku či nadzisku, což je výše dosaženého zisku po úhradě alternativních nákladů kapitálu. V předložené disertační práci je použit následující základní vztah výpočtu tohoto ukazatele:

$$EVA = NOPAT - (C * WACC), \text{ kde:}$$

NOPAT.....net operating profit after taxes (výsledek hospodaření z operativní činnosti podniku po zdanění),

C..... capital (celkový objem kapitálu vázaného v aktivech, který slouží k hlavní podnikatelské činnosti) = (vlastní kapitál + cizí úročný kapitál),

WACC..... weighted average cost of capital (průměrné vážené náklady kapitálu).

Pokud je hodnota ukazatele $EVA > 0$, znamená to, že výnos z kapitálu je větší jak jeho cena, podnik tvoří hodnotu pro vlastníky. Pokud je hodnota ukazatele rovna nule, výnos pokrývá pouze náklady spojené s jeho získáním a v případě, že je $EVA < 0$, podnik získal výnos menší než náklady, čímž „ničící“ hodnotu pro vlastníka.

Volba vhodného měřítka v oblasti hodnotově orientovaných systémů je důležitá zejména z důvodu kongruence podnikových cílů. Interní ukazatele bývají úzce provázány s hodnotou podniku. To znamená, že umožňují odvodit krátkodobá měřítka z dlouhodobého cílového ukazatele, který představuje právě hodnota podniku.

Při zavádění hodnotově orientovaného systému odměňování do podniku je důležité dbát i na smysluplné vymezení okruhu osob, na které se má hodnotově orientované odměňování vztahovat. Je zapotřebí dbát na souvislost mezi jednáním zaměstnance, jeho hodnocením a výší variabilní složky odměny, na kterou má zaměstnanec nárok. Z uvedeného vyplývá potřeba stanovit vhodná měřítka výkonu, která budou významným způsobem spojovat aktivity zaměstnance s hodnotou podniku. Pokud by taková měřítka nebyla nalezena, mohlo by docházet k růstu nákladů, aniž by se zvyšoval motivační účinek zaměstnanců.

4 ŘEŠENÍ DISERTAČNÍ PRÁCE

Primární výzkum byl prováděn na základě kombinace postupů jednotlivých technik kvantitativního výzkumu. Nejprve bylo provedeno dotazníkové šetření v rámci Interní grantové agentury Fakulty podnikatelské (dále jen IGA FP). Na dotazníkové šetření navázal výzkum prováděný na základě osobních rozhovorů doplněných o telefonické dotazování oslovených respondentů a výzkum provedený mezi zaměstnanci podniku ROŽIVA, a. s., ve kterém byl v disertační práci ověřován model hodnotově orientovaného systému odměňování.

4.1 Dotazníkové šetření o odměňování v malých a středních podnicích Jihomoravského kraje

Cílem výzkumu bylo získat informace o používaných systémech odměňování v kategorii malých a středních podniků v Jihomoravském kraji s akcentem na hodnotově orientované systémy odměňování. Výzkum byl zaměřen na získání údajů:

1) identifikujících podniky

V rámci výzkumu bylo osloveno 475 podniků, z toho dotazník vyplnilo a celkem vrátilo 65 podniků. Předmětem dalšího výzkumu se stalo 60 podniků s členěním na podniky podle:

- **právní formy** a to 46 společností s ručením omezeným, 4 akciových společností a 6 soukromých podnikatelů podnikajících podle živnostenského zákona,
- **velikosti podniku** na 10 mikropodniků, 43 malých podniků a 7 středních podniků a
- **odvětvové klasifikace ekonomických činností**, přičemž největší zastoupení měla činnost v oblasti podnikatelské činnosti a to 22 podniků, 12 podniků obchod, opravy motorových vozidel a výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost a 11 podniků působících ve zpracovatelském průmyslu.

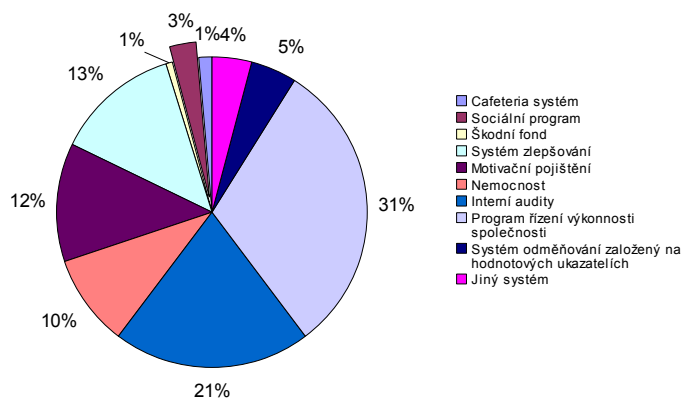
2) o mzdových faktorech ovlivňujících podnikové systémy odměňování

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že rozhodujícím faktorem ovlivňujícím stanovení mzdy byly dosažené znalosti a schopnosti jednotlivých zaměstnanců (85 % podniků), následovala náplň práce (81,67 % podniků), spravedlivost mezd uvnitř podniku (78,33 % podniků) a funkce zaměstnance a jeho zařazení na organizační úroveň (68,33 % podniků). Mezi jednotlivými kategoriemi podniků byly určité rozdíly. Zatímco pro mikropodnik a malý podnik byly důležité zejména znalosti a schopnosti zaměstnanců, pro střední podnik bylo po náplni pracovníků nejdůležitější postavení zaměstnanců v rámci organizační hierarchie.

3) o aktuálnosti používaných systémů odměňování

Na základě provedeného šetření lze konstatovat, že je nejčastěji využíván program řízení výkonnosti podniku (75 % podniků), interní audity (50,85 % podniků), systém zlepšování (32,20 % podniků) a motivační pojištění (30,51 % podniků). Mezi jednotlivými kategoriemi podniků bylo zaznamenáno, že

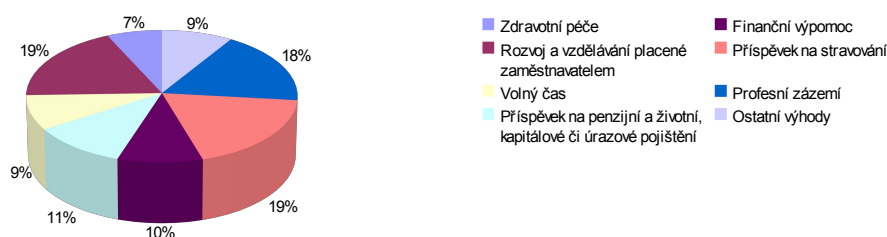
mikropodniky, stejně tak jako malé podniky nejčastěji využívají program řízení výkonnosti a dále interní audity, střední podniky nejčastěji používaly ve stejné míře program řízení výkonnosti, interní audity s motivačním pojištěním. Hodnotově orientovaný systém odměňování používá 5 malých a 2 střední podniky. Intenzitu využívání jednotlivých systémů odměňování zachycuje graf 1.



graf 1 - Podíl systémů odměňování podle jejich intenzity využívání

4) o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách

Nejčastěji byl poskytován příspěvek na stravování stejně tak, jako rozvoj a vzdělávání placené zaměstnavatelem (76,67 % podniků). Dále pak profesní zázemí (73,33 % podniků), příspěvek na penzijní, životní, kapitálové či úrazové pojištění (45 % podniků), finanční výpomoc (40 % podniků). Zaměstnanecké výhody podle intenzity jejich využívání zachycuje následující graf.



graf 2 - Podíly zaměstnaneckých výhod podle intenzity jejich využívání

5) o frekvenci změny mezd a její procentuální výši

V podnicích dochází ke změnám mezd nejčastěji jednou za rok (52,73 % podniků), neplánovaně (45,61 % podniků), jednou za půl roku (33,33 % podniků) a jednou za tři měsíce (22,64 % podniků). Mikropodniky mění mzdy svých zaměstnanců nejčastěji jednou za tři měsíce (50 % podniků), malé podniky jednou za rok (57,89 % podniků) a střední podniky neplánovaně (71,43 % podniků).

Pomine-li se nejvyšší četnost odpovědí, že podniky nemají možnost stanovit výši % změny mzdy, odpovědělo 28,33 % podniků, že v průměru zvyšuje mzdy svých zaměstnanců o 4 až 6 % a 15 % podniků o 7 až 9 %.

6) o provázanosti systémů odměňování s celkovou podnikovou strategií

Celkovou podnikovou strategii se svým podnikovým systémem odměňování rozhodně propojuje 44,83 % podniků, spíše propojuje 37,93 % podniků, spíše nepropojuje 15,52 % podniků a rozhodně nepropojuje 1,72 % podniků. Nedostatek v propojování podnikové strategie se systémem odměňování byl zaznamenán zejména u malých podniků.

7) o významu ukazatelů výkonnosti při tvorbě systémů odměňování

Nejčastěji se používají ukazatele typu: vědomosti, znalosti, zkušenosti, odbornost, schopnosti a dovednosti a to cca 17,89 % podniků. 14,74 % podniků využívá ukazatele výkonu a výkonnosti stejně tak jako kvalitu práce a svědomité plnění úkolů. Výzkumným šetřením se prokázalo využívání jak kvantitativních tak i kvalitativních ukazatelů.

4.2 Dotazníkové šetření v podniku ROŽIVA, a. s.

Cílem výzkumu prováděného prostřednictvím dotazníku v srpnu 2009 v prostředí podniku ROŽIVA a. s. bylo získat zejména informace pro ověření platnosti hypotéz stanovených v předložené disertační práci.

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na získání údajů zaměřených na:

1) charakteristiku respondentů

V rámci výzkumu bylo osloveno 19 zaměstnanců. Dotazník vyplnilo a vrátilo celkem 16 zaměstnanců, jež se staly předmětem dalšího výzkumu. Jejich kategorizace byla provedena s ohledem na:

- **pohlaví zaměstnance**, přičemž se výzkumu zúčastnilo 13 mužů a 3 ženy,
- **věk zaměstnance** a to na 2 zaměstnance do 30 let, 4 zaměstnance od 31 do 45 let, 6 zaměstnanců od 46 do 60 let a 1 zaměstnance nad 60 let. 3 zaměstnanci svůj věk neuvedli.

