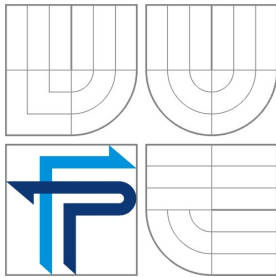


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



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

DISERTAČNÍ PRÁCE  
DISSERTATION THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

ING. MARIE STAŇKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

DOC. ING. MÁRIA REŽŇÁKOVÁ, CSc.

## **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. Téma disertační práce je velice aktuální, protože zvyšování výkonnosti zaměstnanců formou stimulačních odměn a současně snaha o jejich udržení v podniku jako i rozdělování vytvořeného výsledku hospodaření pro zaměstnance a vlastníky je náročným manažerským úkolem v každé etapě rozvoje podniku.

Autorka při zpracování disertační práce vycházela nejen z teoretických poznatků získaných studiem odborné literatury českých i zahraničních autorů, ale i z provedených výzkumných šetření. Primární výzkum byl realizován kombinací postupů jednotlivých technik kvantitativního výzkumu, a to prostřednictvím dotazníkového šetření, osobních rozhovorů a telefonického dotazování. Výsledky získané primárním šetřením byly vyhodnoceny s využitím aplikace Microsoft Office Excel, aplikace Portable Open Office Calc a s využitím software XLStatistics. Při zpracování disertační práce byly získané výsledky použity k vymezení nejdůležitějších faktorů ovlivňujících motivaci zaměstnanců k růstu výkonnosti a zainteresovanosti na dosahování podnikem stanovených cílů. Kromě toho, výsledky získané podrobnou analýzou odpovědí z primárního šetření umožnily statisticky verifikovat stanovené hypotézy disertační práce.

Dílním 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. Pro vytvoření návrhu hodnotově orientovaného systému odměňování bylo nutné nejdříve vytvořit systém kvantifikace ukazatele EVA v podniku, tj. rozdělit majetek podniku na organizační složky, vypočítat hodnotu EVA pro každou organizační složku a navrhnout způsob zainteresovanosti zaměstnanců na změně hodnoty ukazatele EVA. Navržená metodika byla ověřena v podmínkách konkrétního podniku a v disertační práci je uvedena ve formě modelového příkladu. Tímto způsobem získává čtenář předložené disertační práce kompletní informace o vlastnostech navrženého modelu, a to o nutných účetních úpravách výnosových a nákladových položek, stanovení objemu investovaného kapitálu a jeho ocenění, jako i o rozdělení vytvořené hodnoty mezi zaměstnance a vlastníky. Zpracovaný modelový příklad poskytuje zpětnou vazbu o možnosti a náročnosti implementace hodnotově orientovaných systémů odměňování v malých a středních podnicích.

V závěru disertační práce je pozornost věnována shrnutí získaných poznatků, diskusi předpokladů pro implementaci navržené metodiky do podnikové praxe a možnostem další vědecké práce v pojednávané oblasti.

## **Klíčová slova**

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

## **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 subject of dissertation thesis is actually concurrent because employees' performance increasing in a form of stimulation bonuses, an effort for possessing employees in the company, and dividing company's profit for employees at the same time are very demanding managerial tasks in every stage of company's development.

At the dissertation thesis elaboration, the author has stemmed from theoretical backgrounds of scientific publications of Czech authors as well as of foreign authors, and also from realized investigations. Primary research has been realized by a combination of single techniques of quantitative research, i.e. by the means of questionnaires, personal interviews and telephonic interviews. Results of the primary research obtained have been analysed using the applications of Microsoft Excel, Portable Open Office Calc and XLStatistics software. Results obtained at elaboration of the dissertation thesis have been used with the aim to determinations of the most important factors influencing employees' motivation for performance increasing and interestedness on company's goals achievement. Moreover, the results obtained by primary research outcomes analysis have made possible the statistic verification of the hypotheses of dissertation.

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. For elaboration of the value oriented system of remuneration proposal, first of all, it has been necessary to create the system of EVA quantification in a company, i.e. to divide company's assets into responsibility centres, to calculate EVA of every single responsibility centre, and to propose a concept of employees' interest on change of the EVA indicator value. The proposed methodology has been proved in condition of concrete company, and in the dissertation thesis, it is presented as a case study. This way, one can get complete information about characteristics of the presented model, in concrete about necessary adjustments of costs and revenues, about determination of the amount of invested capital and its valuation, and about division of created value for employees and owners as well. Elaborated case study provides a feedback on a possibility and demandingness of implementation of value based systems of remuneration in small and medium-sized entities.

The conclusion of dissertation thesis is devoted to the summary of knowledge obtained, to the discussion of premises for the proposed methodology implementation into business practice, and to the discussion about possibilities of next scientific work in elaborated area.

## **Key words**

Company, Decomposition of EVA, Employee, EVA, Management, Motivation, Remuneration, Stimulation, Value based Systems of Remuneration.

## **Bibliografická citace**

Staňková, M. *Možnosti využití principů hodnotového managementu k tvorbě systémů odměňování*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 143 s. Vedoucí disertační práce doc. Ing. Mária Režňáková, CSc.



## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem celou disertační práci zpracovala samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením své vedoucí disertační práce. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, a že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, 17. prosince 2009

.....

podpis

## **Poděkování**

Dovoluji si tímto poděkovat všem, kteří mi byli oporou při zpracování mé disertační práce.

Zejména tímto děkuji doc. Ing. Márii Režňákové, CSc. za její trpělivost, odborné vedení, věcné rady a připomínky při zpracování této disertační práce.

Také bych ráda poděkovala Ing. Michaele Beranové, PhD. a řediteli podniku ROŽIVA a. s. za vstřícný přístup a poskytnutí potřebných materiálů.

# OBSAH

Úvod.....	15
1 Vymezení cílů a hypotéz disertační práce.....	16
2 Metody a postup zpracování disertační práce.....	17
2.1 Metody použité při zpracování disertační práce.....	17
2.1.1 Metody logické.....	17
2.1.2 Metody empirické.....	18
2.2 Postup zpracování disertační práce.....	18
3 Hodnotový management.....	20
3.1 Stakeholder versus Shareholder přístup.....	21
3.2 Ukazatele měření tvorby hodnoty podniku.....	23
3.2.1 Ekonomická přidaná hodnota (EVA).....	25
3.3 Řízení lidských zdrojů.....	27
3.3.1 Osobnost zaměstnance.....	29
3.3.2 Motivace.....	31
4 Podnikové systémy odměňování .....	37
4.1 Mzdové systémy.....	38
4.2 Typy systémů odměňování.....	42
4.3 Systémy odměňování a strategické řízení.....	50
5 Analýza a diskuse výsledků primárního výzkumu.....	53
5.1 Dotazníkové šetření projektu IGA FP.....	53
5.1.1 Charakteristika respondentů.....	54
5.1.2 Výsledky primárního výzkumu IGA FP.....	57
5.2 Osobní rozhovor a telefonické dotazování.....	64
5.3 Dotazníkové šetření v podniku ROŽIVA, a. s.....	64
5.3.1 Charakteristika respondentů.....	64
5.3.2 Výsledky dotazníkového šetření v prostředí podniku ROŽIVA, a. s.....	65
5.4 Testování hypotéz ze získaných výsledků z primárních výzkumů.....	72
6 Návrh modelu hodnotově orientovaného systému odměňování .....	87
6.1 Návrh modelu hodnotově orientovaného systému odměňování založeného na EVA.....	88
6.1.1 Metodika výpočtu ukazatele EVA.....	90
6.1.2 Metodika hodnotově orientovaného systému odměňování založeného na EVA.....	95
6.2 Implementace ukazatele EVA do hodnotově orientovaného systému odměňování.....	99
6.3 Ověření navrženého modelu v podnikové praxi.....	100
6.3.1 Popis podniku.....	100
6.3.2 Popis stávajícího systému odměňování v podniku ROŽIVA, a. s.....	105
6.3.3 Nedostatky v systému odměňování v podniku ROŽIVA, a. s.....	110
6.3.4 Metodická část pro návrh modelu systému odměňování v podniku ROŽIVA, a. s.....	110
6.3.5 Ověření navrženého modelu v podniku ROŽIVA, a. s.....	121
6.3.6 Problémy a nevýhody spojené se zaváděním ukazatele EVA do hodnotového řízení podniku.....	127
7 Shrnutí výsledků a přínosů disertační práce.....	128
7.1 Dosažené výsledky .....	128
7.2 Hodnocení definovaných hypotéz.....	133
7.3 Přínosy disertační práce .....	134
ZÁVĚR.....	136
LITERATURA.....	137
PŘÍLOHY.....	143

## Seznam obrázků

OBRÁZEK 1 - STAKEHOLDERI PODNIKU.....	22
OBRÁZEK 2 - MASLOWOVA TEORIE POTŘEB VE FIREMNÍ ŘEČI.....	32
OBRÁZEK 3 - MCGREGOROVA TEORIE X A Y.....	34
OBRÁZEK 4 - MCCLELLANDOVA TEORIE POTŘEBY DOSÁHNOUT ÚSPĚCHU.....	34
OBRÁZEK 5 - SCHÉMATICKÉ ZNÁZORNĚNÍ VZTAHU: STIMULACE – OSOBNOST ZAMĚSTNANCE - MOTIVACE.....	35
OBRÁZEK 6 - ČLENĚNÍ ODMĚN.....	40
OBRÁZEK 7 - HODNOTÍCÍ VELIČINA JAKO "STŘED A STĚŽEJNÍ BOD" HODNOTOVĚ ORIENTOVANÉHO MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU.....	48
OBRÁZEK 8 - HODNOTOVĚ ORIENTOVANÉ HODNOTÍCÍ UKAZATELE EXTERNÍ A INTERNÍ .....	49
OBRÁZEK 9 - PROVÁZANOST SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ S CELKOVOU PODNIKOVOU STRATEGIÍ.....	51
OBRÁZEK 10 - MODEL FINANČNÍHO ŘÍZENÍ EVA.....	89
OBRÁZEK 11 - DEKOMPOZICE UKAZATELE EVA PODLE JEDNOTLIVÝCH ČINITELŮ.....	94
OBRÁZEK 12 - ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU.....	101

## Seznam grafů

GRAF 1 - PODÍLY ČLENĚNÍ RESPONDENTŮ PODLE FORMY JEJICH NÁVRATNOSTI .....	54
GRAF 2 - PODÍLY PODNIKŮ PODLE PRÁVNÍ FORMY S OHLEDEM NA VELIKOST PODNIKU .....	55
GRAF 3 - PODÍLY OBCHODNÍCH SPOLEČNOSTÍ PODLE VELIKOSTI PODNIKU.....	55
GRAF 4 - PODÍL PODNIKŮ PODLE OBORU ČINNOSTI.....	57
GRAF 5 - PODÍLY PODNIKŮ PODLE ODPOVĚDÍ DÍLČÍCH ČÁSTÍ OTÁZKY Č. 1.....	58
GRAF 6 - PODÍL SYSTÉMŮ ODMĚŇOVÁNÍ PODLE JEJICH INTENZITY VYUŽÍVÁNÍ.....	59
GRAF 7 - PODÍLY ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD PODLE INTENZITY JEJICH VYUŽÍVÁNÍ.....	60
GRAF 8 - POČET PODNIKŮ PODLE ZMĚN MEZD.....	61
GRAF 9 - PODÍLY PODNIKŮ PODLE PROCENTUÁLNÍCH NÁRŮSTŮ MEZD.....	62
GRAF 10 - PODÍLY ZAMĚSTNANCŮ PODLE VĚDOMOSTI O PODNIKOVÉM CÍLI A STRATEGII.....	66
GRAF 11 - PODÍLY ODPOVĚDÍ PODLE VĚDOMOSTI O HODNOCENÍ A SDĚLOVÁNÍ DOSAŽENÉ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI .....	67
GRAF 12 - PROCENTNÍ VYJÁDRĚNÍ ODPOVĚDÍ POSUZUJÍCÍCH SOUČASNÝ SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ PODNIKU ROŽIVA, A. S.....	68
GRAF 13 - PODÍLY ODPOVĚDÍ PODLE PREFERENCE STIMULAČNÍCH PROSTŘEDKŮ V PODNIKU ROŽIVA, A. S.....	69
GRAF 14 - PROCENTNÍ VYJÁDRĚNÍ PREFERENCE STIMULAČNÍCH PROSTŘEDKŮ VEDOUČÍCH KE ZVYŠOVÁNÍ VÝKONU ZAMĚSTNANCŮ V PODNIKU ROŽIVA, A. S. V ČLENĚNÍ DLE MUŽŮ A ŽEN .....	70
GRAF 15 - STIMULAČNÍ PROSTŘEDKY VEDOUČÍCH KE ZVYŠOVÁNÍ VÝKONU ZAMĚSTNANCŮ V PODNIKU ROŽIVA .....	71
GRAF 16 - PODÍLY ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD PODLE INTENZITY JEJICH VYUŽÍVÁNÍ DLE PODNIKŮ ROZDĚLENÝCH NA PODNIKY VYUŽÍVAJÍCÍ A NEVYUŽÍVAJÍCÍ HODNOTOVĚ ORIENTOVANÉ SYSTÉMY ODMĚŇOVÁNÍ .....	75

## Seznam tabulek

TABULKA 1 - PODMÍNKY PRACOVNÍ ČINNOSTI.....	31
TABULKA 2 - SEZNAM PŘÍKLADŮ VNĚJŠÍCH A VNITŘNÍCH ZAMĚSTNANECKÝCH MOTIVŮ.....	31
TABULKA 3 - VÝHODY A NEVÝHODY ODMĚN ODRÁŽEJÍCÍCH VÝKON.....	46
TABULKA 4 - POČTY A PODÍLY PODNIKŮ PODLE PRÁVNÍ FORMY PODNIKU.....	54
TABULKA 5 - POČET A PODÍL PODNIKŮ PODLE VELIKOSTI PODNIKU.....	55
TABULKA 6 - POČET A PODÍL PODNIKŮ PODLE VELIKOSTI PODNIKU V PODROBNĚJŠÍM ČLENĚNÍ.....	56