2) vědomost zaměstnanců o stanoveném cíli a strategii sledovaného podniku

Více jak polovina zaměstnanců (11) je obeznámena se stanoveným cílem společnosti. Z výsledků výzkumu je možné uvést, že 10 zaměstnanců si myslí, že mezi cíle podniku patří jak zvyšování výkonnosti společnosti, tak zvyšování výkonnosti jednotlivých zaměstnanců. Celkem 43,75 % zaměstnanců uvedlo, že znají cestu, jak má být stanoveného cíle ve společnosti dosaženo.

3) vědomost zaměstnanců o hodnocení a sdělování dosažené výkonnosti podniku

Pouze 4 zaměstnanci uvedli, že je výše dosažené výkonnosti společnosti hodnocena na základě předem stanoveného ukazatele, který byl specifikován na tři extenzitní ukazatele. Z 12 odpovědí, odpovědělo 5 zaměstnanců, že je výše dosažené výkonnosti v podniku průběžně sdělována, 5 zaměstnanců odpovědělo, že sdělována není a 2 zaměstnanci uvedli, že „NEVÍ“.

4) vědomost zaměstnanců o hodnocení a sdělování jimi dosažených výkonů

V podniku ROŽIVA, a. s. je podle 5 zaměstnanců tohoto podniku výše dosaženého výkonu zaměstnanec hodnocena prostřednictvím předem stanoveného ukazatele. Sedm zaměstnanců odpovědělo záporně a 4 zaměstnanci nevěděli, zda je výše dosaženého výkonu hodnocena prostřednictvím předem stanoveného ukazatele. Na základě tohoto výsledku lze konstatovat, že si zaměstnanci přesně neuvědomují skladbu svých mezd.

5) vnímání systému odměňování jeho zaměstnanci

Při hodnocení systému odměňování v podniku ROŽIVA, a. s. bylo zjištěno, že z 15 zúčastněných respondentů 53,33 % zaměstnanců podporuje tvrzení, že stávající systém odměňování podniku podporuje dosahování stanovených cílů společnosti, že nevytváří zdravé motivační prostředí pro zvyšování výkonu zaměstnanců a jejich rozvoj a že nezohledňuje zaměstnanecké potřeby. 46,67 % zaměstnanců odpovědělo, že stávající systém odměňování měří nejen „co“ ale také „jak“ a pobízí zaměstnance k určité činnosti s cílem zvýšit jejich výkonnost. Stávající systém odměňování není nastaven tak, aby umožňoval komunikovat se zaměstnanci jejich pracovní výkon. 50 % zaměstnanců z 16 potvrdilo, že stávající systém odměňování v podniku ROŽIVA, a. s. nevytváří objektivní a transparentní pravidla pro stanovení výše platového ohodnocení zaměstnanců.

6) stimulační prostředky vedoucí k vyššímu výkonu zaměstnanců a vyšší výkonnosti podniku

Dotazníkovým šetřením byla snaha zjistit, jaké stimulační prostředky by umožnily zaměstnance motivovat ke zvyšování výkonu a dosahování podnikových cílů. Z provedeného průzkumného šetření lze konstatovat, že by zaměstnance podniku ROŽIVA, a. s. nejvíce ke zvyšování svého výkonu motivoval příspěvek na penzijní připojištění, životní, kapitálové či úrazové pojištění hrazené zaměstnavatelem, předem stanovená výše hodnotícího ukazatele a vyplacené odměny při jeho splnění a to 81,25 % z 16 zaměstnanců. Tyto stimulační prostředky preferují jak ženy tak i muži. Další ze stimulačních prostředků, jež by vedly zaměstnance ke zvyšování výkonu jsou zachyceny na následujícím grafu.



graf 3 – Procentní vyjádření preference stimulačních prostředků vedoucích ke zvyšování výkonu zaměstnanců v podniku ROŽIVA, a. s. v členění dle mužů a žen

4.3 Návrh hodnotově orientovaného systému odměňování založeného na EVA

Aby mohl model systému odměňování založeného na EVA fungovat v podnikové praxi, je nezbytné zavést ukazatel EVA do samotného systému řízení podniku. Systém odměňování na EVA je pak důležité se systémem řízení podniku provázat.

4.3.1 Metodika výpočtu ukazatele EVA

Výpočet ukazatele EVA v rámci navrženého modelu vychází ze vztahu uvedeného na straně 11.

Protože se jedná o tvorbu manažerského modelu, je důležité před zavedením ukazatele EVA do používání, vytvořit předpoklady, které lze rozdělit do následujících kroků:

1) Úprava standardních účetních dat

Při tvorbě manažerského modelu je nutné provést úpravy dat sledovaných v účetnictví podniku, které vstupují do výpočtu ukazatele EVA. Dle Maříkové P. a Maříka M. (2001) je možné provést více než 160 korekcí výsledku hospodaření z provozní činnosti⁵, který tvoří základ pro výpočet veličiny NOPAT. Vzhledem k odlišnostem jednotlivých podniků není možné stanovit konkrétní úpravy, ale každý podnik si je musí šít na míru.

Cílem těchto úprav je podpořit nejen rozhodnutí vedoucí ke zvyšování hodnoty podniku, ale také eliminovat zkreslení způsobené legálními účetními postupy, zobrazit skutečnou strukturu financování, a to úpravou o položky nezjištěné v rozvaze a v neposlední řadě vymezit operativní aktiva a k nim se vztahující náklady a výnosy.

V praxi se provádí 5 až 10 klíčových úprav, mezi kterými lze doporučit⁶:

- přičíst placené úroky, a to včetně implicitních úroků obsažených v leasingových platbách k operativnímu výsledku hospodaření,
- zvýšit čistá operativní aktiva o hodnotu majetku financovaného finančním leasingem,
- snížit čistá operativní aktiva o finanční investice, které nesouvisí s hlavní podnikatelskou činností,
- snížit čistá operativní aktiva o nedokončené investice, které se zatím k tvorbě současných výsledků nepoužívají,
- vyloučit z výsledku hospodaření nahodilé položky neopakovatelného charakteru jako např. náklady spojené s restrukturalizací, náklady a výnosy spojené s prodejem dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, či mimořádné odpisy majetku apod.,
- započítat do výsledku hospodaření příp. zvýšení či snížení opravných položek,
- snížit výsledek hospodaření o výnosy z provozně nepotřebných aktiv.

⁵ Jejich přesné znění je majetkem poradenské společnosti Stern Stewart & Company.

⁶ Zpracováno dle: MAŘÍKOVÁ, P. a MAŘÍK, M. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. (2001).

Výpočet ukazatele EVA vyžaduje dodržovat stejný způsob stanovení jednotlivých vstupních veličin, aby byly v jednotlivých obdobích stále srovnatelné. Protože při výpočtu tohoto ukazatele dochází k několika zásadním úpravám v samotných účetních datech, je vhodné při zavádění tohoto ukazatele do podnikové praxe integrovat výpočet ukazatele EVA do stávajícího informačního systému.

Informační systém je vhodné repasovat na takový informační systém, který bude připravovat vstupní údaje podle způsobu výpočtu EVA, úprav jeho vstupních veličin, podle období, za které se bude EVA vypočítávat a podle např. jednotlivých pozic zaměstnanců dle organizační struktury či jejich funkcí. S informačním systémem je nezbytné propojit systém účetní tak, aby byla zajištěna pohodlná sledovatelnost žádoucích údajů. Toho může být dosaženo pomocí podrobné evidence např. skrze analytické účty a dostatečného rozpracování podrozvahové či operativní evidence.

2) Stanovení nákladů na kapitál

Náklady na cizí kapitál jsou určovány skutečnými platbami za cizí kapitál a odvíjí se od nakumulované výše úroků a nakumulované výše úročeného cizího kapitálu. Pro stanovení nákladů na vlastní kapitál lze použít různé metody, kterým není v disertační práci věnována pozornost.

3) Období pro sledování ukazatele EVA

V oblasti odměňování a motivace zaměstnanců je důležité stanovit správně období, za které se bude EVA vypočítávat, a na jejímž základě se budou zaměstnanci podniku odměňovat. V předložené disertační práci je doporučeno provázat systém odměn nejen na ročně ale také na čtvrtletně vykazovanou hodnotu ukazatele EVA formou bonusu.

Důvodem tříměsíčního sledování ukazatele EVA je, že jeho roční výpočet představuje příliš dlouhou dobu na provedení nezbytných opatření vedoucích k jeho lepšímu vývoji. Výpočty v kratších intervalech mohou odhalit mnohé nedostatky v činnosti podniku, které veličiny ukazatele EVA se vyvíjejí pozitivně či negativně, a na které se v následujícím sledovaném období koncentrovat.

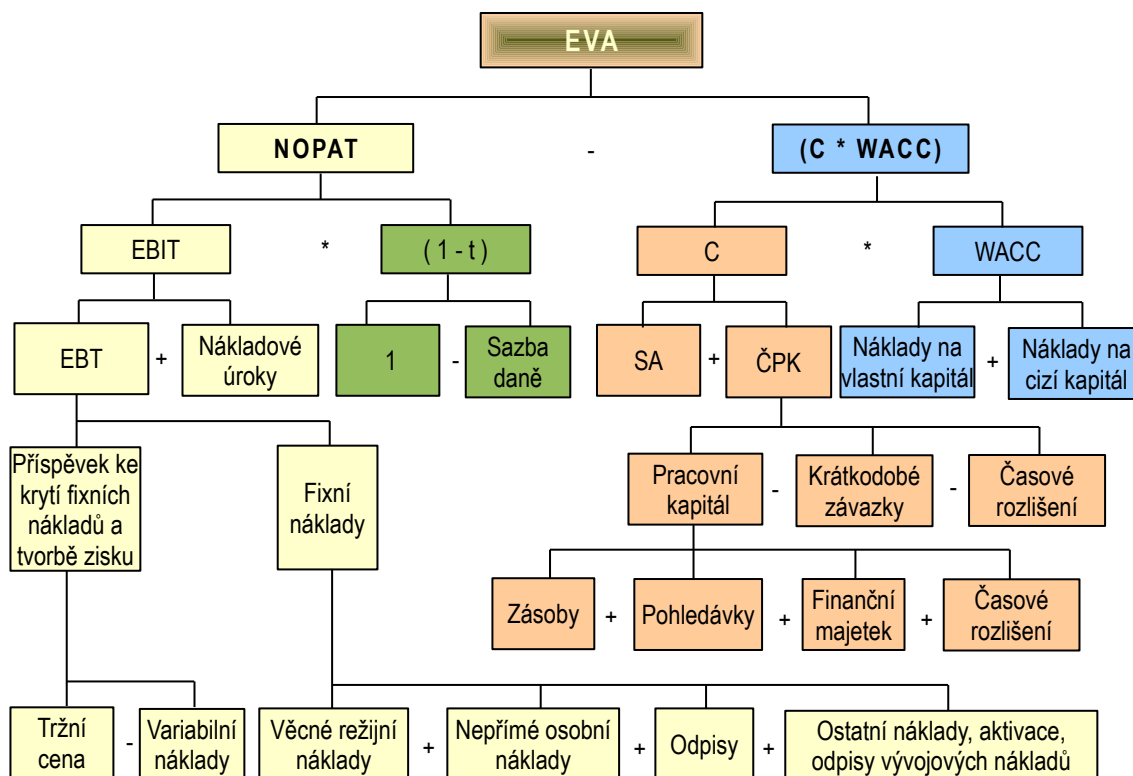
Při zavádění ukazatele EVA do řízení podniku je v disertační práci doporučeno provést výpočet ukazatele EVA alespoň za 3 předcházející období.