TABULKA 7 - POČET A PODÍL PODNIKŮ PODLE OBORU ČINNOSTI VČETNĚ PODÍLU OBORU ČINNOSTI NA CELKOVÉM POČTU ČINNOSTÍ.....	56
TABULKA 8 - POČET PODNIKŮ PODLE DRUHŮ ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD S OHLEDEM NA VELIKOST PODNIKU UPRAVENÉ PRO ZJIŠTĚNÍ PREFERENCE JEDNOTLIVÝCH ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD.....	59
TABULKA 9 - POČTY A PODÍLY ZAMĚSTNANCŮ PODLE POHLAVÍ.....	65
TABULKA 10 - POČTY A PODÍLY ZAMĚSTNANCŮ PODLE VĚKU.....	65
TABULKA 11 - PODÍLY ZAMĚSTNANCŮ Z CELKOVÉHO POČTU ODPOVĚDÍ NA OTÁZKU Č. 2.....	66
TABULKA 12 - PODÍLY ODPOVĚDÍ PODLE VĚDOMOSTI O HODNOCENÍ A SDĚLOVÁNÍ DOSAŽENÉHO VÝKONU ZAMĚSTNANCE.....	68
TABULKA 13 - POČET ODPOVĚDÍ PODLE PREFERENCE STIMULAČNÍCH PROSTŘEDKŮ VEDOUČÍCH KE ZVYŠOVÁNÍ VÝKONU ZAMĚSTNANCŮ V PODNIKU ROŽIVA, A. S.....	69
TABULKA 14 - POČET ODPOVĚDÍ PODLE PREFERENCE STIMULAČNÍCH PROSTŘEDKŮ VEDOUČÍCH KE ZVYŠOVÁNÍ VÝKONU ZAMĚSTNANCŮ V PODNIKU ROŽIVA, A. S. V ČLENĚNÍ DLE MUŽŮ A ŽEN.....	70
TABULKA 15 - VÝPOČTOVÁ TABULKA PRO VERIFIKACI NULOVÉ HYPOTÉZY O VZÁJEMNÉ ZÁVISLOSTI HODNOTOVĚ ORIENTOVANÉHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ A VYUŽÍVÁNÍ BENEFITŮ.....	74
TABULKA 16 - SOUHRNNÉ VÝSLEDKY TESTU CHI-SQUARE PRO VERIFIKACI NULOVÉ HYPOTÉZY O VZÁJEMNÉ ZÁVISLOSTI HODNOTOVĚ ORIENTOVANÉHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ A VYUŽÍVÁNÍ BENEFITŮ.....	74
TABULKA 17 - VÝPOČTOVÁ TABULKA PROCENTNÍCH PODÍLŮ VYUŽÍVÁNÍ JEDNOTLIVÝCH DRUHŮ BENEFITŮ DLE ČLENĚNÍ NA PODNIKY, KTERÉ VYUŽÍVAJÍ VE SVĚM SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ HODNOTOVĚ UKAZATELE .....	75
TABULKA 18 - POŘADOVÉ SROVNÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD PODLE INTENZITY JEJICH VYUŽÍVÁNÍ DLE PODNIKŮ ROZDĚLENÝCH NA PODNIKY VYUŽÍVAJÍCÍ A NEVYUŽÍVAJÍCÍ HODNOTOVĚ ORIENTOVANÉ SYSTÉMY ODMĚŇOVÁNÍ.....	76
TABULKA 19 - VÝPOČTOVÁ TABULKA PRO VERIFIKACI NULOVÉ HYPOTÉZY O VZÁJEMNÉ ZÁVISLOSTI PRÁVNÍ FORMY A POUŽÍVÁNÍ HODNOTOVĚ ORIENTOVANÝCH SYSTÉMŮ ODMĚŇOVÁNÍ.....	76
TABULKA 20 - SOUHRNNÉ VÝSLEDKY TESTU CHI-SQUARE PRO VERIFIKACI NULOVÉ HYPOTÉZY O VZÁJEMNÉM VLIVU PRÁVNÍ FORMY A POUŽÍVÁNÍ HODNOTOVĚ ORIENTOVANÝCH SYSTÉMŮ ODMĚŇOVÁNÍ.....	77
TABULKA 21 - VÝPOČTOVÁ TABULKA PRO VERIFIKACI NULOVÉ HYPOTÉZY O VZÁJEMNÉ ZÁVISLOSTI VELIKOSTI PODNIKU A POUŽÍVÁNÍ HODNOTOVĚ ORIENTOVANÝCH SYSTÉMŮ ODMĚŇOVÁNÍ.....	77
TABULKA 22 - SOUHRNNÉ VÝSLEDKY TESTU CHI-SQUARE PRO VERIFIKACI NULOVÉ HYPOTÉZY O VZÁJEMNÉ ZÁVISLOSTI VELIKOSTI PODNIKU A POUŽÍVÁNÍ HODNOTOVĚ ORIENTOVANÝCH SYSTÉMŮ ODMĚŇOVÁNÍ.....	78
TABULKA 23 - VÝPOČTOVÁ TABULKA PRO VERIFIKACI NULOVÉ HYPOTÉZY O VZÁJEMNÉM VLIVU ODVĚTVÍ PODNIKU A POUŽÍVÁNÍ HODNOTOVĚ ORIENTOVANÝCH SYSTÉMŮ ODMĚŇOVÁNÍ.....	79
TABULKA 24 - SOUHRNNÉ VÝSLEDKY TESTU CHI-SQUARE PRO VERIFIKACI NULOVÉ HYPOTÉZY O VZÁJEMNÉM VLIVU ODVĚTVÍ PODNIKU, VE KTERÉM PODNIK PŮSOBÍ A POUŽÍVÁNÍ HODNOTOVĚ ORIENTOVANÝCH SYSTÉMŮ ODMĚŇOVÁNÍ.....	79
TABULKA 25 - VÝPOČTOVÁ TABULKA PRO VERIFIKACI NULOVÉ HYPOTÉZY O VZÁJEMNÉ ZÁVISLOSTI VÝBĚRU STIMULAČNÍCH PROSTŘEDKŮ ZAMĚSTNANCI ČLENĚNÝMI DLE JEJICH VĚKU.....	80
TABULKA 26 - SOUHRNNÉ VÝSLEDKY TESTU CHI-SQUARE PRO VERIFIKACI NULOVÉ HYPOTÉZY O VZÁJEMNÉ ZÁVISLOSTI VÝBĚRU STIMULAČNÍCH PROSTŘEDKŮ ZAMĚSTNANCI ČLENĚNÝMI DLE JEJICH VĚKU.....	81
TABULKA 27 - VÝPOČTOVÁ TABULKA PRO VERIFIKACI NULOVÉ HYPOTÉZY O VZÁJEMNÉ ZÁVISLOSTI VÝBĚRU STIMULAČNÍCH PROSTŘEDKŮ ZAMĚSTNANCI ČLENĚNÝMI DLE JEJICH POHLAVÍ.....	81
TABULKA 28 - SOUHRNNÉ VÝSLEDKY TESTU CHI-SQUARE PRO VERIFIKACI NULOVÉ HYPOTÉZY O VZÁJEMNÉ ZÁVISLOSTI VÝBĚRU STIMULAČNÍCH PROSTŘEDKŮ ZAMĚSTNANCI ČLENĚNÝMI DLE JEJICH POHLAVÍ.....	81
TABULKA 29 - VÝPOČTOVÁ TABULKA PRO VERIFIKACI NULOVÉ HYPOTÉZY O VZÁJEMNÉ ZÁVISLOSTI STIMULAČNÍCH PROSTŘEDKŮ A MOTIVACE.....	82
TABULKA 30 - SOUHRNNÉ VÝSLEDKY TESTU CHI-SQUARE PRO VERIFIKACI NULOVÉ HYPOTÉZY O VZÁJEMNÉ ZÁVISLOSTI STIMULAČNÍCH PROSTŘEDKŮ A MOTIVACE.....	83
TABULKA 31 - STAVY ZAMĚSTNANCŮ.....	100

TABULKA 32 - SWOT ANALÝZA PODNIKU ROŽIVA, A. S. ....	104
TABULKA 33 - MINIMÁLNÍ MZDOVÉ TARIFY PRACOVNÍCH ČINNOSTÍ S PEVNOU MĚSÍČNÍ MZDOU.....	106
TABULKA 34 - MINIMÁLNÍ MZDOVÉ TARIFY PRACOVNÍCH ČINNOSTÍ S HODINOVOU ČASOVOU MZDOU.....	106
TABULKA 35 - MINIMÁLNÍ PRÉMIOVÝ MZDOVÝ TARIF PRO URČITÉ DRUHY ČINNOSTÍ PODNIKU ROŽIVA, A. S. A PRÉMIOVÝ ŘÁD VE SKLIZŇOVÝCH OBDOBÍCH.....	107
TABULKA 36 - OČIŠTĚNÍ AKTIV O FINANČNÍ MAJETEK, KTERÝ PŘÍMO NESLOUŽÍ K PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI .....	111
TABULKA 37 - ÚČETNÍ DOPADY ÚPRAV DLOUHODOBÉHO HMOTNÉHO DROBNÉHO MAJETKU.....	111
TABULKA 38 - ÚČETNÍ DOPADY ÚPRAV Z TITULU DOTAČNÍCH ZDROJŮ .....	113
TABULKA 39 - ÚČETNÍ DOPADY ÚPRAV V OBLASTI REZERV.....	113
TABULKA 40 - AKTIVACE OPERATIVNÍHO PRONÁJMU POZEMKŮ A SPLÁTKY NÁJEMNÉHO ZA POZEMKY.....	114
TABULKA 41 - AKTIVACE OPERATIVNÍHO PRONÁJMU POZEMKŮ A SPLÁTKY NÁJEMNÉHO ZA POZEMKY.....	114
TABULKA 42 - ÚPRAVY PLYNOUCÍ Z FINANČNÍHO LEASINGU.....	115
TABULKA 43 - VÝPOČET NÁKLADŮ NA CIZÍ KAPITÁL .....	116
TABULKA 44 - VÝPOČET NÁKLADŮ NA VLASTNÍ KAPITÁL.....	117
TABULKA 45 - VÝPOČET PRŮMĚRNÝCH VÁŽENÝCH NÁKLADŮ NA KAPITÁL.....	121
TABULKA 46 - VÝPOČET CELKOVÉHO BONUSU .....	122
TABULKA 47 - VÝPOČET BONUSU PŘIPADAJÍCÍHO NA JEDNOHO PRŮMĚRNÉHO ZAMĚSTNANCE.....	122
TABULKA 48 - VÝPOČET BONUSU PŘIPADAJÍCÍHO NA JEDNOHO PRŮMĚRNÉHO ZAMĚSTNANCE DLE ZAMĚSTNANECKÉ ÚROVNĚ.....	123
TABULKA 49 - VÝPOČET BONUSU PŘIPADAJÍCÍHO NA JEDNOHO PRŮMĚRNÉHO ZAMĚSTNANCE DLE ZAMĚSTNANECKÉ ÚROVNĚ S OHLEDEM NA PLNĚNÍ KONKRÉTNÍHO SLEDOVANÉHO UKAZATELE.....	123
TABULKA 50 - VÝPOČET CELKOVÉHO BONUSU.....	125
TABULKA 51 - BONUS BANKA.....	126
TABULKA 52 - VÝPOČET VÝPLATY BONUSU.....	126
TABULKA 53 - VÝPOČET VÝPLATY BONUSU DLE JEDNOTLIVÝCH ZAMĚSTNANECKÝCH ÚROVNÍ.....	126

## 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 uvedená požadavky splňuje ukazatel ekonomické 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.

## **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 metodický 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.<sup>1</sup>

*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.<sup>1</sup>

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.<sup>1</sup>

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.<sup>1</sup>

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

---

<sup>1</sup>JANIČEK, P. a ONDRÁČEK, E. *Řešení problémů modelováním – Téměř nic o téměř všem.* (1998).

*Dedukce* je naopak proces vyvozování konkrétnějších individuálních poznatků z poznatků obecnějších.<sup>2</sup>

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.<sup>2</sup>

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.<sup>2</sup>

Konkretizace bude v disertační práci použito při potvrzení správnosti zpracovaného modelu hodnotově orientovaného systému odměňování založeného na EVA v konkrétních podmínkách podniku příp. 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.<sup>3</sup>: „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.

<sup>2</sup>JANÍČEK, P. a ONDRÁČEK, E. *Řešení problémů modelováním – Téměř nic o téměř všem.* (1998).

<sup>3</sup>BERANOVÁ, M. *Aspekty zásob v maloobchodě: modely přirozených úbytků zásob a ztrátého.*(2009). str. 21.

### **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.

### **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 systematičnosti zjištěných informací přispívaly takové postupy jako standardizace otázek, výběr vzorku a statistické postupy zpracování dat<sup>4</sup>.

Disertační práce je zpracována za použití následujících technik kvantitativního výzkumu<sup>5</sup>:

- *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.

---

<sup>4</sup>FORET, M. *Marketingová komunikace*. (2003).

<sup>5</sup>PAVLICA, K. a kol. *Sociální výzkum, podnik a management. Průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. (2000).

### 3 HODNOTOVÝ MANAGEMENT

Hodnotový management (Value Based Management) se vyvinul na základě metod vycházejících z pojmu hodnota<sup>6</sup> a funkčního přístupu, jejichž představitelem byl Lawrence D. Miles z období 40. a 50. let 20. století. Lawrence D. M. vyvinul metodu hodnotové analýzy (Value Analysis), která podporovala zlepšování hodnoty v existujících výrobcích. Hodnotová analýza na počátku svého vývoje byla používána zejména ke zjišťování a odstraňování zbytečných nákladů. Později se tato metoda začala používat i pro zvyšování výkonnosti a začala se uplatňovat i na služby, projekty či administrativní postupy.<sup>7</sup>

Podle Matějčka J. (2000) lze hodnotový management 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.

Tvorba hodnoty pro vlastníky by neměla být uskutečňována s jednorázovými silami, ale měla by probíhat trvale prostřednictvím definovaných operací. Toho je dosaženo u koncepcí hodnotového managementu integrací např. hodnotově orientovaného modelu podniku, hodnotově orientovaného controllingu, motivačního systému a systému odměňování, např. Balanced Scorecard a hodnocení strategie a analýzy tvůrců hodnoty.

---

<sup>6</sup>Hodnotu lze definovat jako význam, který jednající člověk přiřazuje konečným cílům. Lze ji vyjádřit vztahem mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými k tomuto uspokojení. Vzhledem ke skutečnosti, že se proces uspokojení potřeb projevuje v podobě pocitu užítka a zdroje lze vyjádřit v ekonomických (peněžních) jednotkách, je možné vyjádřit výše uvedený vztah v následující podobě vztahem velikosti užítka a celkovými náklady. Hodnotu podniku lze pak uvažovat jako připisování užitečnosti jednotlivým výrobním faktorům získávajícím hodnotu v závislosti na dosažení konečného cíle. Užitek je však subjektivní pojem, a proto různé podniky spotřebou stejného statku získávají různý užitek. Zpracováno dle: PROVAZNÍK, V. a KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. (1998). a MATĚJČEK, J. *Hodnotový management*. ČSN EN 12973. (2000).

<sup>7</sup>Dle: MATĚJČEK, J. *Hodnotový management*. ČSN EN 12973. (2000). a VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka*. (2002).

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.

Přístup opírající se o uspokojování potřeb a zájmů zaměstnanců vychází z tzv. stakeholder pojetí.

### 3.1 Stakeholder versus Shareholder přístup

Společným cílem Stakeholder (dále v textu stakeholderského) i Shareholder (dále v textu shareholderského) přístupu je maximalizace hodnoty<sup>8</sup>. I přes existenci tohoto společného cíle, existují mezi oběma přístupy zásadní odlišnosti.

Podle Neumaierové I. a Neumaiera I. (2002) shareholderský přístup respektuje pravidlo vyššího výnosu za podstoupené vyšší riziko. Tzn., že shareholderský přístup se opírá o právo vlastníků očekávat takový výnos, který bude přinejmenším odpovídat alternativnímu nákladu, což je nákladu nebo-li ceně vlastního kapitálu určeného výnosem stejně rizikové investice. Pokud by byla vytvořena taková hodnota, že i po uspokojení hodnot všech stakeholderů by zůstala k dispozici její zbylá část, shareholderský přístup uvažuje jako správné řešení, rozdělit tuto zbylou část hodnoty s ohledem na podstoupené vyšší riziko vlastníků a právě jim přidělit největší podíl takto vzniklé zbylé části.

Manželé Neumaierovi jsou zastánci názoru, že shareholderský přístup je nadřazený stakeholderskému přístupu a uvádí<sup>9</sup>: „*Ve skutečnosti je správně aplikovaná teorie řízení hodnoty (value based management), jež v dlouhodobém časovém horizontu maximalizuje shareholder value<sup>10</sup>, jedinou cestou pro zvýšení stakeholder value<sup>11</sup>.*“

Stakeholderský přístup uvažuje úspěšné naplňování dlouhodobých cílů podniku pouze za předpokladu naplňování zájmů stakeholderů. V duchu tohoto předpokladu je vhodné vztahy podniku vůči jednotlivým stakeholderům vzájemně optimalizovat.<sup>12</sup>

---

<sup>8</sup>Vzhledem k častému výskytu pojmu „hodnota“ a „zájem“ v textu předkládané disertační práci, považuji za vhodné upozornit na skutečnost, že hodnota bývá často označována jako synonymum pojmu zájem. Ve skutečnosti však mezi hodnotou a zájmem existuje rozdíl. Hodnoty jsou oproti zájmům charakteristické individuálně normativním charakterem. To znamená, že jsou hodnoty přijímány jako specifické normy. Zpracováno dle: PROVAZNÍK, V. a KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. (1998).

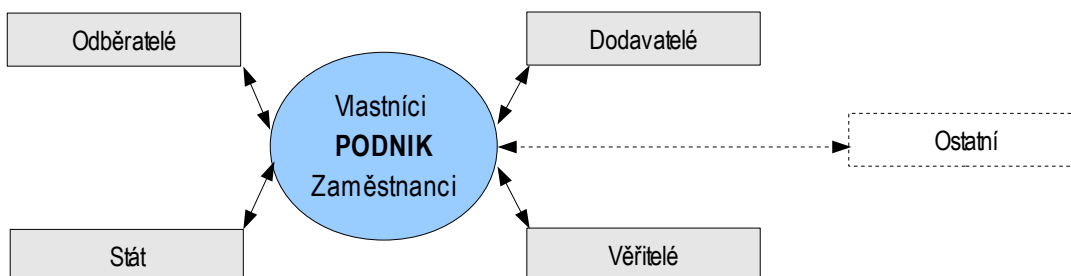
<sup>9</sup>NEUMAIEROVÁ, I. a NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. (2002). str. 22.

<sup>10</sup>Shareholder Value = hodnota pro vlastníka.

<sup>11</sup>Stakeholder Value = hodnota pro osobu zainteresovanou na podnikání.

<sup>12</sup>Zpracováno dle: BLAŽEK, L. *Vývojové tendence podniků*. (2005). str. 13 - 29.

Podle Blažka L. (2005) tradiční shareholderské pojetí vnímá podnik jako množinu věcí, které lze vlastnit a stakeholderské pojetí vnímá podnik jako množinu vztahů v jejímž rámci dochází ke střetu zájmů různých osob zainteresovaných na podnikání. Mezi tyto osoby zainteresované na podnikání ve stakeholderském přístupu patří vlastníci, zaměstnanci, odběratelé, dodavatelé, věřitelé a stát. Vztah těchto zúčastněných subjektů je znázorněn na následujícím obrázku.



obrázek 1 - Stakeholderi podniku<sup>13</sup>

Vlastníci a zaměstnanci představují skupinu stakeholderů, kteří jsou součástí vnitřního prostředí podniku a ostatní skupiny stakeholderů tvoří součást pouze vnějšího prostředí podniku.

Všichni stakeholderi mají vůči podniku určitá očekávání:

- *Odběratelé* požadují po podniku vstřícného a spolehlivého dodavatele poskytujícího kvalitní dodávky výrobků a služeb za přiměřenou cenu.
- *Dodavatelé* očekávají od podniku stabilního a solventního zákazníka schopného včas platit své splatné závazky za cenu výhodnou pro obě strany.
- *Věřitelé* očekávají maximální zúročení poskytnutých úvěrů s jistotou jejich návratnosti. Z uvedeného vyplývá, že zájmem věřitelů budou bonitní a dobře prosperující podniky. Naopak podniky nedůvěryhodné s rizikem neschopnosti splácet poskytnutý úvěr budou na straně věřitelů získávat úvěr obtížně.
- *Stát* - subjekty státu mohou vystupovat jako zákazníci podniku, či subjekty, prostřednictvím kterých je možné získat výhodné půjčky, různé dotace, podpory či jiné výhody (např. daňové prázdny, bezplatné poskytování pozemků, atd.). Stát je současně i příjemcem části hodnoty tvořené podnikem, kterou přijímá ve formě různých daní a jiných odvodů.
- *Vlastníci* vyžadují maximální zhodnocení vloženého kapitálu.

<sup>13</sup>Zdroj: autorka - vlastní zpracování.

- *Zaměstnanec* je jedním z účastníků pracovněprávního vztahu, kterým se zavazuje vykonávat určitou závislou činnost pro zaměstnavatele.<sup>14</sup> Z pohledu stakeholderského přístupu mají zájem na prosperitě, hospodářské a finanční stabilitě svého podniku a vyžadují jistotu zaměstnání, perspektivu a jiné možnosti v oblasti mzdové a sociální.
- *Ostatní* stakeholdeři představují skupinu, která je součástí pouze vnějšího prostředí ve vztahu k podniku. Pokud je tento vztah vymezen právním předpisem či smlouvou ve smyslu práva mezi podnikem a daným subjektem, je možné tento subjekt označovat za stakeholdera. Stakeholdera můžeme obecně definovat jako subjekt, který přináší do podniku nějaký kapitál<sup>15</sup>. Z uvedeného vyplývá, že jiné subjekty (masmédiá, veřejnost, konkurenti, aj.), které mohou mít významný vliv na úspěšnost podniku, nelze za stakeholdery označit, neboť do podniku žádný kapitál nevládají.

Maximalizaci shareholder value lze vyjádřit konkrétními ukazateli, které lze při vhodné aplikaci použít i k vystižení cílů ostatních stakeholderů. Příklady hodnotových ukazatelů jsou uvedeny v následující části textu.

### 3.2 Ukazatele měření tvorby hodnoty podniku

Pro efektivní řízení rozvoje podniku lze využít hned několik moderních hodnotově orientovaných ukazatelů, mezi kterými je možné zmínit např. tržní přidanou hodnotu (market value added - MVA), ekonomickou přidanou hodnotu (economic value added - EVA) či např. ukazatel rentability investic stanovený na podkladě peněžních toků (cashflow return on investment - CFROI) aj.<sup>16</sup>

V disertační práci je pozornost zaměřena na ukazatel economic value added – ekonomická přidaná hodnota a dále v textu pouze jako EVA.

Důvodů, proč byl zvolen ukazatel EVA, lze uvést hned několik. Je to dáno zejména díky konceptu EVA, který je založen na přístupu shareholder value. Mimo jiné umožňuje vyjádřit nejen hodnotu podniku, ale také její změny, při výpočtu zohledňuje náklady na vlastní kapitál, je vhodný pro použití v systémech řízení podniku jako jediné kritérium pro dosažení určité výše hodnoty podniku. Za další pozitivum lze považovat možnost identifikace faktorů, které ovlivňují výpočet ukazatele EVA.

<sup>14</sup>Pro účely různých zákonů se často pojem zaměstnance rozšiřuje (např. společníci a jednatelé společnosti s ručením omezeným vzhledem k sociálnímu a zdravotnímu pojištění nebo dani z příjmů), nebo se jedná o člena družstva, jestliže není v pracovněprávním vztahu k družstvu, ale vykonává pro družstvo práci, za kterou je jím odměňován.

<sup>15</sup>Ve smyslu výrobního faktoru či lidských zdrojů.

<sup>16</sup>Podrobné informace o hodnotových ukazatelích a jejich výpočtech lze získat např. ze zdroje VACÍK, E. *Měření výkonnosti podnikatelských projektů i podniků, metody a postupy při řízení podniku na základě sledování růstu jeho hodnoty (Value Based Management)*. [online].

Tyto faktory jsou označovány jako value drivers, nebo-li nositelé hodnoty, a dle Vacíka E.<sup>17</sup> mezi ně patří:

1. *faktory provozních výnosů*, jedná se např. o:

- marketingové řízení provozních aktivit,
- inovační parametry jednotlivých projektů,
- cenovou politiku podniku,
- parametry kvality produktů a služeb,
- časové parametry projektu,
- poprodejní servis v požadované šíři a kvalitě,
- zapojení zákazníků a dodavatelů do procesu řízení projektu.

2. *faktory provozních nákladů*, zde je možné zmínit např.:

- parametry přímých nákladů (materiál, mzdy, služby),
- parametry režijních nákladů,
- parametry produktivity na pracovníka,
- politiku odpisů,
- náklady na zaškolení pracovníků,
- uplatnění systému řízení provozních procesů, včetně vlivu informačních systémů.

3. *faktory nákladů investovaného kapitálu*, kde lze uvést např.:

- investiční plán, stálá aktiva,
- čistý pracovní kapitál (ČPK),
- financování investovaného majetku, včetně rizik finanční páky,
- studie požadované výnosnosti vlastního kapitálu včetně analýzy rizik podnikatelského programu,
- studie optimálního využití stálých aktiv (outsourcing).

Mimo jiné je možné ukazatel EVA považovat za vhodné měřítko výkonnosti, kterou lze vyjádřit nejen za celek, ale také za dílčí oblasti (např. divizionální úroveň, oddělení, pozici či dokonce u výrobní řady). Ukazatel EVA se hodí pro použití při investičním rozhodování. V neposlední řadě hraje ukazatel EVA velmi významnou roli v oblasti odměňování a motivace zaměstnanců podniku.

---

<sup>17</sup>VACÍK, E. *Měření výkonnosti podnikatelských projektů i podniků, metody a postupy při řízení podniku na základě sledování růstu jeho hodnoty (Value Based Management)* [online]. str. 48.



### 3.2.1 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. Koncept EVA pochází z počátku devadesátých let ze Spojených států a byl zpracován poradenskou firmou Stern Stewart & Co. Tvorba a výpočet ukazatele EVA je v centru zájmu mnoha autorů - např. Damodaran A. (2006), Young S. (2001), Zalai K. (2007), Kislingerová E. (2001), Viček R. (2002), Dluhošová D. (2006), Maříková P. a Mařík M. (2001), Neumaierová I. a Neumaier I. (2002), Režňáková M. (2005) a další.

I přes existenci různých variant výpočtů ukazatele EVA je v předložené disertační práci použit následující základní vztah:

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

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 „ničí“ hodnotu pro vlastníka.

Podrobným rozбором ukazatele EVA lze získat informace o následujících ukazatelích.

*Net Operating Profit After Taxes (NOPAT)* lze mimo výše uvedenou obecnou definici tohoto ukazatele definovat i podle Režňákové M. (2003), která označuje NOPAT jako: „Výstup dosahovaný z provozní činnosti, tj. výsledek dosahovaný základní podnikatelskou aktivitou (účelem, pro který podnik vznikl) s vyloučením výsledků dosahovaných finančními, mimořádnými a jinými aktivitami (např. pronájem pozemků).“<sup>18</sup>

Z uvedeného plyne, že není možné hodnotu ukazatele NOPAT přímo převzít z účetních výkazů, ale je nutné provést úpravy<sup>19</sup> účetních dat.

<sup>18</sup>REŽŇÁKOVÁ, M. *Finanční management*. (2003). str. 25.

<sup>19</sup>Popsané dále v disertační práci v části navrženého modelu systému odměňování založeného na EVA.

*Investovaný kapitál (C)* představuje dlouhodobý investovaný kapitál, který je možné vypočítat jako součet vlastního kapitálu a úročených cizích zdrojů. Vedle tohoto modelu výpočtu z pasiv, můžeme využít také postupu zajišťujícího pouze kapitál nutný k provozním činnostem podniku, označovaný jako provozní kapitál.

Podstata provozního kapitálu vychází z toho, že přiměřená míra provozního kapitálu pokrývá výrobu a prodej, včetně nutných zásob, pohledávek a hotovosti, při respektování běžných závazků a lze jej vypočítat jako sumu provozních stálých aktiv a čistého pracovního kapitálu.

Čistý pracovní kapitál je možné stanovit podle následujícího schématu<sup>20</sup>:

	Zásoby
+	Pohledávky
+	Krátkodobý finanční majetek
+	Časové rozlišení aktiv
	Pracovní kapitál
-	Krátkodobé závazky
-	Časové rozlišení pasiv
	Čistý pracovní kapitál

*Průměrné vážené náklady kapitálu (WACC)* představují cenu investovaného kapitálu. Sestávají se z nákladů na vlastní a cizí (dluhový) kapitál a představují minimální výnos, který musí podnik dosáhnout, aby uspokojil své investory.

Průměrné vážené náklady kapitálu se dle Režňákové M. stanoví podle vztahu:

$$WACC = [r_d * D/C] + [r_e * E/C], \text{ kde:}$$

$r_d$ ..... náklady cizího kapitálu (včetně daňového efektu),

$r_e$ ..... požadovaná výnosnost vlastního kapitálu,

D.....objem cizího kapitálu,

E.....objem vlastního kapitálu,

C.....celkový objem kapitálu = (D + E).

Úrokové náklady  $r_d$  působí na celkové náklady kapitálu pozitivně. Je to dáno skutečností, že jsou daňově uznatelným nákladem. Úrokovou míru můžeme stanovit jako vážený aritmetický průměr hodnot získaných z uzavřených úvěrových smluv a vyjadřuje požadovanou výnosnost věřitelů. Zjednodušeně lze stanovit jako podíl úroků a úročeného cizího kapitálu.

<sup>20</sup>MAŘÍK, M. a kol. *Metody oceňování podniku. Proces ocenění – základní metody a postupy.* (2007).

Náklady na vlastní kapitál vyjadřují výnosnost vlastního kapitálu, kterou by investoři mohli získat investicí do alternativní investiční příležitosti při stejné míře rizika. Vzhledem k tomu, že výpočet  $r_e$  není náplní disertační práce, nebude jeho výpočtu v předložené disertační práci věnována pozornost.<sup>21</sup>

Protože disertační práce je zaměřena na zajišťování růstu hodnoty podniku v dlouhém časovém horizontu prostřednictvím uspokojování zájmů zaměstnanců skrze motivační systémy a systémy odměňování, bude dále věnována pozornost oblasti řízení lidských zdrojů.

### 3.3 Řízení lidských zdrojů

Velmi důležitou oblastí v řízení společnosti je řízení lidských zdrojů. Jedná se o nové pojetí původní personální práce, která je zaměřena na řízení lidských zdrojů. Používá se jako obecné označení této oblasti řízení, aniž by zohledňovala jeho vývojové fáze či koncepci. Personální práce je zaměřena na problematiku člověka v pracovním procesu, zabývá se jeho významem ve smyslu pracovní síly pro podnik. Řeší otázku jeho získávání, stabilizování, fungování, optimálního využívání, organizování, personálního i sociálního rozvoje a propouštění. Mimo jiné je personální práce zaměřena na výsledky práce zaměstnance, jeho schopnosti, dovednosti, pracovní chování, jeho uspokojení z vykonané práce a v neposlední řadě i na zaměstnancův vztah k vykonávané práci, samotnému podniku i spolupracovníkům.

Personální práce se podle Armstronga M. (2002) vyvíjela ve dvou fázích, a to:

1. *péče o zaměstnance*, pro kterou je podle Tomšika P. (2005) charakteristické zaměstnávání dětí, přijímání učňů, práce žen, odborová práva a další. Tato fáze byla ovlivněna jak vývojem zákonů tak i velikostí podniku. Je typická pro období 1915 až po 20. léta 20. století.
2. *personální administrativa*, která vnímá personální práci jako službu orientovanou na zajištění zejména administrativních prací spojených se zaměstnáváním zaměstnanců. Vyznačuje se pořizováním, udržováním a aktualizací údajů a dokumentů o zaměstnancích a jejich vykonávaných činnostech. Tyto informace jsou dále používány jak pro vnitropodnikové tak i pro mimopodnikové potřeby. Uvedená fáze je charakteristická pro 30. léta 20. století.

Další vývojovou etapu v rozvoji personální práce představuje personální řízení. Personální řízení v první fázi svého vývoje představuje zabezpečování personální práce v celém rozsahu a zapojování personalistů. Tato fáze je typická pro 40. a 50. léta 20. století. Naopak fáze typická pro 60. a 70. léta 20. století využívala propracovanější techniky výběru, analýzy schopností, výcviku, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Personální řízení klade důraz na proces komunikace a participace v rámci zaměstnaneckých vztahů.

<sup>21</sup>Výpočet  $r_e$  lze nalézt např. ve zdrojích: KISLINGEROVÁ, E. a kol. (2004). str. 323.; REŽŇÁKOVÁ, M. (2003). str. 27.; MAŘÍK, M. a kol. (2007). str. 215.

Po vývojové fázi odpovídající personálnímu řízení se objevilo nové pojetí personální práce, a to přibližně v 80. letech 20. století, označované jako řízení lidských zdrojů. Tato nejnovější fáze procesu časového vývoje personální práce klade důraz na lidský faktor. Ten je chápán nikoli pouze jako zdroj pro efektivní využití, ale jako faktor, který má bezprostřední vliv na dosahování cílů podniku, zajišťování jeho úspěšnosti a konkurenceschopnosti. Lidský faktor je považován mnohými odborníky za zdroj nejcennější. Například dle Armstronga M. (1999) lidé přispívají individuálně ale i kolektivně k dosahování hospodářských cílů. Dle Koubka J. (1997) dokáží lidé zajistit podniku prosperitu, dle Milchoviche G. T. a Boudreaux J. (1993) jsou lidé tvořivým prvkem v každé organizaci.

Milichovich G. T. a Boudreau J. (1993) současně uvádějí<sup>22</sup> čtyři obecné kategorie činností v oblasti řízení lidských zdrojů, které slouží k vytváření programů k dosahování podnikových cílů:

1. *Formování pracovní síly* – tato činnost je zaměřena na správný výběr vhodných zaměstnanců, jejich počty, směr znalostí, dovedností, schopností a zkušeností. Mimo jiné stanovuje kdy a jak by měli být zaměstnanci přijímáni, přemísťováni a propouštěni.
2. *Rozvoj zaměstnanců* – jedná se o nejběžnější ale současně i nejnákladnější činnost v oblasti lidských zdrojů, která je zaměřena na zvyšování kvalifikace zaměstnanců, získávání nových poznatků zaměstnanců, jejich vstupní orientaci a výcvik.
3. *Vztahy se zaměstnanci a odbory* – tato činnost je orientována převážně směrem ke kolektivnímu vyjednávání a uzavírání kolektivních smluv. Jejím úkolem je vytvořit harmonické vztahy mezi zaměstnavatelem, zaměstnanci a odbory.
4. *Odměňování* – tato činnost určuje mzdové úrovně podniku vzhledem ke konkurenci, zajištění spravedlivé mzdové diferenciaci a stanovení principů zvyšování odměn podle individuální, týmové a celopodnikové výkonnosti.

Význam lidského faktoru podléhal v průběhu času různým názorovým koncepcím. Z centra jejich pozornosti lze vybrat orientace na faktory, které působí na chování lidí při práci a ovlivňují tím jejich motivaci, oddanost k podniku, celkové výsledky a dosahování stanoveného cíle podniku.

Velmi významným úkolem řízení lidských zdrojů je vypracovat a propojit plány rozvoje lidských zdrojů s podnikovými cíli tak, aby byly všechny jednotlivé cíle naplněny. Řízení lidských zdrojů se stává v procese svého vývoje strategicky orientované a se změnou strategických cílů podniku, je důležité provést nejen optimalizaci struktury pracovníků, pracovních skupin a sociálních vztahů, ale i novou formulaci používaných zásad, pravidel a motivačních systémů podniku. Realizace změny strategie vyžaduje mimo jiné i vytvoření odpovídajícího sociálního klimatu, které bude zajištěno prostřednictvím identifikace pracovníků s nově nastavenou podnikovou kulturou odpovídající nově nastavené podnikové strategii.

<sup>22</sup>Zpracováno dle: TOMŠÍK, P. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. (2005). str. 25.

Z uvedeného vyplývá, že personalisté musí vystupovat jako zdroj informací o dění nejen vně podniku ale zejména v jeho vnitřním prostředí. Personalisté musí sledovat chování lidí v průběhu času, podrobovat ho kontrole, zohledňovat různorodosti toho kterého člověka a využívat získané informace k efektivnímu řízení lidských zdrojů. Jejich důležitým úkolem je získat nejen personální údaje, ale také údaje o pracovní době, údaje o mzdách či údaje o osobnosti zaměstnance.

Znalost osobnosti zaměstnance a všech vlivů působících na jeho pracovní výkon představuje jeden ze základních předpokladů pro účelné řízení lidských zdrojů.