4) Definice oblastí výpočtu ukazatele EVA

Koncept EVA je možné aplikovat i na úrovni dílčích částí podniku. Výpočet EVA se odvíjí od počtu organizačních jednotek, od organizační struktury podniku, charakteru činnosti podniku či jednotlivých zaměstnaneckých pozic podniku, příp. jiných hledisek. Důležitým východiskem pro stanovení výpočtů podle jednotlivých hledisek je, že se musí rovnat suma jednotlivých vstupních veličin EVA hodnotě EVA za celý podnik. Tento princip platí i pro ostatní vstupní veličiny výpočtu EVA, kdy suma jednotlivých veličin se musí rovnat dané veličině za celý podnik.

5) Identifikace klíčových faktorů ovlivňujících výši ukazatele EVA

Součástí efektivního procesu řízení by mělo být průběžné sledování vybraných dílčích faktorů majících vliv na jednotlivé činitele ovlivňující ukazatel EVA. Tyto činitele lze získat dekompozicí ukazatele EVA⁷. Ukázka jednoho z mnohých rozkladů⁸ je zachycena na následujícím obrázku.



obrázek 1 - Dekompozice ukazatele EVA podle jednotlivých činitelů

Tento typ rozkladu je uvažován v navrhovaném modelu. Samotný výpočet ukazatele EVA vychází z výše uvedeného základního výpočtu. Dekompozice ukazatele EVA umožňuje v navrhovaném modelu sledovat nejen míru působení jednotlivých činitelů na růst výkonnosti podniku, ale umožňuje také snadněji identifikovat klíčové faktory ovlivňující jednotlivé činitele a tím i celkovou výši ukazatele EVA a v neposlední řadě se rozklad ukazatele EVA stává východiskem pro tvorbu hodnotově orientovaného systému odměňování. Skrze hodnotově orientovaný systém odměňován založený na EVA bude posuzováno dosažení prioritního cíle podniku. Prioritní cíl podniku je realizován naplňováním jednotlivých dílčích strategických cílů, které jsou spolu vzájemně propojeny. Stěžejní roli zde bude hrát právě rozklad ukazatele EVA a jeho jednotlivé činitele použité pro zvýšení výkonnosti zaměstnanců.

⁷ V odborných literaturách je možné se setkat i s jiným termínem pro označení dekompozice tohoto ukazatele, a to jako „strom hodnoty“.

⁸ Příklady dekompozice ukazatele EVA lze nalézt např. ve zdrojích autorů, jako je: KISLINGEROVÁ, E. *Oceňování podniku*. (2001), ZALAI, K. a kolektiv. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. (2007) či v publikaci NEUMAIEROVÉ a kol. *Řízení hodnoty podniku. aneb Nedělejme z podniku záhadu*. (2005).

4.3.2 Metodika hodnotově orientovaného systému odměňování založeného na EVA

Návrh modelu hodnotově orientovaného systému odměňování založeného na ukazateli EVA musí jednoznačně vycházet z jeho dekompozice. Model musí definovat nejen skladbu mzdy, tedy odměňování na základě ukazatele EVA, ale také:

- 1) funkce a mzdové tarifní stupně dle organizační struktury (kdo je odměňován na základě EVA),
- 2) bonus (výpočet a jeho výplata).

1) Funkce a mzdové tarifní stupně dle organizační struktury

Tato oblast řeší otázku, na koho se odměňování na základě ukazatele EVA bude vztahovat. Po vymezení kategorie zaměstnanců, jež se bude takové odměňování dotýkat, je nezbytné specifikovat podrobnosti systému odměňování na základě ukazatele EVA ve vnitřní směrnici podniku, případně v pracovní, kolektivní či jiné smlouvě. V navrhovaném modelu je bonus vyplácen všem kategoriím zaměstnanců v podniku na základě organizačního uspořádání podniku a v souladu s jednotlivými funkčními pracovními místy.

2) Bonus

Princip systému odměn zaměřených na EVA spočívá v tom, že pracovníci jsou zainteresováni na maximalizaci ukazatele EVA pomocí vyplácené odměny, která bývá vyplácena jen za předpokladu, že byla vytvořena hodnota pro vlastníky podniku. Podstata tohoto systému tkví ve vyplácení odměny pouze v případě, že EVA je kladná. To znamená, že vlastníci získávají více, než by byl zisk u obdobné investice, a tak část tohoto přebytku případně pracovníkům jako odměna.

Hlavním stimulem pro zvyšování EVA je pak velká míra ovlivnitelnosti EVA. Z tohoto vyplývá, že čím vyšší bude hodnota EVA, tím větší budou odměny zaměstnanců, a tím budou také spokojenější vlastníci. V navrhovaném modelu je tato odměna tvořena bonusem. Celkový objem bonusu se odvíjí od dosažené celkové hodnoty ukazatele EVA za podnik.

Výpočet celkového objemu bonusu může mít následující podobu:

$$\text{Celkový bonus} = \text{CEVA} * \text{EVA}_t + \text{PEVA} * (\text{EVA}_t - \text{EVA}_{t-1}) + \text{ZEVA} * ((\text{EVA}_t - \text{EVA}_{t-1}) - \Delta \text{EVA}) + \text{CB}, \text{ kde:}$$

EVA_t hodnota ukazatele EVA ve sledovaném roce za podnik,

EVA_{t-1} hodnota ukazatele EVA v minulém roce za podnik,

ΔEVA plánovaná hodnota zlepšení ukazatele EVA ve sledovaném roce za podnik,

CEVA volitelný procentní parametr pro celkový ukazatel EVA,

PEVA volitelný procentní parametr pro přírůstek ukazatele EVA,

ZEVA volitelný procentní parametr pro rozdíl mezi skutečným přírůstkem ukazatele EVA a plánovaným přírůstkem ukazatele EVA,

CB cílový bonus.

Uvedený výpočet není závazný. Je na každém podniku, zda se rozhodne ve svém systému odměňování zaměstnanců zohledňovat všechny sledované veličiny navrženého vztahu pro výpočet bonusu, nebo se zaměří pouze na některé z nich.

Vypočtený bonus je doporučeno vyplácet jednou za tři měsíce, a to jen, když je dosažena kladná hodnota ukazatele EVA. Vyplácení bonusu jednou za tři měsíce je doporučeno z toho důvodu, že výplata odměny jednou za rok, jak tomu v podnicích často bývá, zaměstnance do každodenního procesu stimulačního působení na zaměstnance pro zvyšování výkonnosti podniku nezačleňuje. Pro eliminaci tohoto nedostatku je důležité provázat systém odměn na kratší období. V této disertační práci je proto zvoleno období tří měsíců s úmyslem vytvořit optimální podmínky účinné stimulace zaměstnanců k dosahování požadovaných výsledků.

Před vyplacením odměny je vhodné vytvořený bonus vložit do tzv. bonusové banky⁹. Z bonusové banky je vyplacena pouze poměrná část, kterou si stanoví podnik dle svých potřeb. V rámci navrhovaného modelu je vyplácena 1/3 celkové (nakumulované zůstatkové) hodnoty vytvořeného bonusu evidovaného v bonusové bance (dále v textu pouze jako „Vyplácený bonus“). Tato jedna třetina tvoří bonus pro všechny zaměstnance v podniku. Tato poměrná část bonusu je pak vyplacena zaměstnancům podniku s ohledem na jejich funkci v souladu s následujícím postupem výpočtu:

- 1) nejprve je důležité stanovit váhy jednotlivých pracovních funkcí podniku, přičemž nejnižší hierarchicky uspořádaná funkce v tarifním stupni dle organizační struktury podniku bude mít nejnižší váhu¹⁰,
- 2) následně je vyplácený bonus přepočten na bonus jednoho zaměstnance dle vztahu:

$$BP_{1zam.} = \text{Vyplácený bonus} / \sum(VF_i * PZ_i), \text{ kde:}$$

$BP_{1zam.}$bonus připadající na jednoho průměrného zaměstnance,

VF_iváha funkce tarifního stupně,

PZ_ipočet zaměstnanců pracujících v tarifním stupni sledované váhy.

- 3) po stanovené výši bonusu na jednoho průměrného zaměstnance lze přistoupit k výpočtu bonusu konkrétního zaměstnance, a to součinem bonusu připadajícího na jednoho průměrného zaměstnance a příslušné váhy funkce, kterou zaměstnanec zastává. Výpočet je zachycen následujícím vztahem:

$$VB_{kzam.} = BP_{1zam.} * VF_{kzam.}, \text{ kde:}$$

$VB_{kzam.}$vyplácený bonus konkrétnímu zaměstnanci,

$BP_{1zam.}$bonus připadající na jednoho průměrného zaměstnance,

$VF_{kzam.}$váha funkce tarifního stupně konkrétního zaměstnance.

⁹Bliže viz str. 126 disertační práce.

¹⁰Váha může začínat číslem 1, což znamená, že např. 6. tarifní stupeň bude mít hodnotu váhy 6.