### 3.3.1 Osobnost zaměstnance

Osobnost lze vnímat jako individualitu s danou psychosomatickou a sociální charakteristikou, která má vyhraněné zájmy a životní potřeby. Jinými slovy je osobnost charakteristická souhrnem typických vlastností a vztahů mezi nimi. Vlastnost vyjadřuje tu stránku osobnosti, která je člověku přisuzována na základě jeho zvláštního a poměrně stálého chování, vzniká spojením příbuzných rysů a zachycuje stálejší charakteristiku osobnosti. Rys je již projevem určité stránky osobnosti, který je vnímán jejím okolím.<sup>23</sup>

Podle Štefanoviče J. (1987) je struktura osobnosti tvořena následujícími skupinami vlastností:

- *aktivačně motivační* (potřeby, zájmy, záliby a sklony, aspirace a životní plány, zvyky, motivace),
- *vztahově postoje* (charakter, postoje, ideály, citové vztahy),
- *výkonové* (vědomosti, schopnosti, dovednosti, návyky),
- *seberegulační* (postoj k sobě samému, sebeuvědomění, sebehodnocení, sebekritika, svědomí, volní vlastnosti) a
- *dynamické* (temperament).

V pracovním prostředí se stávají zájmem pozornosti vedoucích pracovníků zejména výkonové vlastnosti, které jsou vedoucími pracovníky považovány za stěžejní pro posouzení dosažených pracovních výsledků zaměstnance.

Jak je výše uvedeno, výkonové vlastnosti zahrnují:

- *vědomosti* – jedná se o souhrn nově osvojených informací, kterým se zaměstnanec naučil. Jsou nebytné pro dosažení cílů pracovní činnosti. Vědomosti lze ověřovat slovním opakováním,

<sup>23</sup>Zpracováno dle: LINHARTOVÁ, D. (2005). a PROVAZNÍK, V. a KOMÁRKOVÁ, R. (1998).

znovupoznáním, rozlišením názorného materiálu či grafickou reprodukcí. Osvojování vědomostí závisí na povaze, rozsahu osvojované pracovní činnosti, technice (v celku, po částech, kombinovanou metodou), časovém rozvrhu procesu pracovní činnosti, metodách pracovní činnosti, propojení poznávacích složek (tj. názorného poznání, názorných ukázek doprovázených vysvětlujícím výkladem a získanými vědomostmi při zaškolování a praktickém provádění). Mezi základní činitele osvojování patří jednak odborné vedení a jednak samostatná činnost zaměstnanců.

- *schopnosti a dovednosti* – dovednostmi rozumíme dispozice (připravenost) k úspornému, rychlému a správnému výkonu při plnění zadaného pracovního úkolu. Jsou získané učením a jsou výsledkem praktického použití vědomostí při plnění pracovních úkolů. Schopnost je obecnější termín a rozvíjí se pomaleji. Dovednost i schopnost jsou nezbytné předpoklady pro účinné vykonávání činnosti, přičemž schopnost je předpokladem prvotním, základním či výchozím pro samotné osvojení dovednosti. Je možné rozlišovat senzomotorické (pohybové dovednosti - psaní, řízení, atd.), intelektové (myšlenkové dovednosti - např. řešení soustav rovnic) a sociální dovednosti (společenské dovednosti - empatie, pochvala, odhadnutí reakce druhého, aj.).
- *návyky, zvyky, zlozvyky* jsou chápány jako zautomatizované úkony, vybavující se samočinně bez vědomé racionální či volní účasti. To znamená, že pobízejí zaměstnance v určité situaci k určitému chování. Může se jednat např. o pohvizdování, pití alkoholu, aj. Mohou být jednak pozitivní (usnadnění si činnosti) ale také negativní (zlozvyky), kterými mnohdy ohrožujeme nejen sami sebe ale i okolí.

Při posuzování pracovního výkonu zaměstnance nelze však přihlížet pouze ke struktuře vlastností toho kterého zaměstnance a už vůbec ne pouze s důrazem na výkonové vlastnosti. Vedoucí pracovníci by měli svou pozornost orientovat na komplexní hodnocení zaměstnance. To znamená, že by měli posuzovat dosažené pracovní výsledky zaměstnance minimálně s ohledem na:

- postup při pracovní činnosti,
- výsledky předchozí pracovní činnosti,
- motivaci zaměstnance,
- aktuální stav zaměstnance,
- vlastnosti a rysy zaměstnance a
- podmínky působící na vykonávání pracovní činnosti.

Podmínky ovlivňující úspěšný pracovní výkon zaměstnance znázorňuje následující tabulka:

Vnitřní podmínky	Vnější podmínky	Podmínky vyplývající z povahy práce
<ul style="list-style-type: none"> <li>– zkušenosti, vědomosti, dovednosti a návyky</li> <li>– způsobilost k pracovnímu výkonu</li> <li>– duševní vlastnosti</li> <li>– motivace k pracovnímu výkonu</li> <li>– vlastnosti osobnosti</li> <li>– metoda pracovní činnosti</li> <li>– kontrola práce a sebekontrola</li> <li>– opakování</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– fyzikální</li> <li>– sociální</li> <li>– psychologické</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– množství práce</li> <li>– obsah práce</li> <li>– smysluplnost práce</li> <li>– významovost práce</li> <li>– frekvence</li> <li>– podobnost</li> </ul>

**tabulka 1 - Podmínky pracovní činnosti<sup>24</sup>**

Získávání informací o faktorech působících na chování i oddanost zaměstnanců, zpracování těchto informací, jejich vyhodnocení a následné provedení opatření lze považovat za prioritní předpoklad efektivního řízení lidských zdrojů.

Určité chování zaměstnanců je možné vysvětlit prostřednictvím teorií motivace, které charakterizují, pomocí jakých prostředků mohou podniky povzbudit zaměstnance, aby byli zaměstnanci ochotni uplatnit své schopnosti směrem podpořit naplnění cílů podniku a následně uspokojit své vlastní potřeby.

### 3.3.2 Motivace

Motivace představuje významnou oblast řízení lidských zdrojů. Její obecná charakteristika vyjadřuje, že se jedná o 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 jeho výkonnost.

Motiv představuje aktivně přítomnou vnitřní pohnutku ve vědomí člověka v dané chvíli ovlivňující jeho chování. Motivy lze členit na vnitřní a vnější. Jejich příklady jsou uvedeny v následující tabulce:

Vnější motiv	Vnitřní motiv
<ul style="list-style-type: none"> <li>– platové podmínky</li> <li>– předepsané pracovní povinnosti</li> <li>– celopodnikové ocenění</li> <li>– společenské uznání</li> <li>– pochvala</li> <li>– trest</li> <li>– kooperace ve skupině, v týmu</li> <li>– atmosféra a klima prostředí</li> <li>– kvalitní výkon</li> <li>– celkové vystupování vedoucího, aj.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zájem o daný obor, pracovní činnost</li> <li>– zájem o poznávání, zkoumání, experimentování a hledání</li> <li>– úspěch či neúspěch</li> <li>– strach</li> <li>– rivalita</li> <li>– vlastní přesvědčení o užitečnosti</li> <li>– touha po nových vědomostech</li> <li>– obohacení, aj.</li> </ul>

**tabulka 2 - Seznam příkladů vnějších a vnitřních zaměstnaneckých motivů<sup>24</sup>**

<sup>24</sup>Zpracováno dle: LINHARTOVÁ, D. (2005).

Motivaci, která je spojena s výkonem pracovní činnosti a vyjadřuje zejména přístup člověka k práci, jeho pracovnímu uplatnění i ke konkrétním pracovním úkolům, lze označit jako pracovní motivaci.

Za známé a často uváděné teorie motivace<sup>25</sup> lze považovat:

- Maslowovu hierarchii potřeb,
- Herzbergovu teorii dvou faktorů,
- McGregorovu teorii X a Y a
- McClellandovu teorii potřeby dosáhnout úspěchu.

### **Maslowova hierarchie potřeb**

Tato teorie motivace byla definována Maslowovem v roce 1954. Sestává se z pěti skupin potřeb od nejnižších po nejvyšší v následujícím pořadí:



obrázek 2 - Maslowova teorie potřeb ve firemní řeči<sup>26</sup>

Obrázek znázorňuje, že potřeby vyšší úrovně se objeví až po uspokojení potřeb nižší úrovně.

Potřeby nižší úrovně zahrnují:

- *fyziologické potřeby* – úkolem personalistů by mělo být ujištění se, zda mzda poskytovaná zaměstnancům umožňuje pokrýt jejich základní nezbytnosti jako např. jídlo, bydlení, ochranu zdraví, odstraňování škodlivých vlivů na pracovišti, aj.,
- *bezpečí a jistotu* – zastřešují dobrou perspektivu podniku zajišťující zaměstnání pracovníkům v budoucnosti, bezpečnost práce, pojištění, ochranné pomůcky a prostředky či jiné potřeby.

<sup>25</sup>Zpracováno dle: KÁNSKÁ, P. Řízení knihoven. „Human-centered management“ [online].

<sup>26</sup>Odměňováním zaměstnanců a zaměstnanecké výhody. str. 10. (2007).



Potřeby vyšší úrovně zahrnují:

- *sociální potřeby* – představují sounáležitost na pracovišti. Personalisté by měli umožnit zaměstnancům pracovat ve skupinách, podporovat komunikaci mezi zaměstnanci o přestávkách (prostory či např. stejná doba přestávky) a organizovat informativní schůzky či skupinová sezení.
- *úcta a uznání* – ocenění výsledků práce. Personalisté by měli podporovat např. vyhlašování zaměstnance měsíce, poskytování individuálních bonusů, povýšení, osobní zodpovědnost za kvalitu a rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.
- *seberealizace* – je charakteristická pocitem naplnění životního poslání. Jedná se o práci samotnou, která pracovníka těší a umožňuje mu ukázat své schopnosti.

Při použití této teorie by měli řídicí pracovníci umožnit zaměstnanci postup v uspokojování svých potřeb k vyšším potřebám, neboť je-li uspokojena nižší potřeba, nepůsobí již jako vhodný stimulační prostředek. Zaměstnanci by měl být umožněn rozvoj.

### **Herzbergova teorie dvou faktorů**

Herzbergova teorie dvou faktorů patří mezi teorie používané z 60. let, ve které autor popisuje dvě skupiny faktorů ovlivňujících chování lidí a úroveň uspokojení jejich potřeb. Byla vytvořena v roce 1957. Hlavním předpokladem pro úspěšnou aplikaci této teorie do praxe je identifikace faktorů působících v pracovním prostředí, které mají za následek buď spokojenost s prací nebo nespokojenost s ní.

Faktory přispívající nejvíce ke spokojenosti zaměstnanců jsou označovány jako motivátory (satisfaktory). Motivátory mají jen pozitivní charakter a vyjadřují např. individuální uspokojení potřeb a radost ze zajímavé práce či uznání práce. Naopak faktory, které zapříčiňují nespokojenost zaměstnanců, jsou označovány jako hygienické faktory (dissatisfaktory). Hygienické faktory mohou být pozitivní ale i negativní a zahrnují například vnější vlivy na celý kolektiv, pracovní prostředí, vztahy na pracovišti či platové ohodnocení.

Řídicí pracovníci mohou ovlivňovat motivaci u zaměstnanců pouze změnami motivačních faktorů. Změny hygienických faktorů ovlivňují případně redukují pouze míru nespokojenosti zaměstnanců.

### **McGregorova teorie X a Y**

McGregorova teorie X a Y zastřešuje představy manažerů o zaměstnancích, které daly za vznik dvou rozdílných skupin představ nejen o chování zaměstnanců, ale také o jejich motivaci.



obrázek 3 - McGregorova teorie X a Y<sup>27</sup>

Teorie X a Y je označována jako teorie „cukru a biče“ z 50. let. Podstatné rozdíly mezi uvedenými teoriemi jsou následující:

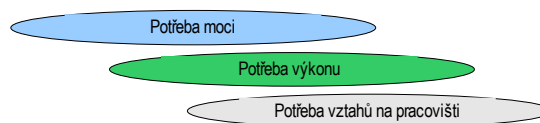
- *teorie X* – představa, že člověk je líný, nesamostatný a má vrozenou nechuť k práci. Takové zaměstnance je proto nezbytné ze strany řídicího pracovníka nutit k práci, vést ho, kontrolovat a dohlížet nejen na plnění jeho úkolů ale také na jeho chování. Řídící pracovníci musí před takovými zaměstnanci zdůrazňovat disciplínu.
- *teorie Y* – naopak předpokládá, že práce je stejně přirozená jako hra nebo odpočinek, důležitější než odměna je pocit důležitosti a užitečnosti vlastní práce. Z teorie Y vyplývá, že zaměstnanci pracují rádi, mají zájem o podnětné úkoly a přebírají na sebe zodpovědnost v souladu se svojí vůlí. Řídící pracovníci by měli dbát na vytváření příznivého prostředí, aby byli zaměstnanci ochotni pracovat bez přinucení či kontroly.

Zásadními stimulačními prostředky teorie X a Y jsou na jedné straně odměny ve formě např. příjmů nebo prémie či povýšení a na druhé straně tresty ve formě např. obav ze ztráty zaměstnání, příjmů apod.

### **McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu**

Pochází z konce 60. let. Organizace mohou poskytovat svým pracovníkům uspokojování potřeb:

- moci – potřeba prosadit se a mít vliv,
- úspěchu – úspěšně uplatnění,
- přijetí – potřeba sounáležitosti.



obrázek 4 - McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu<sup>28</sup>

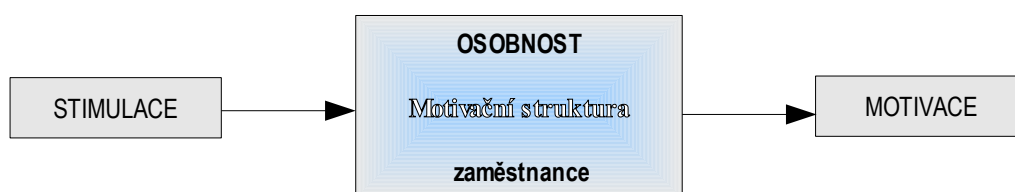
Povinností řídicího zaměstnance by mělo být odhadnutí, která ze tří uvedených potřeb je pro zaměstnance nejdůležitější a podle toho podporovat její rozvoj.

<sup>27</sup>ČADIL, H. *Tvorba motivačních a stimulačních systémů*. (2006).

<sup>28</sup>Zdroj: Vlastní zpracování.

Vedoucí pracovník by měl tedy znát své zaměstnance a měl by umět odhadnout, které motivy mají silnou váhu na jednotlivé skupiny či jednotlivce. Motivace zaměstnanců pak patří mezi jeden z mnohých významných aspektů úspěšného pracovního výkonu a výkonnosti podniku. Důležitým předpokladem pro účinnou realizaci motivace je vhodné působení vedoucího pracovníka na zaměstnance pomocí celé škály přístupů, strategií a prostředků.

Význam motivace pro aktivizaci, činnost jednání, chování a učení zdůrazňuje J. Linhart<sup>29</sup>: „V motivaci spatřujeme především organizující a řídicí funkci, jež usměrňuje aktivační a emoční stavy jednajícíchho individua.“ Dále zdůrazňuje i význam vnějších stimulů pro úspěšnou a efektivní motivaci tak, jak je tomu na následujícím obrázku.



obrázek 5 - Schématické znázornění vztahu: Stimulace – Osobnost zaměstnance - Motivace<sup>30</sup>

Z obrázku lze vidět, že motivace je podmíněna stimulací. K propojení mezi motivací a stimulací nedochází bezprostředně, ale je podmíněno celou řadou osobnostních vlastností a probíhajících psychických procesů osobnosti zaměstnance.

Souhrn podnětů, které ovlivňují a nutí reagovat osobnost zaměstnance určitým způsobem, prochází výběrem, který nemusí být vždy plně uvědomovaný. To znamená, že ani vědomě, svojí vůlí nebo myšlenkovým rozhodováním neovlivňuje, který z podnětů ponechá působit a který nikoli. Uvedené podněty představují vrozené a získané potřeby osobnosti zaměstnance, její hodnoty, zájmy, zkušenosti, navyklé způsoby jednání, její vlastní sebepojetí, aspirační úroveň i situační psychické vyladění osobnosti zaměstnance a představují tzv. motivační strukturu osobnosti zaměstnance. Dobrá znalost všeho, co vytváří motivační strukturu osobnosti zaměstnance, pomáhá zvyšovat pravděpodobnost správných odhadů reakcí zaměstnance.

Pro vhodné chování zaměstnance je důležité vybrat z motivační struktury právě to, co lze použít při volbě přiměřených stimulačních prostředků vedoucích k účinné motivaci. Toho lze dosáhnout prostřednictvím nástroje, který je označován jako motivační profil.

<sup>29</sup>In: SLEPIČKA, D. *Motivace ve výuce odborného předmětu*. [online]. (2001) str. 7.

<sup>30</sup>Zpracováno dle: PROVAZNÍK, V. a KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. (1998). str. 167.

Provažník V. a Komárková R.<sup>31</sup> uvádí následující definici motivačního profilu podle Růžičky a kol.: „*Motivační profil představuje syntetickou, individuálně specifickou a současně v čase relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka. Jejím obsahem jsou pro jedince příznačné, dominantní motivační orientace či tendence, resp. skladba, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních hnacích sil.*“

Z výše uvedeného vyplývá, že stimul podnítí motiv pouze za předpokladu, že bude v souladu s motivačním profilem a aktuálním stavem zaměstnance.