Výše uvedený systém odměňování lze považovat za vhodný z toho důvodu, že ukazatel EVA sjednocuje nejen zájmy vlastníků se zájmy zaměstnanců, ale také sjednocuje zájmy mezi zaměstnanci. To znamená, že hlavním principem motivace založené na výše uvedeném výpočtu je zainteresovanost zaměstnanců na maximalizaci hodnoty EVA. Z toho vyplývá, že by tento systém měl podporovat kooperaci mezi jednotlivými funkcemi zaměstnanců s cílem zajistit si co nejvyšší přínos. Z jednotlivců se stane významným způsobem kooperující tým, neboť bonus ukazatele EVA vychází z hodnoty EVA za celý podnik.

Pro zvýšení motivace zaměstnanců na přírůstku EVA, je možné výše uvedený výpočet provázat doplňkovými parametry, např. s objemovými ukazateli popřípadě subjektivním hodnocením nadřazeným pracovníkem. Každý tento ukazatel by měl být volen ve vztahu k zaměstnanci, a to jeho schopností sledovaný ukazatel přímo ovlivnit. Výše bonusu by pak byla odvislá od procenta plnění tohoto ukazatele.

Výpočet zachycující vyplácený bonus by pak byl upraven do následující podoby:

$$VB_{kzam.} = (BP_{1zam.} * VF_{kzam.}) * U, \text{ kde:}$$

$VB_{kzam.}$vyplácený bonus konkrétnímu zaměstnanci,

$BP_{1zam.}$bonus připadající na jednoho zaměstnance,

$VF_{kzam.}$ váha funkce tarifního stupně konkrétního zaměstnance,

U je koeficient plnění ukazatele (souboru ukazatelů), který může zaměstnanec přímo ovlivnit.

4.4 Implementace ukazatele EVA do hodnotově orientovaného systému odměňování

Před zavedením systému motivace založeného na ukazateli EVA do podniku je nutné učinit¹¹:

- 1) *Training*, výcvik vedoucích pracovníků i zaměstnanců.
- 2) *Přechod k systému myšlení manažerů podniku i vlastníků* zaměřenému na zvyšování hodnoty jako prvotního cíle podniku.
- 3) Zajistit vhodným způsobem *komunikaci stanovené strategie podniku* tak, aby mohli zaměstnanci i vlastníci podniku sledovat výsledky sledovaných měřítek i aktuálnost informací.
- 4) *Organizační změny* v podniku, které mohou být zaměřeny na přechod od geografické struktury podniku k technologickým i produktovým jednotkám stejně tak jako na přechod k přehledné nákladové struktuře s možností vyhodnocování výsledků skupin i jednotlivých zaměstnanců.
- 5) *Přizpůsobení řídicích procesů* podniku s ohledem na dodržování určitých zásad, a to např. nekomplikovat příliš úpravy hodnot současného účetnictví, věnovat větší pozornost spíše výběru rozhodujících faktorů, které mají vliv na EVA, a které se zároveň dají hodnotit pro zaměstnance a přizpůsobit informační systém podniku v jeho programovém vybavení systému novému.

¹¹ VACÍK, E. *Měření výkonnosti podnikatelských projektů i podniků, metody a postupy při řízení podniku na základě sledování růstu jeho hodnoty (Value Based Management)* [online]. 53 s.

5 SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ A PŘÍNOSŮ DISERTAČNÍ PRÁCE

Shrnutí disertační práce věnuje svoji pozornost nejen významným výsledkům disertační práce a doporučením pro následná opatření eliminujících zjištěné nedostatky, ale také vyhodnocuje naplnění cílů a potvrzuje platnost stanovených hypotéz na začátku disertační práce. Mimo jiné jsou součástí shrnutí popsány i přínosy pro teorii, praxi i pedagogickou oblast.

5.1 Dosažené výsledky

Na začátku disertační práce byly stanoveny cíle, které byly zpracováním disertační práce naplněny. Jednalo se jednak o získání poznatků o současném stavu využívání podnikových systémů odměňování motivujících zaměstnance k dosažení podnikových cílů. Tento cíl byl naplněn nejen studiem odborné literatury z oblasti motivace a systémů odměňování, ale také provedeným primárním šetřením. Primární šetření bylo prováděno kombinací postupů jednotlivých technik kvantitativního výzkumu, a to dotazníkovým šetřením v malých a středních podnicích (MSP) v jihomoravském regionu, dotazníkovým šetřením provedeným v prostředí podniku ROŽIVA, a. s. a doplňujícími osobními rozhovory a telefonickým dotazováním.

Z výsledků dotazníkového šetření v kategorii MSP vyplynulo, že zejména v malých podnicích nedochází k dostatečnému propojování celkové podnikové strategie se systémem odměňování. Tento nedostatek je nezbytné odstranit, aby mohly být definovány jednotlivé dílčí strategie. Vhodným řešením se jeví formulace jednotlivých strategií v písemné podobě a jejich následná komunikace.

Je důležité věnovat velkou pozornost vytvoření funkčního systému odměňování, jehož předpokladem je vytvoření strategie podniku vycházející z jeho poslání. Se strategií podniku je systém odměňování provázán, pokud podporuje strategii podniku, jeho cíle a současně zohledňuje podnikovou kulturu. Systém odměňování by sám o sobě měl být jednoduchý a přehledný tak, aby mohl být komunikován na všech zaměstnaneckých úrovních a byl všemi zaměstnanci pochopen.

Systém odměňování lze považovat za efektivní, pokud je nalezena rovnováha mezi výkonností zaměstnanců, jejich spokojeností a udržitelnými náklady jejich zaměstnavatele. Tato rovnováha hraje klíčovou roli v oblasti motivační funkce v oblasti řízení lidských zdrojů. Motivaci lze obecně chápat jako působení na lidské racionálně tak, aby člověk věděl, proč určitou věc dělá, a proč ji dělat chce. Jinými slovy jde o ovlivňování lidí, které pobízí člověka k určité činnosti s cílem zvýšit jejich výkonnost. Úspěšná a efektivní motivace podtrhuje význam stimulace. Účinná stimulace zaměstnanců bude podmíněna znalostí zaměstnavatelů o osobnosti a zejména motivačním profilu (charakteristiky) osobnosti zaměstnance. Z uvedeného vyplývá, že vhodně mířený stimulační prostředek je nejlepší zbraní dobré motivace vedoucí ke zlepšování výkonu zaměstnance. Z výzkumných výsledků však vyplynulo, by si mnohé podniky myslí, že vytváří pro své zaměstnance vhodné motivační prostředí, že zaměstnavatelé, a to zejména malé podniky, mají sklony spíše určovat, co zaměstnanec potřebuje. Častokrát nerespektují potřeby svých

zaměstnanců, což může v nejhorších případech vést až ke ztrátě svých nejlepších zaměstnanců, a tím také ovlivnění budoucího vývoje podniku. Důležité je proto vytvářet systémy odměňování odrážející zejména potřeby a přání zaměstnanců s ohledem na jejich pracovní chování a výsledky. Opatření pro zlepšení motivace pracovníků by pak spočívala v kategorizaci zaměstnanců a volby vhodného stimulačního nástroje.

Co se týče zaměstnaneckých výhod, bylo by vhodné, kdyby se podniky zaměřily s ohledem na přání zaměstnanců na takové zaměstnanecké výhody, které jsou daňově zvýhodněné, tzn. u zaměstnavatele jde o daňově uznatelný náklad a u zaměstnanců nepodléhají dani z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a současně nepodléhají pojistnému na sociální a zdravotní pojištění jak ze strany zaměstnance tak ze strany zaměstnavatele. U zaměstnanců mají v konečném důsledku tu výhodu, že prostřednictvím zaměstnanecké výhody ušetří takovou hodnotu, kterou by musel z běžné mzdy odvést do státní pokladny. V současné době se jedná např. o rozvoj a vzdělávání placené zaměstnavatelem, kde je důležité tzv. prohlubování kvalifikace zaměstnance, dále pak o preventivní zdravotní péči, pracovní prostředí, technické vybavení, aj. Poskytováním takových zaměstnaneckých výhod by mohl podnik dosáhnout významné úspory finančních prostředků.

Dalším směrem rozvoje odměňovacích systémů je individualizace zaměstnaneckých výhod. Z provedeného výzkumu vyplynulo, že tuto oblast opomíjejí zejména mikropodniky. Ty by měly věnovat větší pozornost individualizaci zaměstnaneckých výhod a to zejména v možnosti volby zaměstnance z podnikem připravené nabídky odměn. Důvodem je skutečnost, že některé zaměstnanecké výhody se stávají samozřejmostí. Je vhodné zaměstnanecké výhody rozdělit do dvou skupin označených jako základní zaměstnanecké výhody a výhody nad rámec. Přitom základní zaměstnanecké výhody tvoří nedílnou součást standardní nabídky zaměstnavatele a budou poskytovány pravidelně, zatímco zaměstnanecké výhody nad rámec budou sloužit ke zvyšování motivace zaměstnanců a k vytváření dobré atmosféry.

Z provedeného výzkumu dále vyplynulo, že zaměstnavatelé přistupují ke změně mezd nejčastěji v tříměsíčních intervalech. Tuto skutečnost potvrdil i výzkum, provedený společností Training Centrum ve firmě Oriflame, kdy z výsledků šetření vyplynulo, že existence platu nepřispívá ke každodennímu zvyšování motivace, že očekávání výplaty na konci měsíce má minimální dopad na ochotu lidí pracovat, a že zaměstnanci pocítují po uplynutí tří měsíců po zvýšení mzdy, že by mohli dostat opět přidáno. Z uvedeného vyplývá, že jsou zaměstnanci motivováni k vyšším výkonům očekáváním odměny. Proto je za nejvhodnější délku pro stanovení motivačních odměn doporučeno období tří měsíců.

Co se týká navyšování mezd, je možné navyšovat mzdy jak absolutní částkou tak i procentem ze základní mzdy. Výhodnější je procentní vztah, neboť podporuje udržovat stabilitu mzdového systému podniku. Lze se ztotožnit s názorem Urbana J. (2007) a Čadila H. (2006), že u manuálních profesí je vhodné navyšovat

mzdy v průměru o 4 až 6 %, maximálně však do 10 % základní mzdy, u většiny odborně specializovaných míst přibližně o 20 až 30 % základní mzdy (jedná se spíše o nižší a někdy i střední management), u obchodních míst a středního managementu by mělo docházet k navyšování základní mzdy přibližně o 50 až 60 % a u vrcholového managementu o 60 až 100 %. Výše navýšení by se měla odvíjet od specifik každého podniku a měla by zohledňovat disponibilní finanční prostředky určené na vyplácení mezd. Při stanovování četnosti a míry zvyšování mezd je důležité brát ohled na přidanou hodnotu zaměstnance, tzn. aby míra zvýšení mzdy byla odpovídající přinejmenším míře zvýšení přidané hodnoty zaměstnancem. Podniky musí sledovat, zda jejich mzdové náklady nezačínají ve snaze motivovat své zaměstnance nekontrolovaně růst.