Stimul lze tedy chápat za soubor vnějších pobídek, které jsou v podniku k dispozici a které mají působit na motivaci zaměstnance. Cílem stimulace k pracovní výkonnosti je podle Hribíka M. (1996) využít relevantní veškerý pracovní potenciál zaměstnanců k realizaci cílů a úkolů podniku. Tento potenciál nejen využívat, ale i prohlubovat, zkvalitňovat a kultivovat, a to zejména v oblasti kvalifikační, hodnotově orientované, tvořivé, participační, v oblasti fyzického a psychického zdraví zaměstnance, apod.

Stimulace k pracovní výkonnosti je zajišťována prostřednictvím řídicích pracovníků, což vyžaduje specifické přístupy ke stimulování jak zaměstnanců či jich samotných tak, aby docházelo k efektivnímu řízení.

Stimulaci lze realizovat prostřednictvím mnohých forem. Např. skrze peníze, kariérní postup, pravidelná setkání pracovníků, která jsou společenskou příležitostí a umožňují setkání a přímou komunikaci s vedením podniku, mít pocit sounáležitosti s jinými lidmi v podniku. Mezi další stimulační prostředky lze uvést např. nadstandardní penzijní připojištění, výhodné půjčky či úroky, spoření, školky pro děti svých zaměstnanců, fitnesscentra, vlastní zdravotní péči, služby jako kadeřnictví, kosmetiku aj.

V současné době existují různorodé stimulační prostředky a jejich výběr leží na bedrech vedoucích zaměstnanců, jejichž úkolem by mělo být nejen vzbudit zájem, ochotu a chuť zaměstnanců aktivně se podílet na plnění požadovaných činností, ale současně posílit růst výkonu zaměstnanců, naplňovat poslání podniku a dosahovat podnikové cíle. Toho lze dosáhnout prostřednictvím stimulů přispívajících ke zlepšení pracovního výkonu. Mezi takové stimuly patří například různé formy odměn, které se stávají nezbytnou, byť ne v mnohých případech prioritní, součástí motivačních systémů podniku. V rámci filozofie podniku by proto mělo docházet k propojování podnikového systému odměňování s motivačním systémem.

---

<sup>31</sup>PROVAŽNÍK, V. a KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. (1998). str. 74.

## 4 PODNIKOVÉ SYSTÉMY ODMĚŇOVÁNÍ

Odměňování patří, jak již bylo výše uvedeno, mezi významnou činnost v oblasti řízení lidských zdrojů, která podporuje formování pracovní síly, rozvoj zaměstnanců, sociální vztahy, komunikaci mezi zaměstnavateli, zaměstnanci a odbory a působí na rozvoj podnikové kultury.

Podle Kleibla J., Dvořákové Z. a Šubrta B. (2001) lze odměňování chápat za 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.

Odměňování v moderním pojetí řízení lidských zdrojů však představuje nejen mzdu, plat či jiné formy peněžní odměny, ale také např. povýšení, formální uznání nebo zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnanci nezávisle na vykonaném pracovním výkonu.

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.

Armstrong M.<sup>32</sup> uvádí, že: „*Systém odměňování vyjadřuje, čeho si organizace cení a je za to připravena platit. Je veden potřebou odměnit správné věci, a tím vyslat správné poselství o tom, co je důležité.*“

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.

---

<sup>32</sup>ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. (2002). str. 559.

Dle Tomšíka P. (2005) existují následující druhy systémů odměňování:

- *decentralizovaný* (neodborový) – je charakteristický svojí flexibilitou a je vytvářen na úrovni organizace. O mechanismech tvorby tohoto systému odměňování rozhodují zaměstnavatelé.
- *odborový* – je založen na kolektivním vyjednávání. Vzhledem k tomu, že postupuje po úrovních, bývá zpravidla do určité míry centralizovaný. Je charakteristický menší flexibilitou, neboť vyžaduje jednání více stran, a to bývá pomalé.
- *arbitrážní* – zastřešuje jednání zaměstnavatelů a zástupců odborových organizací před soudem. Pokud nastane situace, že se zaměstnavatelé se zástupci odborových organizací nedohodnou, rozhoduje o systému odměňování s konečnou platností soud.
- *smíšený* – jde o kombinaci systému odměňování decentralizovaného a odborového.

V užším slova smyslu, než systém odměňování, lze chápat mzdový systém.

#### **4.1 Mzdové systémy**

Mzdový systém se opírá o stanovení mzdy za vykonanou práci v souladu se zásadami, které odpovídají mzdové politice podniku. Při tvorbě strategicky orientovaného mzdového systému je důležité brát v úvahu konkrétní specifika podniku, specifika na trhu práce a očekávání managementu či vlastníků podniku.

Tvorba mzdového systému probíhá dle Konečného M. (2007) na základě rámcového projektu, který obsahuje:

- *analýzu účinnosti současného způsobu odměňování* – jde zejména o analýzu kvality personálu, o analýzu individuální ochoty pracovníka k výkonu apod.
- *stanovení cíle* – může se jednat např. o stanovení optimálního objemu mezd jako náklad, o komparaci systémů odměňování za účelem dosažení vnitropodnikové mzdové spravedlnosti, mimopodnikové mzdové spravedlnosti, aj.
- *stanovení souboru nástrojů pro stanovení mzdy* – tj. stanovení hlavních složek mzdového systému a vah složek mzdy pro jednotlivé kategorie pracovníků. V rámci hlavních složek mzdy se jedná o:
  - pracovní funkci – určuje pevnou část mzdy – nebo-li mzdovou hodnotu práce,
  - výsledek práce a chování při práci – určuje variabilní část mzdy,
  - mimořádné okolnosti – náhrady mzdy, sociální přídavky, příplatky za věk či služební léta, aj.
  - situaci na trhu práce – porovnání mezd a platů v odvětví, podle oborů, profesí, atd. a zohlednění krátkodobých výkyvů v nabídce a poptávce po určité profesi.

- volbu způsobů výpočtu mzdy a platu podle jednotlivých mzdových složek, a to u:
  - pracovní funkce – mzdový tarif za hodnotu práce,
  - výsledku práce a chování při práci – podíl mzdy za výsledek práce a pracovní chování v procentech mzdového tarifu funkce,
  - mimořádných okolností – mzdové ocenění mimořádných okolností v procentech mzdového tarifu funkce nebo v procentuálním součtu mzdového tarifu funkce a hodnoty výsledku a chování nebo absolutní částkou a
  - situace na trhu práce – podmíněné rozdíly mezi očekávanou mzdou podle mzdového systému podniku a mzdovou úrovní stejných funkcí na trhu práce v okolí podniku.
- stanovení prováděcích pokynů – nebo-li způsobu zavádění podnikového mzdového systému.

Mzdový systém pak realizujeme prostřednictvím odměny, kterou lze označit jako kompenzaci za vynaložené úsilí a vykonanou práci pracovníka.

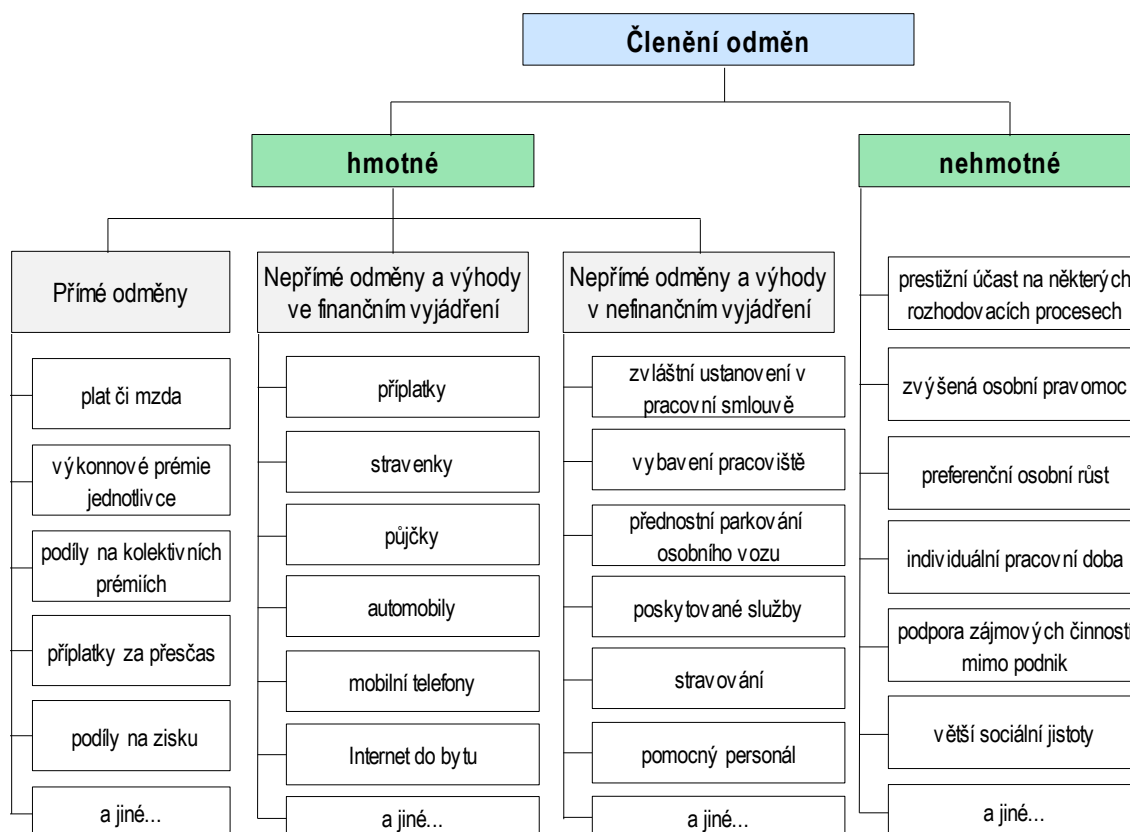
Odměnu za práci lze chápat podle Tomšíka P. (2005) v:

- *nejširším pojetí* (nejobecnějším) – které považuje odměnu za jakoukoliv odměnu peněžní či nepeněžní, kterou zaměstnanec dostává,
- *užším pojetí* – kde lze odměnu považovat za výdělek členů družstva a
- *nejúžším pojetí* – které chápe odměnu jako doplňkovou mzdovou formu.

Každá odměna bude mít svoji hodnotu a ne vždy půjde pouze o peníze. Hodnota odměny poskytnutá zaměstnanci může být tvořena mimo mzdu různými zaměstnaneckými výhodami či nehmotnými odměnami. Hodnota odměny je vnímána každým zaměstnancem jinak. Např., zatímco odměny setříděné uchazečem o zaměstnání podle jejich hodnoty mohou mít v očích tohoto uchazeče následující pořadí: mzdy, zaměstnanecké výhody a jiné nehmotné odměny, u stávajícího zaměstnance může být uvedeno jiné pořadí odměn a to např. nehmotné odměny, mzda a zaměstnanecké výhody. To znamená, že celkové pořadí odměn nemusí začínat vždy penězi. Jednotlivé druhy odměn<sup>33</sup> a jejich členění zachycuje následující obrázek:

<sup>33</sup>Odměna je upravena zákonem č. 262/2006, zákoníkem práce, ve znění pozdějších předpisů. Podle § 109 přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody za podmínek stanovených zákoníkem práce, nestanoví-li zákoník práce nebo zvláštní právní předpis jinak.

Odměna z dohody představuje dle zákoníku práce § 109 peněžité plnění poskytované za práci vykonanou na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti (viz § 75 až 77).



obrázek 6 - Členění odměn<sup>34</sup>

Do kategorie přímých odměn můžeme zařadit základní peněžní odměnu, což je pevný plat<sup>35</sup> nebo mzda<sup>36</sup> vyjádřená sazbou (roční, měsíční, týdenní nebo hodinovou) za určitou práci, za její výsledek nebo pracovní místo. Tato sazba může být upravována v závislosti na zvyšování životních nákladů nebo tržních sazeb, na základě výkonu, dovedností, schopností nebo může být odvozena od času, po který je pracovník zařazen v daném tarifním stupni.

Obecně však platí, že základní peněžní odměna patří mezi jeden z faktorů, který lidi udržuje v zaměstnání, ale její existence nepřispívá ke každodennímu zvyšování motivace. Mnozí odborníci, např. Marholdová D. a Kořínková J. (2005) či Janda P. (2004), tvrdí, že měsíční plat či mzda mají minimální motivační charakter a motivují zaměstnance pouze z krátkodobého hlediska a to v rozmezí maximálně tří měsíců. V této souvislosti se také potvrdilo, že není efektivní navyšovat základní peněžní odměnu o velké skoky, tj. např. o 20 %, ale spíše o 5 - 8 %. Základní peněžní odměnu lze označit spíše za udržovací prostředek, který není jediným faktorem, který ovlivňuje přidanou hodnotu vytvořenou pracovníkem.

<sup>34</sup>Zdroj: Vlastní zpracování

<sup>35</sup>Plat představuje dle zákoníku práce peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem uvedeným v § 109 odst. 3 zákoníku práce.

<sup>36</sup>Mzda je zákoníkem práce v § 109 definována jako peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li zákoníkem práce stanoveno jinak.



V kategorii přímých odměn lze uvést např. i výkonové prémie jednotlivce či podíly na kolektivních prémiech, příplatky za přesčas či podíly na zisku.

Nepřímé odměny a výhody ve finančním vyjádření zastřešují různé typy příplatků (na pojištění, dovolenou, za použití osobního automobilu, mobilního telefonu aj.) nebo např. stravenky, půjčky či zavádění Internetu do bytu.

Studie společnosti Sodexo Pass<sup>37</sup> prokázala, že mezi nejrozšířenější zaměstnanecké výhody patří stravenky. Předností stravenek je jejich široké využití a možnost firem i zaměstnanců šetřit na daních a odvodech zdravotního a sociálního pojištění. Firmy tak mohou snižovat své náklady.

Motivační systém odměňování založený na stravenkách vyžaduje minimální administrativu, menší náklady a představuje daňovou úsporu. Zaměstnanci získávají čistý, tedy daňově osvobozený příjem v rozmanitých oblastech využití volného času (v kultuře, ve sportu, relaxaci, dovolené, vzdělávání, zdravotní péči, při nákupu léků, zdravotních pomůcek, lázeňských programů a očkování).

Další plošně poskytovanou zaměstnaneckou výhodou dle uvedené studie je penzijní připojištění a životní pojištění. Obliba těchto zaměstnaneckých výhod narůstala a stále roste díky efektivně vynaloženým peněžním prostředkům na motivaci zaměstnanců. Jedná se o daňově podporované zaměstnanecké výhody.

Jinými zaměstnaneckými výhodami jsou služební automobily, mobily, notebooky i k soukromému použití. Tyto zaměstnanecké výhody jsou poskytovány za nějakým účelem výkonu práce a jejich přidělování úzce souvisí s náplní práce. O benefitu lze hovořit pouze ve chvíli, kdy má zaměstnanec možnost využívat jej k osobním účelům. V těchto případech je důležité přesně vymezit určité limity, nad jejichž rámec bude zaměstnanec platit sám.

Mezi nepřímé odměny a výhody v nefinančním vyjádření patří například zvláštní ustanovení v pracovní smlouvě ohledně podmínek zaměstnání i nároků, prvotřídní vybavení pracoviště, přednostní parkování osobního vozu, poskytování služeb (občerstvení, mateřská škola, zdravotní péče pro zaměstnance i členy rodiny, podniková rekreace, podnikové ubytování), stravování a vlastní pomocný personál.

---

<sup>37</sup> Průzkum zaměstnaneckých výhod v ČR z července a srpna roku 2005, kdy odpovědělo více než 7 000 respondentů (soukromých společností 6 590 a státních zaměstnavatelských organizací 737).

Nehmotné odměny a výhody představují zejména prestižní účasti na některých rozhodovacích procesech, zvýšenou osobní pravomoc rozhodování v určitých otázkách či oblastech činnosti, možnosti preferenčního osobního růstu (např. účast na významných konferencích, setkáních odborníků, vzdělávacích a kvalifikačních programech), větší volnost vůči zavedeným pravidlům ve firmě (individuální pracovní doba), podporu v některých zájmových činnostech mimo podnik, větší sociální jistoty upravené pracovní smlouvou, aj.

Z důvodu, že by měly systémy odměňování motivovat zaměstnance k vyšším výkonům, vznikaly v průběhu času na základě kombinace výše uvedených odměn různě orientované systémy odměňování, mezi kterými lze zmínit např.: *systém cafeteria*, *sociální program*, *škodní fond*, *systém zlepšování*, *motivační pojištění*, *nemocnost*, *interní audity*, *programy řízení výkonnosti podniku* a *systémy odměňování založené na hodnotových ukazatelích* (např. EVA).

## 4.2 Typy systémů odměňování

Příklady popisující jednotlivé systémy odměňování zachycuje následující text předložené disertační práce.

### **Systém cafeteria**

Cafeteria je systém zaměstnaneckých výhod (benefitů), ke kterému přistupuje každý zaměstnanec dle individuálních potřeb s určitými mantinely (např. body), za něž si vybírá opakovaně jednou za rok z poskytovaných benefitů. Výhodou je, že si zaměstnanec může vybrat jednu či více možností z většího portfolia nabídky, čímž si vytváří „na míru“ svůj balíček benefitů, které ho nejvíce uspokojí. Volbou výběru je přenesena na zaměstnance odpovědnost zaměstnavatele za rozhodnutí, čímž se také podporuje zaměstnancovo vědomí hodnoty benefitů. Další výhodou je daňová efektivita benefitů.