Výzkumným šetřením provedeným v podniku ROŽIVA, a. s. bylo zjištěno, že jen více jak polovina zaměstnanců zná stanovený cíl podniku, avšak více jak polovině zaměstnanců není známa strategie podniku. I v tomto podniku se potvrdily nedostatky v povědomí zaměstnanců o strategii podniku, což je vyvoláno nedostatečnou komunikací a nejasnými podmínkami a pravidly pro dosahování vytyčených podnikových cílů. Eliminace tohoto nedostatku může být realizována na základě výše uvedené formulace strategie v písemné podobě a její komunikace v jasné a srozumitelné podobě všem zaměstnancům.

Absence komunikace v tomto sledovaném podniku se potvrdila i v odpovědích na následující otázky dotazníkového šetření položené dotázaným respondentům. Více jak polovina zaměstnanců není seznámena s metrikami hodnocení výkonnosti podniku stejně tak jako se skutečnou výší výkonnosti, kterou podnik dosahuje.

Při podrobnějším zkoumání, jaké veličiny podnik používá k vyhodnocování dosažené výkonnosti podniku, bylo zjištěno, že se podnik zaměřuje pouze na vyhodnocování objemových ukazatelů. Tuto skutečnost lze považovat opět za nedostatek, neboť objemové ukazatele měří pouze objem vykonané práce a opomíjí účinnost práce. Je nezbytné, aby byly při hodnocení výkonnosti podniku zohledněny i ukazatele intenzitní. Na ukazatelích intenzity je pak možné založit významné složky odměn, které se mohou stát stavebním kamenem při tvorbě vhodného stimulačního systému vedoucího k dosahování podnikových cílů.

Také hodnocení oblasti měření a sdělování výkonu zaměstnance v podniku ROŽIVA, a. s. odhalilo, že více jak polovina zaměstnanců tohoto podniku není seznámena se svými průběžnými výkonnostními výsledky, ani s ukazateli, kterými jsou tyto výsledky vypočítávány. Mimo jiné, více jak polovina zaměstnanců uvedla, že stávající systém odměňování nevytváří zdravé motivační prostředí pro zvyšování výkonu a rozvoj zaměstnanců, že nezohledňuje zaměstnanecké potřeby, neumožňuje komunikovat se zaměstnanci jejich pracovní výkon a v neposlední řadě, že nevytváří objektivní a transparentní pravidla pro stanovení výše platového ohodnocení zaměstnanců. Tyto souhrnné závěry výzkumného šetření poukazují na prokazatelné rezervy v oblasti zájmu vedení podniku o zaměstnanecké potřeby a rezervy v oblasti

schopnosti se zaměstnanci vykomunikovat opatření, která by je zajímala ke zvyšování výkonnosti podniku.

Jak výsledky dotazníkového šetření odhalují, zaměstnanci tohoto podniku mají zájem zejména o stanovení konkrétního ukazatele a předem stanovené odměny vyplacené zaměstnancům při jeho splnění. Dále by je k vyššímu výkonu stimulovalo penzijní připojištění, životní pojištění, kapitálové a úrazové pojištění hrazené zaměstnavatelem nebo vytvořené profesní zázemí a příspěvek na stravování.

Přesto, že se lze častěji setkat s tvrzením, že peníze již nesehrávají hlavní roli v oblasti stimulace zaměstnanců, potvrdilo se výzkumným šetřením v podniku ROŽIVA, a. s., že více jak polovina zaměstnanců má zájem o peníze a preferují je před všemi ostatními zaměstnaneckými výhodami. Tento závěr podpořil tvorbu výše navrženého modelu systému odměňování, neboť jeho myšlenkové jádro je postaveno na tvrzení „dávat zaměstnancům tím více, čím více budou dávat podniku oni“.

Druhý cíl disertační práce byl zaměřen na stanovení dílčích ukazatelů, které významným způsobem ovlivňují hodnotu podniku, a které je možné použít při tvorbě hodnotově orientovaného systému odměňování. Tyto dílčí ukazatele zachycuje rozklad ukazatele EVA, který byl použit při výpočtu odměny pro zaměstnance stanovených zaměstnaneckých úrovní vybraného podniku. Jednotlivé hierarchické úrovně rozkladu ukazatele EVA je možné aplikovat v oblasti odměňování a provázat konkrétní ukazatele tohoto rozkladu s hierarchicky uspořádanými úrovněmi jednotlivých zaměstnaneckých pozic či funkcí dle organizační struktury podniku.

V této disertační práci byly pro ověření navrženého modelu stanoveny dvě zaměstnanecké úrovně, na nichž byla možnost realizace modelu verifikována. První zaměstnaneckou úroveň podniku představovali zaměstnanci nižší hierarchicky postavené pozice zaměstnance v organizační struktuře podniku, a to zaměstnanci úseku dílen, skladu pohonných hmot, mechanizačních prostředků, rostlinné a živočišné výroby stejně tak jako zaměstnanci účtárny. Druhá zaměstnanecká úroveň představovala hierarchicky vyšší pozice zachycené v organizační struktuře podniku, kdy se jednalo o zaměstnance řízení a správy, tj. o mechanizátora, agronoma, zootechnika, ekonomu, správce pozemků a ředitele. Volba dvou hierarchických úrovní dle organizační struktury byla provedena s cílem ukázat možnosti navrženého způsobu odměňování pro různé kategorie zaměstnanců.

Při tvorbě metodiky výpočtu odměny zaměstnance je možné kombinovat intenzitní ukazatele s ukazateli extenzivními. Tj. vypočtený bonus na základě předem stanovených postupů, pravidel a za určitých podmínek, je možné provázat s plněním např. extenzitního ukazatele. V disertační práci je na modelovém příkladu uvedena možnost vyplatit zaměstnanci první zaměstnanecké úrovně vypočtený bonus v souladu s plněním plánu předem stanoveného ukazatele zachyceného v rozkladu ukazatele EVA, a to na variabilních nákladech. V případě výpočtu bonusu pro konkrétní zaměstnanecké pozice lze použít

ukazatel, který mohou zaměstnanci dané zaměstnanecké úrovně přímo ovlivnit a nemusí se jednat o ukazatel přímo zachycený v rozkladu ukazatele EVA, ale může se jednat o jeho dílčí veličinu. Za takovou dílčí veličinu lze považovat v modelovém podniku např. u zaměstnanců dílen ukazatel nákladů vynaložených na spotřebu náhradních dílů, u zaměstnanců skladu pohonných hmot ukazatel výše úspor spotřeby pohonných hmot, u zaměstnanců mechanizačních prostředků objem poskytovaných služeb externím subjektům. V případě rostlinné výroby by mohli být zaměstnanci zainteresováni na objemovém ukazateli posečených hektarů či posečených tun sklizené plodiny, zasetých či pooraných hektarech půdy, a to i s ohledem na jimi externě poskytované služby. Zaměstnance živočišné výroby by bylo možné odměňovat na základě objemu přírůstků zvířat. Přírůstkem zvířete se myslí např. suma vyprodukovaných kil zvířat za sledované období.

V případě technickohospodářských pracovníků a ostatních řídicích pracovníků lze sledovat objemy úspor (např. nákladů za telefony, internet, pojištění majetku, podnikatelského subjektu, aj.), dále zlepšovacích návrhů (např. v oblasti dodržování technicko-hospodářských norem, zajišťování kvalitních výkonů, rozšiřování provozní činnosti, vedení administrativní agendy, apod.).

Jak je ale výše uvedeno, zaměstnance vedoucí je vhodné zainteresovat na ukazatelích zachycených v rozkladu ukazatele EVA. To z toho důvodu, aby si uvědomili, že oni sami jsou odpovědní za komunikaci a přípravu těch správných cest, jak dosáhnout vytyčených cílů.

Třetí cíl disertační práce měl analyzovat současný systém odměňování ve vybraném podniku a navrhnout pro tento podnik hodnotově orientovaný systém odměňování. I tento cíl disertační práce byl naplněn. Jak je již ve výše uvedeném odstavci popsáno, navržený model byl aplikován v prostředí podniku zabývajícího se zemědělskou prvovýrobou. I přes skutečnost, že samotný ukazatel EVA vycházel v jednotlivých obdobích záporný, došlo ve sledovaném meziobdobí ke zlepšení ukazatele EVA. Díky konstrukci výpočtu odměny zaměstnance je prokázáno, že zaměstnanci mohou být odměňováni nejen na základě celkové výše ukazatele EVA, ale jejich odměna může zohledňovat i samotnou změnu (tedy zlepšení) ukazatele EVA. To znamená, že odměna, která bude zaměstnanci vyplacena, může nastat i ve chvíli, kdy je ukazatel EVA záporný, což se stalo i v modelovém příkladu v prostředí podniku ROŽIVA, a. s.. Takto stanovený výpočet odměny pak působí na zaměstnance z dlouhodobého hlediska, což je dáno předem stanovenými pravidly, které říkají, že odměna je zaměstnancům vyplacena jen ve chvíli dosažené kladné hodnoty ukazatele EVA. Uvedený způsob odměňování ovlivňuje zaměstnance k dlouhodobé zainteresovanosti na loajalitě k podniku.

Čtvrtým cílem byla formulace předpokladů pro využití hodnotově orientovaných systémů odměňování a vytvoření metodického postupu k jejich implementaci. Tohoto cíle bylo dosaženo skrze popsané postupové kroky, které tvoří předpoklad pro zavedení hodnotově orientovaného systému odměňování do podniku. Jedná se o výcvik vedoucích pracovníků pro zacházení s hodnotovým měřítkem, na nichž pak

bude záležet, jakým způsobem jej budou interpretovat ostatním zaměstnancům. Dalším postupovým krokem je přechod k systému myšlení manažerů i vlastníků podniku k zvyšování jeho hodnoty, dále vhodná následná komunikace, provedení případných organizačních změn a přizpůsobení řídicích procesů k dodržování předem stanovených zásad.