Ze strany zaměstnavatele lze spatřovat v používání systému cafeteria přínosy ve smyslu zvýšeného vnímání skutečné hodnoty výhod ze strany zaměstnanců, zlepšené image zaměstnavatele, stabilizace zaměstnanců, lepší kontroly nákladů, daňové efektivity, konkurenční výhody na trhu práce a zvýšené spokojenosti a loajality zaměstnanců.

Benefity systému cafeteria mohou být rozděleny na benefity pro všechny zaměstnance stejné a na volitelné. Nabídka volitelných benefitů bývá odstupňována podle různých kritérií. Může se jednat např. o dosažení určitého věku, dosažení určité pracovní pozice či např. podle délky služebních let ve firmě nebo v provázanosti na dosaženou výkonnost a jiná kritéria.

Cafeteria systémy jsou v České republice tvořeny rozmanitou skladbou benefitů plynoucí z oblastí:

- 1) *zdravotní péče* (účelem je zamezit vysoké nemocnosti svých zaměstnanců) – může se jednat např. o zajištění závodního lékaře, hrazení vstupních a pravidelných prohlídek, příspěvek na lázeňskou či rehabilitační nebo kondiční péči apod.,
- 2) *rozvoje a vzdělávání* (hrají významnou roli při udržení si konkurenceschopnosti na trhu) – např. jazykové kurzy, výcvik manažerských, obchodních dovedností, doplňování znalostí z oboru, získání řidičského oprávnění aj.,
- 3) *volného času* – (podpora relaxace, kulturního vyžití a jiných zájmových aktivit) – např. příspěvky na sportovní akce (návštěvy bazénu, fitness, posilovny, atd.), kulturní akce (např. lístky do divadel či na koncerty) a společenské akce,
- 4) *finančních služeb* – patří sem produkty z oblasti bankovníctví a pojišťovnictví – například již zmíněné penzijní a životní pojištění a
- 5) *profesního zázemí* (účelem je podpora lepšího pracovního výkonu) – např. mobilní telefon, automobil, notebook, pracovní prostředí (např. vybavení kanceláře), aj.

Cafeteria systém zastřešuje:

- stanovení celkového rozpočtu (nutné rozpočítat na zaměstnance),
- definování skupin uživatelů (manažeři, klíčoví zaměstnanci, atd.),
- zjištění, co je skutečně benefit,
- sestavení nabídky produktů a služeb a jejich ohodnocení,
- sestavení pravidel pro čerpání,
- komunikaci zaměstnancům a
- vyhodnocení účinnosti.

### **Sociální program**

Sociální program je obdobou systému cafeteria. Orientuje se nejen na příspěvek životního a penzijního připojištění, příspěvek na stravování, poskytování odměn za dárcovství krve, odměnu zaměstnancům odcházejícím do starobního důchodu, den volna navíc při svatbě či úmrtí, ale také na oblast rekreace, divadla, domů kultury, kina, knihkupectví, plaveckých areálů, vitamínových preparátů a možnosti převodů do dalšího roku. Podmínkou takového sociálního programu je např., že každý zaměstnanec musí být alespoň rok v pracovním poměru, aby získal nárok na, v podniku, předem stanovenou částku, kterou může libovolně investovat do nabízených výhod.

Mnohé sociální programy jsou také nastaveny na získání mimořádné částky navíc za nulovou absenci. To znamená, pokud není zaměstnanec nemocen, dostane na konci roku vyplacenu určitou částku.

### **Škodní fond**

Záměrem škodního fondu je zamezit lhostejnosti zaměstnanců vůči škodám, které způsobí a podpora zájmu o věci kolem nich. Pravidla škodního fondu jsou založena na odpočtech vyčíslených částek veškerých škod, které vzniknou zaměstnavateli, jež bude hradit z režie společnosti a dále budou odečítány náklady vynaložené na opravu tzv. vnitřních zmetků. Výše zbylého škodního fondu je pak rozdělena rovným dílem mezi pracovníky, kteří nezpůsobili škodu.

### **Systém zlepšování**

Podstatou tohoto systému je aktivní zapojení zaměstnanců do zlepšování stavu věcí kolem sebe ve firemním prostředí na základě podávaných návrhů.

Jako příklad systému zlepšování je možné uvést systém zaměstnaneckých výhod podniku Pars nova a.s.<sup>38</sup> *Za každý podaný návrh, který je posouzen, že má smysl a je účelný, získá zaměstnanec 150,- Kč. První návrh je odměněn odměnou 250,- Kč a každý pátý, desátý, patnáctý přijatý návrh je odměněn 350,- Kč. Za každý detailně podaný návrh včetně podkladů a nákresů zvýší posudková komise pro přijetí návrhu částku až na 500,- Kč. Tento systém motivace je doplněn o další část a to o čtvrtletní losování tří zlepšovatelů přijatých návrhů, o roční vyhodnocení zlepšovatele s největším počtem přijatých návrhů, zlepšovatele a zlepšovacího návrhu s největším přínosem, pro které je určena odměna ve stanovené výši. Pro podporu motivace pro podávání návrhů jsou pravidelně vyhlašovány námětové týdny na aktuální problémy, které firmu trápí. Pokud podaný zlepšovací návrh přináší podniku úsporu, je zaměstnanci vyplacena jednorázová odměna ve výši určitého % z dosažené úspory.*

### **Motivační pojištění**

Motivační pojištění představuje preventivní opatření s cílem udržet si kvalifikované a klíčové zaměstnance. Motivační pojištění plní stabilizační funkci. U mnohých zaměstnanců vyvolává kladný vztah k podniku. Platba pojištění bývá většinou oproštěna od odvodů sociálního a zdravotního pojištění (záleží na druhu motivačního pojištění). Oproti navýšení mzdy, může motivační pojištění ušetřit na nákladech podniku i na nákladech zaměstnance (opět záleží na druhu motivačního pojištění). V mnohých případech umožňuje motivační pojištění čerpat prostředky i během pojištění.

### **Nemocnost**

Programy odměňování zaměřené na snižující se nemocnost zaměstnanců. Může se jednat o poskytování měsíčních (případně ročních) bonusů za odvedenou práci, či o sociální program provázaný s odvedeným výkonem zaměstnance nebo také poskytování pracovního volna namísto dovolené spojeného s přítomností zaměstnance v podniku.

<sup>38</sup>Zpracováno dle: ČADIL, H. *Tvorba motivačních a stimulačních systémů*. (2006). snímky 94 – 101.

### **Interní audity**

Interní audity jsou zaměřeny na dodržování zásad a pravidel stanovených legislativou nebo vnitřním předpisem podniku. Zejména se jedná o dodržování bezpečnosti práce, provádění periodických školení a zdravotních prohlídek, o dodržování odpadkového hospodářství, nakládání s nebezpečnými látkami, či dodržování technologických postupů a řádné plnění docházky zaměstnance do podniku, aj. V případě nedodržení příslušných opatření jsou kráceny mzdové prostředky určené na výplatu pohyblivé složky odměny.

### **Program řízení výkonnosti**

Odměňování odrážející výkon je založeno na procese poskytování peněžních odměn přímo či nepřímo závislých na výkonu pracovníka. V podnikových podmínkách je stále možné považovat odměňování podle výkonu za něco, co převažuje nad nevýhodami, což vyplývá z předpokladu spravedlivého odměňování lidí pracujících více než ostatní nebo lidí, kteří pracují špatně.

Odměňování odrážející výkon nelze považovat za významný přímý motivátor pracovníka, ale spíše za nepřímou motivaci související s tím, že úspěšná práce je uznávána hmatatelným způsobem. Základem této motivace je pak vysoký výkon považovaný za životně důležitou věc, který bude náležitě odměněn.

Cílem výkonového odměňování je nejen vázat odměnu na výsledky, které může zaměstnanec nebo pracovní skupina přímo ovlivnit a tím posílit individuální či skupinovou výkonnost, ale také posílit spravedlnost odměňování, podpořit identifikaci zaměstnanců s cíli podniku, lépe kontrolovat mzdové náklady podniku ale bezesporu zvýšit konkurenceschopnost odměňování.

Východiska zavedení výkonového odměňování do podniku se opírají o stanovení výkonového cíle, o stanovení minimální úrovně výkonu umožňující získat výkonovou odměnu, o stanovení mzdy, kterou zaměstnanec získá při splnění výkonového cíle, případně o stanovení mzdy za jednotku výkonu a určení jejího vývoje.

Za nástroje používané při výkonovém odměňování lze považovat např.:

- úkolovou mzdu,
- akordní mzdu,
- prémie nebo bonusy,
- provize,
- podíl na výsledku,
- podíl na zisku,
- osobní ohodnocení,
- odměnu podle kvalifikace nebo schopností,
- zaměstnanecké akcie a opce,
- mzdy za očekávané výsledky práce,
- odměňování zlepšovacích návrhů, či
- tantiémy.

V oblasti odměňování odrážející výkon lze shrnout příklady následujících výhod a nevýhod:

Výhody odměn odrážející výkon	Nevýhody odměn odrážející výkon
<ul style="list-style-type: none"> <li>– motivují pracovníky</li> <li>– podporují nebo pomáhají měnit podnikové kultury a hodnoty orientované na vyšší výkon, kvalitu a služby zákazníkům</li> <li>– přinášejí správné sdělení</li> <li>– orientují pracovníky na ty prvky jejich výkonu, které přinášejí podniku úspěch</li> <li>– spravedlivě odměňují lidi podle přínosu</li> <li>– mohou zabezpečovat pružný soulad vývoje mzdových nákladů s výkonem podniku</li> <li>– nabízí hmatatelné nástroje odměňování a uznávání úspěšné práce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nejsou zaručeným motivátorem</li> <li>– v rámci tohoto systému, může dojít k orientaci spíše na krátkodobost než na věnování pozornosti dosahování dlouhodobých strategických cílů</li> <li>– systémy odměňování podle výkonu mohou být obtížně říditelné</li> <li>– mohou vést k rychlejšímu růstu mezd než výkonů (mohly by se stát nákladově neefektivní)</li> <li>– individualistické pojetí tohoto systému odměňování může brzdit týmovou práci</li> <li>– pokud není zajištěna vazba odměny na výkon (častý podnikový problém), mohou se stát nespravedlivými či dokonce nepoctivými</li> <li>– mohou vést ke špatné kvalitě výkonu důsledkem soustředění se pracovníků na dosažení kvantitativního cíle</li> </ul>

tabulka 3 - Výhody a nevýhody odměn odrážejících výkon<sup>39</sup>

Z výše uvedeného lze usuzovat, že všechny systémy odměňování odrážející výkon mají své klady ale i zápory, které se promítají v problému vedoucích pracovníků při výběru vhodného systému odměňování tak, aby odpovídal podnikové situaci. Volba vhodného systému odměňování není jediným problémem vedoucích pracovníků, ale jím i schopnost maximalizace potenciálních výhod a minimalizace potenciálních nevýhod.

Úspěšnost výkonového systému odměňování je dle Armstronga M. (2002) výrazně závislá na systémech komunikace, podpory a dodržování určitých pravidel výkonového odměňování, mezi kterými lze uvést např.:

- provázání výkonového systému odměňování s celkovým procesem řízení výkonu (tj. stanovit a hodnotit nejen krátkodobé, ale i dlouhodobé pracovní či výkonové cíle),
- rozlišování výkonných a méně výkonných zaměstnanců,
- vyplácení pohyblivé složky odměny jen, když je možné jasně zhodnotit dosažené výsledky,
- je-li to možné, stanovení výše odměny předem,
- zapojení zaměstnanců do přípravy výkonového systému odměňování,
- jednoduchost a srozumitelnost výkonového systému odměňování, aby si zaměstnanci mohli svoji očekávanou odměnu snadno spočítat, aj.

<sup>39</sup>Zpracováno dle: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. (2002).

Ukazatele používané v oblasti výkonového odměňování se liší podle kategorií zaměstnanců a to např. následovně:

- u vrcholového managementu se používají k odměňování zaměstnanců např. EBIT, obrat, cash-flow, objem prodeje, splnění plánu či splnění strategických cílů apod.,
- u středního managementu se používají nejčastěji ukazatele ekonomických výsledků podniku či svěřeného úseku (např. výsledek hospodaření, dosažení plánovaných tržeb, obrat, zisková marže, úroveň nákladů, využití výrobních kapacit, plnění úkolů či cílů, aj.),
- u specialistů se jedná zpravidla o ukazatele plnění osobních úkolů,
- u obchodníků může jít o individuální výsledky měřené tržbami, obratem či dosaženými cíli,
- u administrativních zaměstnanců se používají převážně individuální cíle, hodnocení kompetencí, zvyšování kvalifikace nebo také produktivita práce,
- u zaměstnanců na dělnických pozicích jde o ukazatele plnění norem, kvalitu individuálního výkonu, docházku, pracovní chování, bezpečnost práce či produktivitu práce aj.

### **Hodnotově orientované systémy odměňování**

Pro vyjádření finančních cílů podniku se do současné doby používají v hojném měřítku klasické sestavy ukazatelů. Zejména se používají tržby, zisk, rentabilita tržeb, rentabilita použitého kapitálu, aj. Strategické plány se orientují často právě na růst tržeb či růst tržního podílu.

Zaměstnanci jsou odměňováni nejčastěji na základě výše uvedených tradičních ukazatelů, proto si odměňování zaměstnanců vyžaduje téměř každý rok jednání o nastavení odměn na nové nižší či vyšší úrovni. Často dochází ke vzniku nesourodého plánování a rozhodování.

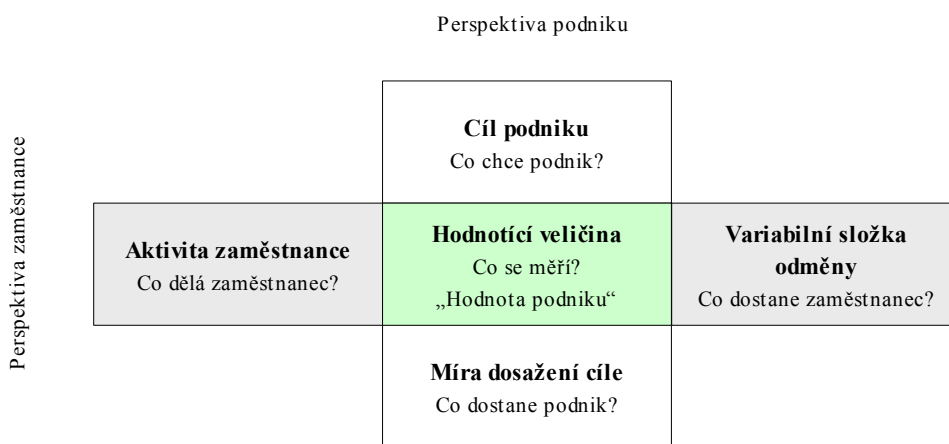
Vzhledem k tomu, že plánování a rozhodování neprovádí zpravidla sami vlastníci, ale zaměstnanci podniku, může také docházet ke střetu zájmů mezi zaměstnanci a vlastníky společnosti. Tato skutečnost může negativně ovlivnit dosažení cíle podniku.

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.

Způsob odměňování v hodnotově orientovaných systémech odměňování představuje „účast“ na podniku. Za nejčastěji používané způsoby odměňování v hodnotově orientovaných mzdových systémech lze považovat např. vyplácené prémie, bonusy či používané akcie (akcie jsou nakupovány obvykle za zvýhodněných podmínek a jsou využity k vytvoření vlastnických podílů v podniku a k podpoře identifikace se zájmy vlastníků) či akciové opce (zaměstnanci mají možnost odkupu akcií za určitou dobu (3 - 5 let) za hodnotu, kterou akcie měly v den vytvoření opce). Uvedené způsoby odměňování jsou orientovány na zájmy vlastníka a mají dlouhotrvající účinek.

Hodnotící ukazatele se odvozují z hodnoty podniku. Jejich úkolem je sladit osobní měřítka regulující aktivity zaměstnanců s cílovými ukazateli podniku tak, jak je zobrazeno na následujícím obrázku:



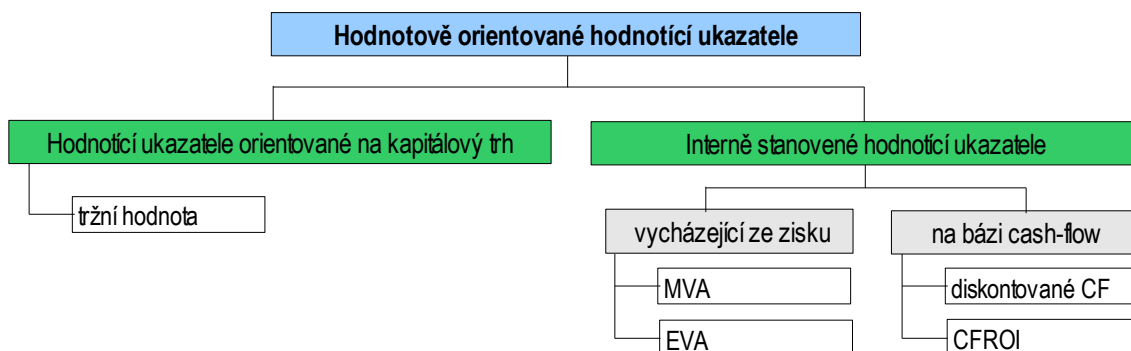
obrázek 7 - Hodnotící veličina jako "střed a stěžejní bod" hodnotově orientovaného motivačního systému<sup>40</sup>

Z uvedeného plyne, že chování zaměstnanců bude ovlivněno zejména dosaženou hodnotící veličinou (ukazatelem). Zaměstnanci se proto budou snažit dosahovat co možná její nejvyšší hodnoty. Z uvedeného vyplývá, že návaznost systému pracovního hodnocení na systém odměňování je velmi silná. Dochází velmi významným způsobem k podpoře motivace zaměstnanců s cílem zvyšovat jejich výkonnost.

<sup>40</sup> RIEGLER, CH. *Controller News*, 2002, č. 1, s. 5 – 7.



Hodnotící ukazatele lze členit následovně:



obrázek 8 - Hodnotově orientované hodnotící ukazatele externí a interní<sup>41</sup>

Hodnotící ukazatele orientované na kapitálový trh odráží očekávání investorů ohledně hodnoty podniku. To znamená, že hodnotící ukazatel je konzistentně odvozen z podnikových cílů. Jeho výhoda je, že je jednoznačně měřitelný. Vyjadřuje burzovní hodnotu podniku, tedy externě vyčíslený hodnotící ukazatel. Je vhodné jej používat pro dlouhodobé hodnocení. To znamená, že jej lze používat jako dlouhodobou složku odměny. Nevýhodou je, že jeho aplikace do hodnotově orientovaného mzdového systému musí počítat se silnou korelací s kapitálovým trhem, což způsobuje náhodné kolísání hodnotícího ukazatele, které nemá žádnou souvislost s jednáním zaměstnanců. Zaměstnanci z tohoto důvodu vyžadují často vysoké prémie odpovídající vysoké nejistotě a riziku, zejména při krátkodobém hodnocení za určité období.

Interně stanovené hodnotící ukazatele vychází z podnikových kalkulací. Jsou vyčísleny na základě podnikových výpočtů. Jsou vhodné, oproti hodnotícím ukazatelům orientovaným na kapitálový trh, pro krátkodobé hodnocení za určité období. Bývají úzce provázány s hodnotou podniku. To znamená, že umožňují odvodit krátkodobá měřítka z dlouhodobého cílového ukazatele, který představuje právě hodnota podniku. Interně stanovené hodnotící ukazatele umožňují kongruenci cílů.<sup>41</sup>

Právě nedostatečné propojení hodnotícího ukazatele s podnikovým cílem může způsobit situaci, kdy i přes dobré pracovní výsledky zaměstnanců nedochází k naplňování tohoto cíle, či dokonce dochází k jeho zhoršení. K takovým situacím dochází obzvláště, pokud nelze vlastní cílový ukazatel podniku jednoduše a jednoznačně měřit. Protože se hodnota podniku vypočítává diskontováním v budoucnu očekávaných a rizikem zatížených ukazatelů, které nelze nikdy s jistotou předpovědět, je potřeba věnovat zvolení cílového ukazatele podniku zvláštní pozornost.

<sup>41</sup>Zpracováno dle: RUTHNER, R. *Controller News*, 2003, č. 1, s. 16 – 17.

Při zavádění hodnotově orientovaného systému odměňování do podniku je důležité dbát 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.

Existují různé názory na zavádění hodnotově orientovaného podnikového systému odměňování. Převážná většina však preferuje zavádění hodnotově orientovaného podnikového systému odměňování zejména na nejvyšší zaměstnanecké úrovni, tj. úrovni řízení, a to převážně z důvodu snižující se kauzální souvislosti pracovních aktivit s hodnotou podniku. Smysluplné vymezení okruhu osob, na které se bude však vztahovat hodnotově orientované odměňování, bude zohledňovat pouze všeobecné úvahy o nákladech a užítku. Je důležité najít takové měřítka výkonu, které zabezpečí funkčnost hodnotově orientovaných aktivit, soulad vývoje mzdových nákladů a přínosu zaměstnanců s ohledem na zajištění jejich dlouhodobé motivace. Motivační působení odměny bude vyšší, pokud bude souvislost s provedenými aktivitami zaměstnance aktuálnější.

### **4.3 Systémy odměňování a strategické řízení**

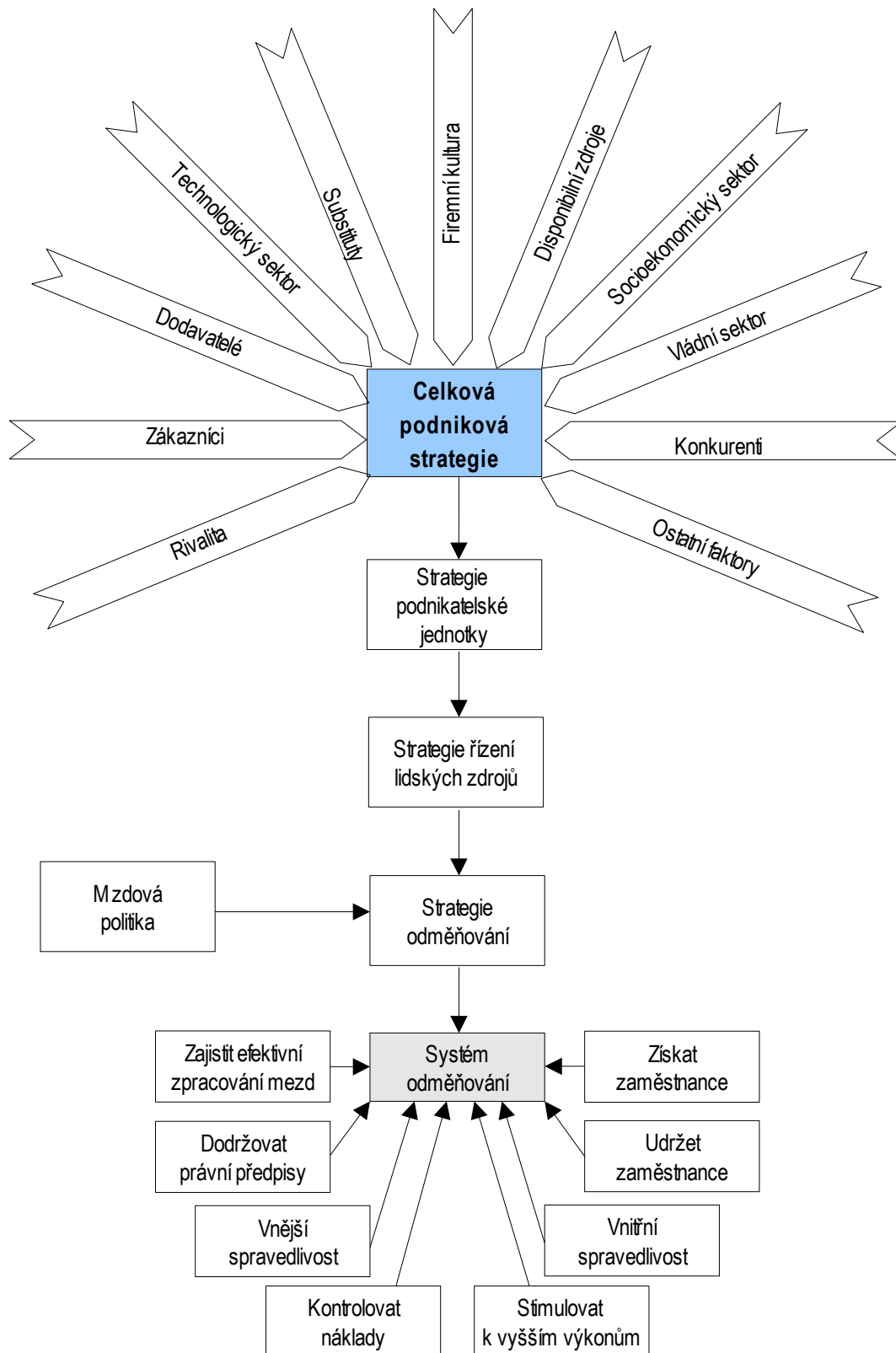
Strategické řízení je zaměřeno zejména na vymezení strategie podniku a jeho strategických cílů. Strategický cíl musí být stanoven tak, aby byl srozumitelný na všech stupních podnikové hierarchie. Musí být srozumitelný všem zaměstnancům podniku bez ohledu na jejich hierarchické postavení, jejich kvalifikaci, odborné zaměření či rozsah jejich znalostí. Dosažení takového cíle musí být realizováno za neustálého usměrňování všech podnikových aktivit. To znamená, že výchozím úkolem strategického řízení je koordinovat různé činnosti podniku, jeho jednotlivých podnikatelských jednotek a vymezovat základní směry personální politiky tak, aby byli zaměstnanci ochotni žádoucího výsledku dosáhnout.<sup>42</sup>

Podle Vávrové Věry: „Strategické cíle a následné cesty k jejich dosažení, tedy vlastní strategie, patří mezi výchozí nástroje managementu všech jednotlivých oblastí řízení.“<sup>42</sup> Z uvedeného vyplývá, že celý proces tvorby konkrétního mzdového systému musí být sladěn se strategickým cílem podniku. Tvorba podnikového mzdového systému tak bude ovlivněna širokým spektrem faktorů. Faktory, které ovlivňují proces tvorby odměňování, je nezbytné poznat, sledovat, uvědomit si jejich vlivy a adekvátně je zohlednit v systému odměňování.

---

<sup>42</sup>VÁVROVÁ, V. *Praxe strategického řízení*. [online]. Dostupné na: <<http://www.automatizace.cz/article.php?a=139>>.

Následující obrázek zobrazuje **zjednodušený** proces odměňování a faktorů působících na jeho tvorbu.



obrázek 9 - Provázanost systému odměňování s celkovou podnikovou strategií<sup>43</sup>

<sup>43</sup>Zdroj: Vlastní zpracování.

*Celková podniková strategie* odráží základní podnikatelská rozhodnutí a současně vymezuje strategický rámec pro strategie podnikatelských jednotek (SBU - Strategic Business Unit) podniku, které by měly ve svých dílčích strategiích celkovou podnikovou strategii rozpracovat a realizovat na své úrovni. Celková podniková strategie, jak je možné vidět na obrázku 9, je ovlivňována mnohými faktory, které působí na její utváření.

*Strategie podnikatelské jednotky* pak navazuje na celkovou podnikovou strategii a vzniká rozpracováním celkové podnikové strategie do několika dílčích strategií. Dílčí strategie by měly být podporovány a konkretizovány ve svých specifických oblastech. Dílčí strategie jsou zpravidla vertikálně integrované s podnikovou strategií. Mezi sebou jsou integrované horizontálně. Obrázek 9 pro zjednodušení uvažuje vzhledem k řešené problematice pouze jednu dílčí strategii a to strategii řízení lidských zdrojů.

*Strategie řízení lidských zdrojů* odráží vztahy mezi řízením lidských zdrojů a strategickým řízením firmy. To znamená, že rozhoduje o potřebách lidského kapitálu a o zabezpečování potřebných procesů vedoucích k efektivnímu fungování a k plnění cílů podniku prostřednictvím zaměstnanců. Strategie řízení lidských zdrojů by měla uvažovat zaměstnance jako strategický zdroj pro dosažení konkurenční výhody podniku. Ze strategie řízení lidských zdrojů vychází strategie odměňování.

*Strategie odměňování* vymezuje mzdové nároky strategie, sleduje rozvíjení mzdových struktur, formuluje mzdový systém, který se snaží zdokonalovat s ohledem na potřeby a očekávání zaměstnanců (tj. např. kombinací mzdy se zaměstnaneckými výhodami), hledá účinné stimulační prostředky k vyšším výkonům, žádoucímu jednání zaměstnanců a kvalitní práci. Strategie odměňování se zabývá získáváním a stabilizací zaměstnanců a jejich informovaností o zásadách odměňování a mzdové politice podniku.

Mzdová politika podniku působí na tvorbu strategie odměňování. Vymezuje cíle systému odměňování, kterými jsou např. získání a stabilizace zaměstnanců, stimulace k vyššímu výkonu, kontrola nákladů ve smyslu udržení takového objemu mzdových prostředků, který bude efektivní v poměru s přínosem zaměstnanců (tj. aby nedocházelo k přeplácení či nedoplácení zaměstnanců). Mzdová politika by měla zajistit konkurenceschopné relace mezd s konkurenty na trhu práce, aj.

*Systém odměňování* by měl vést k naplnění cílů mzdové politiky. Účinný a efektivní systém odměňování by měl zajistit do podniku přísun kvalitních uchazečů o pracovní místo, měl by motivovat a udržovat trvalý zájem o pracovní místo u stávajících kvalitních zaměstnanců a méně výkonné zaměstnance motivovat k lepším pracovním výsledkům. Měl by být jednoduchý, komunikativní na všech pracovních úrovních, férový a objektivní. Měl by vést ke zvyšování výkonnosti podniku, dosahování stanovených podnikových cílů s předpokladem souladu s právními normami, vnitřní politikou a kulturou podniku.

## **5 ANALÝZA A DISKUSE VÝSLEDKŮ PRIMÁRNÍHO VÝZKUMU**

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, ve kterém byl v předložené disertační práci ověřován model hodnotově orientovaného systému odměňování.

### **5.1 Dotazníkové šetření projektu IGA FP**

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.

Pro dosažení výše uvedeného cíle byl zvolen následující postup řešení:

- 1) studium odborné literatury z oblasti motivace a systémů odměňování. Výsledky tohoto sekundárního výzkumu se staly východiskem nejen pro formulaci dotazníku použitého v rámci řešení projektu IGA FP, ale byly také použity pro zpracování teoretické části předložené disertační práce.
- 2) dotazníkové šetření.

Dotazník byl koncipován tak, aby postihoval dostatečně velký a reprezentativní vzorek respondentů. K objektivitě a systematickosti zjištěných informací přispěly takové postupy jako standardizace otázek, výběr vzorku a statistické postupy zpracování dat.

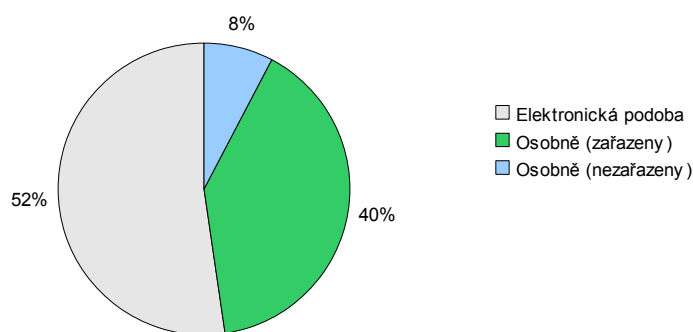
Primární výzkum byl zaměřen na získání údajů:

- identifikujících podniky,
- o mzdovorných faktorech ovlivňujících podnikové systémy odměňování,
- o aktuálnosti používaných systémů odměňování,
- o míře využívání konkrétních složek odměňování,
- o frekvenci změny mezd a její procentuální výši,
- o provázanosti systémů odměňování s celkovou podnikovou strategií a
- o významu ukazatelů výkonnosti při tvorbě systémů odměňování.

### 5.1.1 Charakteristika respondentů

V rámci výzkumu bylo osloveno celkem 475 podniků. Z toho malé a střední podniky z oblasti Jihomoravského kraje tvořilo 470 respondentů. Struktura oslovených podniků byla zvolena se záměrem dosáhnout co největší heterogenity souboru z hlediska právní formy, velikosti a převažující činnosti podniku. Důvodem byla podrobnější analýza rozdílů mezi podniky v oblasti řízení lidských zdrojů.