Další nezbytné kroky, které je potřebné provést před zavedením hodnotově orientovaného ukazatele EVA do používání, jsou nejen upravit účetní data na data manažerská, ale také správné stanovení nákladů kapitálu, období, pro které se bude výše ukazatele EVA sledovat a hodnotit, definovat oblasti výpočtu EVA, tj. na koho se bude ukazatel EVA vztahovat, kdo bude na jeho základě odměňován a jak a v neposledním kroku identifikovat klíčové faktory, které působí na výši ukazatele EVA.

5.2 Hodnocení definovaných hypotéz

V souladu s řešenou problematikou disertační práce byly stanoveny jednotlivé hypotézy, které byly ověřovány zejména statistickým testováním hypotéz, jejichž závěry lze shrnout následovně.

Hypotéza, že v rámci hodnotového managementu je cílem podniku na roční bázi zvyšování výkonnosti, měřené ukazatelem ekonomické přidané hodnoty, a že pro tvorbu systému odměňování podniku je možné využít dekompozici tohoto ukazatele na nižší organizační složky a dílčí ukazatele nebyla ověřována statisticky, ale formou vypracovaného modelu výpočtu ukazatele EVA v konkrétním podniku zabývajícím se zemědělskou prvovýrobou. Pro tento účel byly účetní informace transformované do manažerského modelu, který vede k výpočtu ukazatele ekonomická přidaná hodnota. Dále byl tento ukazatel použitý k návrhu systému odměňování. Na základě výše uvedeného lze systém odměňování založený na ukazateli EVA považovat za vhodný stimulační prostředek, neboť zaměstnanec ví, že čím více své snahy bude vynakládat k naplnění podnikových cílů, tím větší bude jeho odměna. Zaměstnanec je prostřednictvím tohoto systému odměňování stimulován k dosahování vyšších výkonů, k úsporným a zlepšovacím a jiným opatřením, proto je vhodný pro všechny hierarchicky postavené zaměstnanecké úrovně. Ukazatel EVA je možné aplikovat i na nižší organizační složky.

Hypotéza následující vyjadřovala tvrzení, že v segmentu malých a středních podniků je možné vytvořit podmínky pro využívání hodnotově orientovaných systémů odměňování vycházejících z ukazatele ekonomické přidané hodnoty. Tuto hypotézu se podařilo potvrdit provedeným testem nulové hypotézy o parametru p binomického rozdělení popsaného v subkapitole 5.4 disertační práce. Z výsledků testování se potvrdilo na hladině významnosti 0,05, že lze u 50 % podniků vytvořit podmínky pro používání hodnotově orientovaných systémů odměňování založených na ukazateli ekonomické přidané hodnoty.

Verifikace další hypotézy byla zaměřena na tvrzení, že stimulační činitelé (prostředky) jednotlivých zaměstnanců jsou rozdílné a v čase se mění. Tato hypotéza byla ověřena v subkapitole 5.4 disertační práce. Testováním hypotézy se ověřila vzájemná závislost mezi výběrem jednotlivých stimulačních

prostředků a věkem zaměstnance, stejně tak jako vzájemná závislost mezi výběrem jednotlivých stimulačních prostředků a pohlavím zaměstnance.

Ověřování správnosti hypotézy, že pouze za předpokladu souladu stimulačních činitelů se systémem odměňování budou zaměstnanci motivováni k vyšší výkonnosti a zainteresovanosti na dosahování podnikových cílů, je popsáno v subkapitole 5.4 disertační práce. Na získaném vzorku z dotazníkového šetření v podniku ROŽIVA, a. s. byl proveden test hypotézy o parametru p binomického rozdělení se závěrem, že je možné motivovat k vyšší výkonnosti a zainteresovanosti na dosahování podnikových cílů pouze za předpokladu souladu stimulačních činitelů se systémem odměňování více jak 10 % zaměstnanců.

5.3 Přínosy disertační práce

Přínos v **oblasti teorie** je spatřován zejména v rozšíření poznatků o využívaných systémech odměňování v segmentu malých a středních podniků, jako i faktorech působících nejen na systémy odměňování zaměstnanců ale také na faktory, které významným způsobem ovlivňují motivaci zaměstnanců k růstu výkonnosti podniku. Tyto faktory se staly podkladem pro navržení modelu hodnotově orientovaného systému odměňování. Za velmi významnou oblast lze považovat podrobně popsanou metodiku nejen výpočtu ukazatele EVA, ale i metodiku stanovení hodnotově orientovaného systému odměňování založeného na ukazateli EVA.

Hodnotově orientované systémy odměňování mohou v podniku vytvořit vhodné motivační prostředí zohledňující zejména potřeby a přání zaměstnanců s ohledem na jejich chování a výsledky. Z tohoto důvodu lze spatřovat za **přínos pro praxi** možnost uplatnění navrženého modelu hodnotově orientovaného systému odměňování v podnicích.

Z hlediska praxe lze považovat za velmi užitečnou část disertační práce úpravy účetních dat na data manažerská. Je to dáno skutečností, že i přes mnohé publikace, které se zabývají problematikou úprav vstupních dat do výpočtu ukazatele EVA, není žádná taková, která by popisovala dopady provedených účetních úprav na jednotlivé položky finančních výkazů sestavených v souladu s českými účetními předpisy. Běžné informační systémy je důležité převést na manažerské informační systémy, které budou připravovat vstupní údaje pro výpočet EVA. Z uvedeného vyplývá, že finanční výkazy upravené dle metodiky účetních dat na data manažerská se mohou stát významným podkladem pro vytvoření manažerského informačního systému.

Poznatky získané zpracováním disertační práce je možné využít i v **pedagogické praxi**, zejména v předmětech zabývajících se hodnotovým řízením podniku.

ZÁVĚR

Úspěšnost podniku se odvíjí od schopnosti managementu usměřňovat a efektivně využívat faktory působící v reprodukčním procesu, směřující k dosažení vytyčených cílů. Samotné stanovení cílů podniku a jejich konkretizace je však náročná vzhledem k možné odlišnosti zájmů účastníků reprodukčního procesu. Jedná se zejména o protichůdnost zájmů vlastníků (shareholderů) podniku a ostatních osob na podnikání zainteresovaných (stakeholderů). Důležitost naplnění zájmů těchto subjektů je zásadní pro úspěšnost podniku. Při respektování zájmů osob zainteresovaných na podnikání by však měl management podniku přihlížet k rozsahu, v jakém zúčastněné subjekty dlouhodobě přispívají k cílům podniku.

Disertační práce se soustřeďuje zejména na zajišťování růstu hodnoty podniku v dlouhém časovém horizontu s cílem uspokojit zájmy určité skupiny stakeholderů, a to zaměstnanců, s důrazem maximalizovat uspokojení zájmů skupiny shareholderů prostřednictvím přístupu nazývaného hodnotový management.

V předložené disertační práci je pozornost kladena na tvorbu hodnoty prostřednictvím hodnotového měřítka ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added). Tento ukazatel byl použit pro vytvoření modelu hodnotově orientovaného systému odměňování. Navržený model byl ověřen v podniku zabývajícím se zemědělskou prvovýrobou. Modelový příklad poskytuje zpětnou vazbu o možnostech a náročnostech implementace hodnotově orientovaných systémů odměňování do podnikové praxe v oblasti malých a středních podniků.

Celá disertační práce poskytuje ucelený pohled na sledovanou problematiku. Jejím zpracováním byly naplněny cíle disertační práce, stejně tak jako ověřeny její hypotézy.

V oblasti teoretické přispívá disertační práce k rozšíření teoretických poznatků z oblasti odměňování zaměstnanců, v oblasti praktické zejména v možnosti uplatnění hodnotově orientovaných systémů odměn pro vytvoření vhodného motivačního prostředí zohledňujícího zejména potřeby a přání zaměstnanců s ohledem na jejich chování a výsledky. Výstupy disertační práce přispívají také oblasti pedagogické.

LITERATURA

- 1) ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, a. s., 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- 2) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- 3) BEKÖ, G., CLAUSEN, G. and WESCHLER, J. CH. *Is the use of particle air filtration justified? Costs and benefits of filtration with regard to health effects, building cleaning and occupant productivity*. (November 26, 2007). [online]. Building and Environment, In Press, Corrected Proof. [cited 2008-01-13]. Available at: <http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleListURL&_method=list&_ArticleListID=714097738&_sort=d&view=c&_acct=C000050221&_version=1&_urlVersion=0&_userid=10&md5=dbb7fdefd68025a706917c1d27e06538>.
- 4) BERANOVÁ, M. *Aspekty zásob v maloobchodě: modely přirozených úbytků zásob a ztratného*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 162 s. Vedoucí disertační práce doc. Ing. Anna Fedorová, CSc.
- 5) BLÁHOVÁ, Z. *Moderní systémy odměňování*. Praha: Institut for International Research GmbH, organizační složka Praha, červenec 2007.
- 6) BLAŽEK, L. Výzkum konkurenceschopnosti podniku. Aplikace stakeholderského přístupu. 1. svazek. *Vývojové tendence podniků*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko-správní fakulta, 2005. s. 13 – 29. ISBN 80-210-3847-0.
- 7) BOLDIŠ, P. *Bibliografické citace dokumentu podle ČSN ISO 690 a ČSN ISO 690-2: Část 2 – Modely a příklady citací u jednotlivých typů dokumentů*. Verze 3.0. (2004) © 1999–2004. (poslední aktualizace 11.11. 2004). [online]. [citováno 2008-01-30]. Dostupné na: <<http://www.boldis.cz/citace/citace2.pdf>>. 16 s.
- 8) ČADIL, H. *Tvorba motivačních a stimulačních systémů*. 130 snímků. Praha: Controller-Institut, 2006.
- 9) DAMODARAN, A. *Applied Corporate Finance. A User's Manual*. 2nd ed. USA: John Wiley & Sons, 2006. 658 p. ISBN 0-471-66093-0.
- 10) DAMODARAN, A. *Damodaran on Valuation. Security Analysis for Investment and Corporate Finance*. 2nd ed. USA: John Wiley & Sons, 2006. 685 p. ISBN 0-471-75121-9.
- 11) DEVARO, J. and KURTULUS, A. F. What Types of Organizations Benefit from Team Production, and How Do They Benefit? (December 15, 2005). [online]. Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms, 2006, vol. 9, p. 3 – 54. [cited 2008-01-13]. Available at: <http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleListURL&_method=tag&refSource=search&_st=13&count=615&_chunk=3&PREV_LIST=2&NEXT_LIST=4&view=c&md5=cfcaf5ae970b9264f747ace5d7861009&_ArticleListID=714097738&go=&next=next+page>.
- 12) DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, s. r. o., 2006. 191 s. ISBN 80-86119-58-0.

- 13) FORET, M. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 275 s. ISBN 80-7226-811-2.
- 14) GREGOROVÁ, I. *Vztahy podniku ke svým zaměstnancům a jejich vliv na konkurenceschopnost podniku*. 1. svazek. *Vývojové tendence podniků*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko-správní fakulta, 2005. s. 85 – 113. ISBN 80-210-3847-0.
- 15) HANOUSEK, J., CHARAZMA, P. *Moderní metody zpracování dat - matematická statistika pro každého*. Praha: Grada, 1992.
- 16) HOPF, H. R., PRATSCH, W. L., WELCH, A. R., DENETT, A. P., LITMAN, J. D., USTAD, M. I. and TYCHAN, J. T. *Guide to a Balanced Scorecard: Performance Management Methodology. Moving from Performance Measurement to Performance Management*. [online]. [cited 2007-09-16]. Available at: <<http://management.energy.gov/documents/BalancedScorecardPerfAndMeth.pdf>>. 69 p.
- 17) HRIBÍK, M. Stimulace pracovníků – nedílná součást procesu řízení. *Sociální politika*. Měsíčník Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky. č. 10, s. 14 – 16. Praha: SOCIOPRESS, říjen 1996.
- 18) IBBETSON, J. F. R. and WHITMORE, D. A. *The Management of Motivation and Remuneration*. Oxford: Alden Press, 1977. First published. 230 p. ISBN 0 220 66319 x.
- 19) JANÁKOVÁ, R. Využití ukazatele EVA při měření výkonnosti podniku. *Sborník mezinárodní Bařovy doktorandské konference*. Zlín: ÚM, FaME, 2005. ISBN 80-7318-257-2.
- 20) JANDA, P. Motivuje nás měsíční plat? *Moderní řízení*. Praha: Economia, a. s., 2004. 39. roč., č. 6, s. 52 – 53. ISSN 0026-8720.
- 21) JANÍČEK, P. a ONDRÁČEK, E. *Řešení problémů modelováním – Téměř nic o téměř všem*. 1. vyd. Brno: PC-DIR Real, s. r. o., 1998. 335 s. ISBN 80-214-1233.
- 22) KADERÁBEK J., PICEK J. *Sbírka příkladů z pravděpodobnosti a statistiky*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001. ISBN 80-7083-454-4.
- 23) KÁNSKÁ, P. *Řízení knihoven. „Human-centered management“*. [online]. [citováno 2007-09-09]. Dostupné na: <<http://www.osi.hu/nlp/TCl/mgmt1.doc>>. 23 s.
- 24) KAPLAN, R. S. – NORTON, D. P.: *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 1. české vydání Praha: Management Press 2000. 267 s. ISBN 80-7261-032-5.
- 25) KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9.
- 26) KISLINGEROVÁ, E. *Oceňování podniku 2*. přepracované a doplněné vyd. Praha: C.H.Beck, 2001. 367 s. ISBN 80-7179-526-1.
- 27) KLEIBL, J., DBOŘÁKOVÁ, Z. a ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- 28) KOLL, O. *Stakeholder value creation and firm success*. (November 24, 2003). [online]. *Advances in Business Marketing and Purchasing*, 2003, vol. 12, p. 141 – 262. [cited 2008-01-13]. Available at: <http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleListURL&_method=tag&refSource=search&_st=13&count=319&_chunk=7&PREV_LIST=6>

- &NEXT_LIST=8&view=c&md5=4aa67fb93aa3e27a637f5d1c85d551ed&_ArticleListID=714083642&go=&next=next+page>.
- 29) KONEČNÝ, M. *Podniková ekonomika*. 6. přepracované vyd. Brno: CERM, s.r.o., srpen 2007. 184 s. ISBN 978-80-214-3465-3.
 - 30) KOŘÍNKOVÁ, J. a MARHOLDOVÁ, D. Některé výhody se stávají samozřejmostí. *Finanční management*. Praha: Economia, a. s., 2005. s. 21 - 24. ISSN 1214-9292.
 - 31) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1997. 350 s. ISBN 90-85943-51-4.
 - 32) LINHARTOVÁ, D. Podklady z doplňujícího pedagogického studia. Brno: PEF MZLU v Brně, Ústav humanitních věd, 2005.
 - 33) *Managing Performace. Achieving Outstanding Performance Through a „Culture of Dialogue“*. (November 22, 2001). [online]. Hay Group, Inc. © 2002. [cited 2007-11-20]. Available at: <<http://www.haygroup.com/ww/research/index.asp?Topic=6&Country=9&filterGo=Go&pgs=9&pn9=13>>. 24 p. The working paper is the product of research conducted by Katie Lemaire and Larry Reissman.
 - 34) MAŘÍK, M. a kol. *Metody oceňování podniku. Proces ocenění – základní metody a postupy*. 2. uprav. a rozšířené vyd. Praha: Ekopress, s. r. o., 2007. 492 s. ISBN 978-80-86929-32-3.
 - 35) MAŘÍKOVÁ, P. a MAŘÍK, M. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, s. r. o., 2001. 70 s. ISBN 80-86119-36-X.
 - 36) MATĚJČEK, J. *Hodnotový management. ČSN EN 12973*. [online]. Technická normalizační komise, prosinec 2000. [citováno 2007-12-27]. Dostupné na: <<http://nahledy.normy.biz/nahled.php?i=60644>>. 10 s.
 - 37) MILLER, H. N. *Pricing health benefits: A cost-minimization approach*. (April 7, 2005). [online]. Journal of Health Economics, September 2005, vol. 24, issue 5, p. 931 – 949. [cited 2007-09-17]. Available at: <http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleListURL&_method=tag&refSource=search&_st=13&count=615&_chunk=4&PREV_LIST=3&NEXT_LIST=5&view=c&md5=5cc34de2dbc1b1694564fa36ef4ba82f&_ArticleListID=714097738&go=&next=next+page>.
 - 38) MILICHOVICH, G. T. a BOUDREAU, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.
 - 39) MOLNÁR, Z. *Úvod do základů vědecké práce. Syllabus pro potřeby semináře doktorandů*. [online]. Praha: Vysoká škola ekonomická, Katedra informačních technologií, 2008. [citováno 2008-01-15]. Dostupné na: <http://kit.vse.cz/kit/WCMS_KIT.nsf/pages/ZakladyVedeckePrace.html>. 23 s.
 - 40) MUSIL, J. *Pedagogická psychologie*. 1. vyd. Zlín: UTB – Academia centrum Zlín, 2005. ISBN 80-7318-291-2.
 - 41) NEUMAIEROVÁ, I. a NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2002. 216 s. ISBN 80-247-0125-1.
 - 42) *Odměňováním zaměstnanců a zaměstnanecké výhody*. 26 s. Praha: Grada-CEGOS, s.r.o., 2007.

- 43) Odbor ekonomických analýz. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2008*. [online]. [citováno 2009-11-15]. Dostupné na: <<http://www.mpo.cz/dokument66391.html>>. 486 s.
- 44) [online]. [citováno 2009-08-24]. <<http://www.personagrata.cz/novinky/vzdelavejte-se-skoleni-je-sance-pomoc-podnikatelum.htm>>.
- 45) [online]. [citováno 29-08-24]. <<http://www.czso.cz>>.
- 46) PAVLICA, K. a kol. *Sociální výzkum, podnik a management. Průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. 1. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2000. 165 s. ISBN 80-86119-25-4.
- 47) PETTIT, J. *EVA & Strategy*. [online]. New York: STERN STEWART & Co, April 2000. [cited 2007-10-13]. Available at: <<http://www.sternstewart.com/research/studies.aspx>>.
- 48) PETTIT, J. *EVA & Production Strategy: Jonah is Back!* [online]. New York: STERN STEWART & Co, July 2000. [cited 2007-10-13]. Available at: <<http://www.sternstewart.com/research/studies.aspx>>.
- 49) PETTIT, J., DOWER, J., PICHLER, K. and PEREZ, J. *EVA & Corporate Portfolio Strategy*. [online]. New York: STERN STEWART & Co, December 2001. [cited 2007-10-13]. Available at: <<http://www.sternstewart.com/research/studies.aspx>>.
- 50) POKORNÝ, J. *Myslet kreativně*. 1. vyd. Brno: CERM, s. r. o., 2004. 124 s. ISBN 80-7204-324-2.
- 51) PROVAZNÍK, V. a KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Dotisk prvního vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
- 52) REMEŠ, D. Odměňování manažerů pomocí EVA. *MendelNet 2004. Sborník abstraktů z konference studentů doktorského studia*. Brno: KONVOJ, spol. s r.o., 2004. ISBN 80-7302-088-2.
- 53) REMEŠ, D. *Zvyšování výkonnosti podniku pomocí využití propojení konceptů Balanced Scorecard a ekonomické přidané hodnoty*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2008. Vedoucí disertační práce: doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková.
- 54) *Reward Management: 2003 Planning Guidelines for General Industry. The Impact of Current Economic Conditions on Reward Programs*. (November 4, 2002). [online]. Hay Group, Inc. © 2002. [cited 2007-11-20]. Available at: <<http://www.haygroup.com/www/research/index.asp?Topic=6&Country=9&filterGo=Go&pgs=9&pn9=12>>. 15 p.
- 55) REŽŇÁKOVÁ, M. *Finanční management*. 1. část. 2. vyd. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2003. 116 s. ISBN 80-214-2487-7.
- 56) RIEGLER, Ch. Hodnotově orientované systémy odměňování. *Controller News*, 2002, roč. VIII, č. 1, s. 5 – 7. Praha: Contrast Consulting, spol. s r.o. ISSN 1214-5149.
- 57) RIGBY, D. and BILODEAU, B. *Management Tools and Trends 2007*. [online]. Bain & Company, 2007. [cited 2009-08-25]. Available online at: <http://www.bain.com/management_tools/management_Tools_and_Trends_2007.pdf>. 124 p.
- 58) RUTHNER, R. Kritéria utváření hodnotově orientovaných systémů odměňování. *Controller News*, 2003, roč. IX, č. 1, s. 16 – 17. Praha: Contrast Consulting, spol. s r.o. ISSN 1214-5149.
- 59) SLEPIČKA, D. *Motivace ve výuce odborného předmětu*. Bakalářská práce. [online]. Praha: ČVUT, Masarykův ústav vyšších studií, 2001. [citováno 2007-11-26]. Dostupné na: <<http://measure.feld.cvut.cz/usr/staff/slepicka/Motivace.pdf>>. 42 s.

- 60) Slovník pojmů. [online]. [citováno 2007-11-20]. Dostupné na: <<http://business.center.cz>>.
- 61) ŠTEFANOVIČ, J. *Psychologie pro gymnázia*. 1. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství., 1987. 252 s. ISBN: neuvedeno.
- 62) TOMŠÍK, P. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. Brno: PEF MZLU v Brně, 2005. 105 s. ISBN 80-7157-845-2.
- 63) URBAN, J. *Odměňování a motivace jednotlivých kategorií zaměstnanců*. 32 s. Praha: VOX, a. s., listopad 2007.
- 64) VACÍK, E. *Měření výkonnosti podnikatelských projektů i podniků, metody a postupy při řízení podniku na základě sledování růstu jeho hodnoty (Value Based Management)*. (poslední změna: 7. 4. 2004). [online]. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, 2004. [citováno 2007-12-26]. Dostupné na: <<http://www.kip.zcu.cz/kursy/SM/index2002.htm>>. 53 s.
- 65) VÁVRVÁ, V. *Praxe strategického řízení*. Rubrika: Trendy pro manažery. [online]. *Ekonomika a management*, červen 2004, roč. 47, č. 6, str. 373. [citováno 2009-10-10]. Dostupné na: <<http://www.automatizace.cz/article.php?a=139>>.
- 66) VILANOVA, L. *Neither Shareholder nor Stakeholder Management:: What Happens When Firms are Run for their Short-term Salient Stakeholder?* [online]. *European Management Journal*, April 2007, vol. 25, issue 2, p. 146 – 162. [cited 2007-12-26]. Available at: <http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleListURL&_method=tag&refSource=search&_st=13&count=319&_chunk=2&PREV_LIST=1&NEXT_LIST=3&view=c&md5=4b9a758c0da4664e0d4953e06e7e3b66&_ArticleListID=714083642&go=&next=next+page>.
- 67) VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 443 s. ISBN 80-7261-068-6.
- 68) VYKYPĚL, O. a KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-x.
- 69) WAGNER, J. *Strategické měření výkonnosti a jeho informační podpora*. [online]. *CEFIUS: Občasník Centra pro finanční a účetní studie při Fakultě financí a účetnictví*, č. 4, 6. května 2003. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2003. [citováno 2008-01-26]. Dostupné na: <<http://nb.vse.cz/fak1/cefius/Obcasnik4/obcasnik4.htm>>. 16 s.
- 70) WIESENDRIEDER, F. *Value Based Management: Economic Value Added or Cash Value Added?* (December 1, 1997). [online]. FWC AB Study No. 1997:3. Göteborg: Gothenburg University, Department of Economics, 1998. [cited 2007-09-17]. Available online at SSRN: <<http://ssrn.com/abstract=156288>>. 42 p.
- 71) YOUNG, S. D. and O'BYRNE, S. F. *EVA and value based management: a practical guide to implementation*. New York: McGraw Hill, 2001. 493 p. ISBN 0-07-136439-0.
- 72) ZALAI, K. a kolektiv. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Bratislava: SPRINT vbra, 2007. 358 s. ISBN 978-80-89085-74-1.

CURRICULUM VITAE

OSOBNÍ DATA

JMÉNO A PŘÍJMENÍ: Marie Staňková
DATUM A MÍSTO NAROZENÍ: 30. 4. 1981 v Hustopečích
BYDLIŠTĚ: Dlouhá 27, 691 72 Klobouky u Brna
TELEFON: pevná linka 519 324 331
mobil 777 906 687
E-MAIL: stankova@fbm.vutbr.cz
STAV: svobodná

VZDĚLÁNÍ

2002 – 2004 VUT Brno, Fakulta podnikatelská, *Podnikové finance a obchod*
2001 – 2002 VUT Brno, Fakulta podnikatelská, *Daňové poradenství*
1999 – 2001 VUT Brno, Fakulta podnikatelská, *Management and business finance*
1995 – 1999 OA Klobouky

PRAXE

2009 – DOSUD *Firma:* Fakulta podnikatelská
Pozice: pedagog
Náplň práce: výuka předmětu: Principy účetnictví, Účetní informatika a Finanční řízení a investování

2009 – DOSUD *Firma:* AKADEMIE STING, o. p. s.
Pozice: pedagog
Náplň práce: výuka předmětu: Účetnictví II, Účetnictví III

2007 – DOSUD *Firma:* BBC, spol. s r. o.
Náplň práce: ¾ hlavní účetní, ¼ manažer – ekonom

2006 – 2007 *Firma:* Rektorát VUT v Brně – Správní odbor
Pozice: odborný pracovník
Náplň práce: Pohledávky (evidence, přihlašování k exekuci, k likvidaci), Kupní smlouvy nemovitosti (od vypracování až po uzavření), Projekty (supervize)

2004 – DOSUD *Firma:* Fakulta podnikatelská v Brně – Ústav financí
Pozice: doktorand
Náplň práce: výuka předmětů: Podniková ekonomika, Principy účetnictví a Účetní informatika

VĚDECKOVÝZKUMNÁ PRÁCE

Interní grant Fakulty podnikatelské VUT v Brně s názvem „Aplikace hodnotového řízení podniku v oblasti lidských zdrojů“. Výzkumná zpráva je k dispozici na odd. vědy a výzkumu FP VUT v Brně.

ZVLÁŠTNÍ ZNALOSTI A DOVEDNOSTI

NJ – středně pokročilá

AJ – středně pokročilá

PC – uživatelská znalost systémů MS Windows, MS Office, Open Office, Internet Explorer, Adobe InDesign, Ekonomický systém POHODA, ATUS

ŘP – skupiny A1, B

státní zkouška z kancelářského psaní na stroji

ZÁJMOVÉ OBLASTI

četba, cestování, hudba a sport

Klobouky 17. 12. 2009

Staňková Marie

VLASTNÍ PUBLIKACE

- 1) STAŇKOVÁ, M. The Value Based of Remuneration systems. *Management, economics and business development in the new european conditions*. Brno: Brno university of technology, Faculty of business and management, 2008. (8 p.).
- 2) STAŇKOVÁ, M. *Aplikace hodnotového řízení podniku v oblasti lidských zdrojů*. Závěrečná zpráva o řešení projektu IGA FP. Brno, 2007. 42 s. Dostupné na odd. Vědy a výzkumu Fakulty podnikatelské při VUT v Brně.
- 3) STAŇKOVÁ, M. The wage forms as implements of the company wage system. *Management, economics and business development in the new european conditions*. Brno: Brno university of technology, Faculty of business and management, 2006. (5 p.). ISBN 80-7204-454-0.
- 4) STAŇKOVÁ, M. Podpora podnikání v České republice z fondů EU v letech 2007 až 2013. *Sborník abstraktů z evropské vědecké konference doktorandů*. Brno: Alfa Publishing, s. r. o., 2006. (8 p.). ISBN 80-86851-62-1.
- 5) STAŇKOVÁ, M. Osobnost, Zaměstnanec, Pracovní výkon a Motivace. *Workshop*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2006. (6 p.). ISBN 80-214-3323-X.
- 6) STAŇKOVÁ, M.; NOVÁK, P. Spojitost mezi odměňováním a konkurenceschopností podniku. "*Jak úspěšně podnikat v příhraničních regionech jihovýchodní Moravy*." Luhačovice: Evropský polytechnický institut, s.r.o., 2006. p. 151 - 156. ISBN 80-7314-097-7.
- 7) STAŇKOVÁ, M. a NOVÁK, P. Profesionalita a její možné využití při odměňování managementu. *Recenzovaný sborník Mezinárodní Baťovy Doktorandské konference*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006. (10 p.). ISBN 80-7318-384-6.
- 8) STAŇKOVÁ, M. a KHATEB, A. Hodnotové Řízení Podniku Založené na EVA. *Progressive Methods and Tools of Management and Economics of Companies*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2005. p. 1 - 6. ISBN 80-214-3099-0.
- 9) KHATEB, A., STAŇKOVÁ, M. a KORÁB, V. BOT Build-Operate-Transfer. *Progressive Methods and Tools of Management and Economics of Companies*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2005. p. 1 - 4. ISBN 80-214-3099-0.
- 10) STAŇKOVÁ, M. EVA jako hodnotový ukazatel měření výkonnosti podniku. *MendeINet 2005*. Brno: KONVOJ, spol. s r. o., 2005. (8 p.). ISBN 80-7302-107-2.
- 11) STAŇKOVÁ, M. Odměňování odrážející výkon a výkonnost podniku. *Výkonnosť organizácie prístupy k jej meraniu a hodnoteniu*. Bratislava: Slovenský komitét pre vedecké riadenie, ZSVTS Bratislava, 2005. p. 226 - 231. ISBN 80-968080-5-2.
- 12) STAŇKOVÁ, M. The relationship of the employees and motivation to company. *Management, economics and business development in the new european conditions*. Brno: Brno university of technology, Faculty of business and management, 2005. (7 p.). ISBN 80-214-2953-4.
- 13) STAŇKOVÁ, M. Pyramida firemní kultury. *Sborník Mezinárodní Baťovy Doktorandské konference*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu, 2005. (8 p.). ISBN 80-7318-257-2.

- 14) STAŇKOVÁ, M. Využití principů hodnotového managementu ve finančním řízení podniku. *Business Challenge 2005*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2005. (7 p.). ISBN 80-214-2880-5.
- 15) BARTOŠ, V. a STAŇKOVÁ, M. Koncepce hodnotově orientovaného vedení podniku. *MendelNet 2004*. Brno: Czech Republic, MZLU Brno, 2004. p. 95 - 103. ISBN 80-7302-088-2.