Dotazník vyplnilo a vrátilo celkem 65 podniků, což představuje 13,68 % z celkového počtu dotázaných. Celkový počet se sestává z respondentů dotázaných jednak formou Internetu, kdy dotazník vyplnilo prostřednictvím webového formuláře cca 7,87 %, což představuje 34 vyplněných dotazníků a jednak formou osobně rozdaných dotazníků, jejíž návratnost byla 72,09 %, což představuje 31 vyplněných dotazníků. Elektronicky vyplněné dotazníky představují 52,31 % dotazníků z celkem vyplněných dotazníků (podrobněji viz graf 1). Osobně vyplněné dotazníky byly rozděleny na dotazníky zařazené a nezařazené do výzkumného šetření. Dotazníky zařazené do výzkumného šetření představovaly 40 % z 65 vyplněných dotazníků. 5 dotazníků představovalo počet osobně vyplněných dotazníků, ale nezařazených do výzkumného šetření. U uvedených dotazníků 3 dotázané podniky nerespektovaly kritérium velikosti podniku dle počtu zaměstnanců a 2 dotázané podniky nesídlily v Jihomoravském kraji.



graf 1 - Podíly členění respondentů podle formy jejich návratnosti

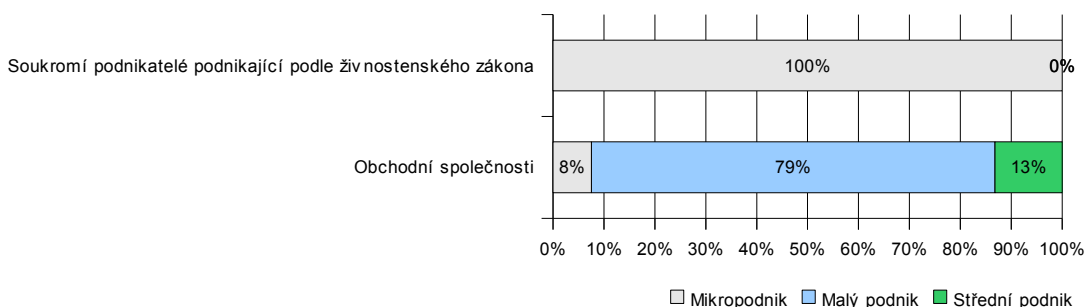
Předmětem dalšího výzkumu se stalo 60 dotazníků, což představuje 12,77 % dotazníků z celkového počtu oslovených podniků, které splňovaly následující požadované podmínky a kritéria:

1. *struktura respondentů podle právní formy podniku* – výsledky jsou zachyceny v tabulce 4 a grafu 2:

Právní forma podniku	Počet podniků	Podíl podniků na celkovém počtu (v %)
Soukromí podnikatelé podnikající podle živnostenského zákona	6	10,00
Obchodní společnosti, z toho:	53	90,00
<i>Společnost s ručením omezeným</i>	46	78,00
<i>Akciová společnost</i>	7	12,00

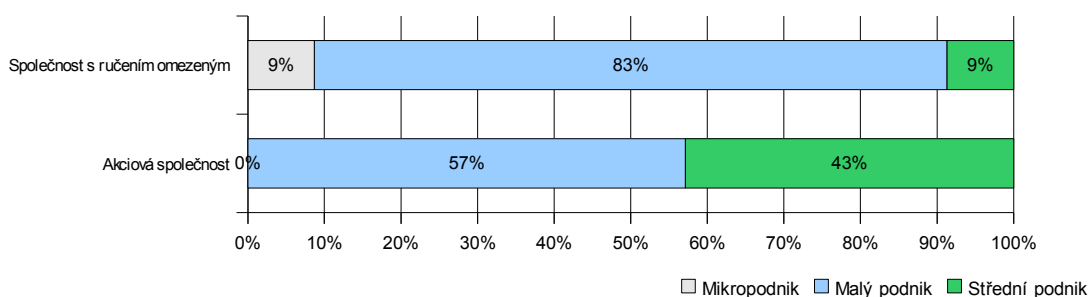
tabulka 4 - Počty a podíly podniků podle právní formy podniku

Největší podíl tvořily obchodní společnosti (90 %) a to 78 % společnosti s ručením omezeným a 12 % akciové společnosti. Mimo uvedené obchodní společnosti se pak aktivně účastnilo dotazníkového šetření 6 soukromých podnikatelů podnikajících podle živnostenského zákona, což odpovídalo 10 % podílu.



graf 2 - Podíly podniků podle právní formy s ohledem na velikost podniku

Největší podíl na obchodních společnostech zaujímaly malé podniky a to 79,25 %. 13,21 % z obchodních společností tvořily střední podniky a 7,55 % představovaly mikropodniky. Soukromí podnikatelé podnikající podle živnostenského zákona spadají do kategorie mikropodniků.



graf 3 - Podíly obchodních společností podle velikosti podniku

Graf 3 představuje podrobnější členění obchodních společností s ohledem na velikost podniku. Tento graf nám uvádí, že 82,61 % společností s ručením omezeným spadalo do kategorie malých podniků. Se stejným podílem 8,70 % společností s ručením omezeným představují mikropodniky a střední podniky. Akciové společnosti byly tvořeny z 57,14 % malými podniky a 42,86 % středními podniky.

2. *struktura respondentů podle velikosti podniku* – pro určení velikosti podniku byl použit průměrný přepočtený počet zaměstnanců, na základě kterého byly podniky dále rozčleněny na 3 následující kategorie:

Kategorie	Velikost podniku	Počet podniků	Podíl podniků na celkovém počtu (v %)
1	Mikropodnik – 1 až 9 zaměstnanců	10	16,66
2	Malý podnik – 10 až 49 zaměstnanců	43	71,67
3	Střední podnik – 50 až 249 zaměstnanců	7	11,67

tabulka 5 - Počet a podíl podniků podle velikosti podniku

Z členění respondentů podle velikosti podniku lze vidět, že reprezentativní vzorek s podílem 71,67 % zastávaly malé podniky. Druhou největší skupinu tvořily mikropodniky s počtem zaměstnanců 1 až 9 a to 16,66 %. Nejmenší podíl zaujímaly střední podniky s počtem zaměstnanců 50 až 249 a to 11,67 %.

Pro podrobnější analýzu bylo zvoleno vlastní členění výše uvedených tří základních kategorií na následující velikostní členění pro každou kategorii:

Kategorie	Velikost podniku	Počet podniků	Podíl podniků na celkovém počtu (v %)
1a	mikro	1 – 5	8,33
1b		6 – 9	8,33
2a	malý	10 – 23	43,33
2b		24 – 36	21,67
2c		37 – 49	6,67
3a	střední	50 – 116	3,33
3b		117 – 182	6,67
3c		183 – 249	1,67

**tabulka 6 - Počet a podíl podniků podle velikosti podniku v podrobnějším členění**

Důvodem podrobnějšího členění respondentů podle velikosti podniku bylo získat přesnější představu o počtech zaměstnanců v oslovených podnicích. Z tabulky 6 lze uvést např. tyto reprezentativní podíly. 43,33 % malých podniků zaměstnává 10 až 23 zaměstnanců. 21,67 % malých podniků zaměstnává 24 až 36 zaměstnanců a 8,33 % mikropodniků 1 až 5 stejně tak jako 6 až 9 zaměstnanců.

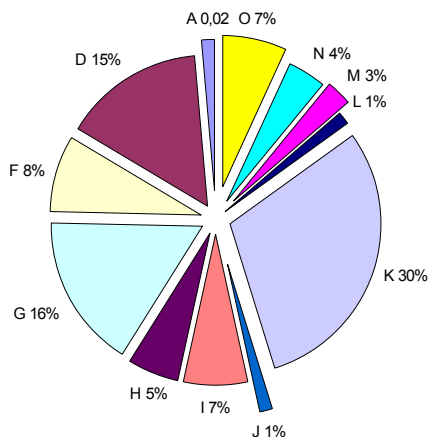
3. *struktura respondentů podle oboru činnosti* – kategorizace respondentů byla provedena v souladu s odvětvovou klasifikací ekonomických činností OKEČ. Oslovené podniky mohly zvolit i více oborů činnosti. Tabulka 7 a graf 4 zachycují zastoupení podniků v jednotlivých odvětvích.

Kategorie	Převažující obor činnosti (OČ) podle OKEČ	Počet podniků	Podíl podniků	Podíl OČ na celkovém počtu uvedených činností
A	Zemědělství, myslivost, lesnictví	1	1,67 %	1,28 %
D	Zpracovatelský průmysl	11	18,33 %	14,10 %
F	Stavebnictví	6	10,00 %	7,69 %
G	Obchod; opravy motorových vozidel a výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost	12	20,00 %	15,38 %
H	Ubytování a stravování	4	6,67 %	5,13 %
I	Doprava, skladování a spoje	5	8,33 %	6,41 %
J	Finanční zprostředkování	1	1,67 %	1,28 %
K	Činnosti v oblasti nemovitostí a pronájmu; podnikatelské činnosti	22	36,67 %	28,21 %
L	Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení	1	1,67 %	1,28 %
M	Vzdělávání	2	3,33 %	2,56 %
N	Zdravotnictví a sociální péče; veterinární činnosti	3	5,00 %	3,85 %
O	Ostatní veřejné, sociální a osobní služby	5	8,33 %	6,41 %

**tabulka 7 - Počet a podíl podniků podle oboru činnosti včetně podílu oboru činnosti na celkovém počtu činností**



Účastníci šetření nejčastěji působili v oboru činností zabývajících se službami (36,67 % podniků), dále pak v oblasti obchodu (20 % podniků), 18,33 % podniků působí ve zpracovatelském průmyslu, 10 % podniků působí ve stavebnictví a 8,33 % podniků působí v oblasti dopravy, skladování a spojů stejně jako v oblasti ostatních veřejných, sociálních a osobních služeb. Ubytování a stravování poskytuje 6,67 % podniků. Zastoupení ostatních oborů jednotlivých podnikatelských činností bylo v menší míře.



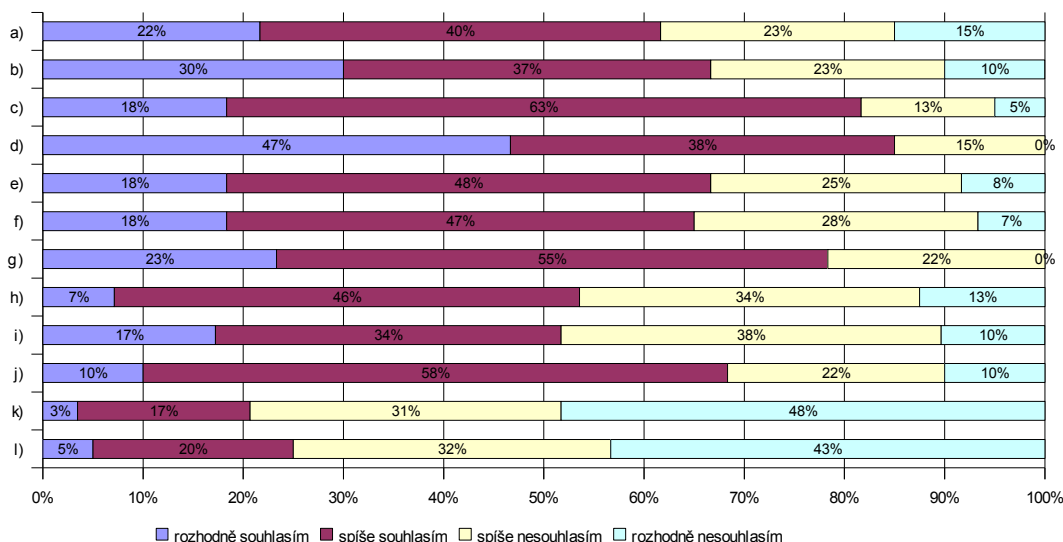
graf 4 - Podíl podniků podle oboru činnosti

### 5.1.2 Výsledky primárního výzkumu IGA FP

Na základě provedené analýzy byly zaznamenány následující významné skutečnosti:

1. *významné charakteristiky mzdových systémů používaných v současné době* - z výsledků bylo zjištěno, 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.

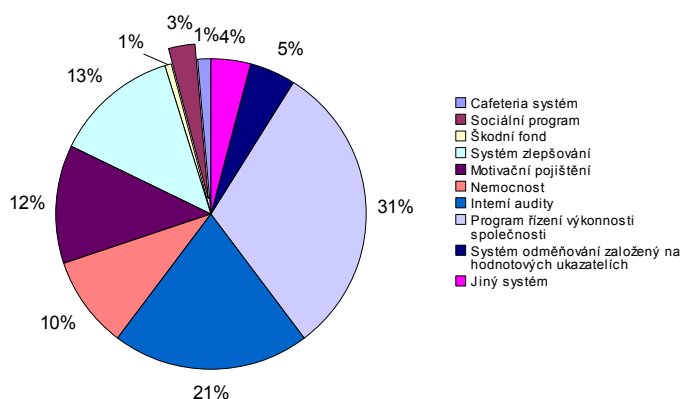
Výše uvedené výsledky odpovídají hodnotám součtu odpovědí rozhodně souhlasím a spíše souhlasím názorně zachycené v grafu 5.



graf 5 – Podíly podniků podle odpovědí dílčích částí otázky č. 1

2. *systemy odměňování* - na základě provedeného šetření o aktuálně používaných systémech odměňování v dotázaných podnicích k motivaci svých zaměstnanců lze konstatovat, že je nejčastěji využíván tzv. program řízení výkonnosti podniku (75 % podniků), dále pak interní audity (50,85 % podniků), hned následuje tzv. systém zlepšování (32,20 % podniků) a motivační pojištění (30,51 % podniků). Mezi jednotlivými kategoriemi podniků byly zaznamenány tyto rozdíly: nejčastěji používaný systém odměňování u mikropodniků, stejně tak jako u malých podniků, byl program řízení výkonnosti a dále interní audity, střední podniky nejčastěji používaly ve stejné míře program řízení výkonnosti, interní audity s motivačním pojištěním, hned za nimi následovalo ve stejné míře využívání systému zlepšování a systému odměňování založeného na hodnotových ukazatelích.

Z kolika procent jsou v současné době systémy odměňování zaměstnanců využívány, je zachyceno v grafu 6. Na prvním místě se umístil program řízení výkonnosti firmy a to z 30,82 %, dále pak interní audity, a to z 20,55 %. Na třetím místě se umístil systém zlepšování s 13,01 % využitím, za němž hned s 12,33 % zastoupením následovalo motivační pojištění. Systém odměňování opírající se o nemocnost zaujímá pátou pozici s 9,59 % podílem. Hodnotové ukazatele se umístily na šesté pozici, a to se 4,79 % využitím. Ostatní podíly využívání systémů odměňování jsou zanedbatelné.



graf 6 - Podíl systémů odměňování podle jejich intenzity využívání

3. *zaměstnanecké výhody* - všechny dotazované podniky poskytovaly nějakou zaměstnaneckou výhodu. Nejčastěji byl poskytován příspěvek na stravování (76,67 % podniků) stejně tak, jako rozvoj a vzdělávání placené zaměstnavatelem (76,67 % podniků). Dále pak profesní zázemí (73,33 % podniků). Na třetím místě se umístil příspěvek na penzijní, životní, kapitálové či úrazové pojištění (45 % podniků), na čtvrtém místě se umístila finanční výpomoc, a to (40 % podniků). 36,67 % podniků uplatňuje ostatní výhody, které zaujímají páté místo, hned za nimi následuje volný čas (35 % podniků). Na posledním sedmém místě se umístila zdravotní péče (28,81 % podniků).

Zaměstnanecké výhody	Počet podniků					
	důležité			nedůležité		
	Mikro-podnik	Malý podnik	Střední podnik	Mikro-podnik	Malý podnik	Střední podnik
a) Zdravotní péče	0	13	4	10	29	3
b) Rozvoj a vzdělávání placené zaměstnavatelem	7	33	6	3	10	1
c) Volný čas	4	11	6	6	32	1
d) Příspěvek na penzijní a životní, kapitálové či úrazové pojištění	4	18	5	6	25	2
e) Finanční výpomoc	5	16	3	5	27	4
f) Příspěvek na stravování	6	34	6	4	9	1
g) Profesní zázemí	8	31	5	2	12	2
h) Ostatní výhody	4	14	4	6	29	3

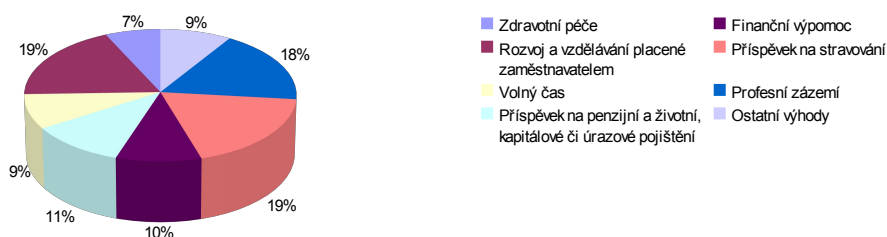
tabulka 8 - Počet podniků podle druhů zaměstnaneckých výhod s ohledem na velikost podniku upravené pro zjištění preference jednotlivých zaměstnaneckých výhod

Výše uvedená tabulka 8 podrobně zachycuje určité rozdíly v poskytovaných zaměstnaneckých výhodách v souladu s velikostní kategorií podniku. Tyto rozdíly jsou popsány v následujícím textu.

V případě mikropodniků bylo nejčastěji uváděno poskytování profesního zázemí, tj. používání mobilního telefonu, automobilu či notebooku i k soukromým účelům, vybavení kanceláře, aj. Jako další nejčastěji poskytovanou zaměstnaneckou výhodu uváděly mikropodniky rozvoj a vzdělávání svých zaměstnanců. Tuto zaměstnaneckou výhodu pak následoval příspěvek na stravování.

Malé podniky se v rámci poskytovaných zaměstnaneckých výhod orientují nejvíce na příspěvek na stravování. Dále se snaží své zaměstnance podporovat v rozvoji a vzdělávání hrazené zaměstnavatelem. Třetí nejčastěji poskytovanou zaměstnaneckou výhodu bylo uváděné malými podniky zajišťování profesního zázemí.

Střední podniky na prvním místě poskytují ve stejné míře rozvoj a vzdělávání placené zaměstnavatelem, zaměstnanecké výhody ve formě volného času a příspěvek na stravování. Na druhém místě poskytují ve stejné míře profesní zázemí a příspěvek na penzijní připojištění a životní, kapitálové či úrazové pojištění a na třetím místě ve stejné míře zdravotní péči a ostatní výhody.



**graf 7 - Podíly zaměstnaneckých výhod podle intenzity jejich využívání**

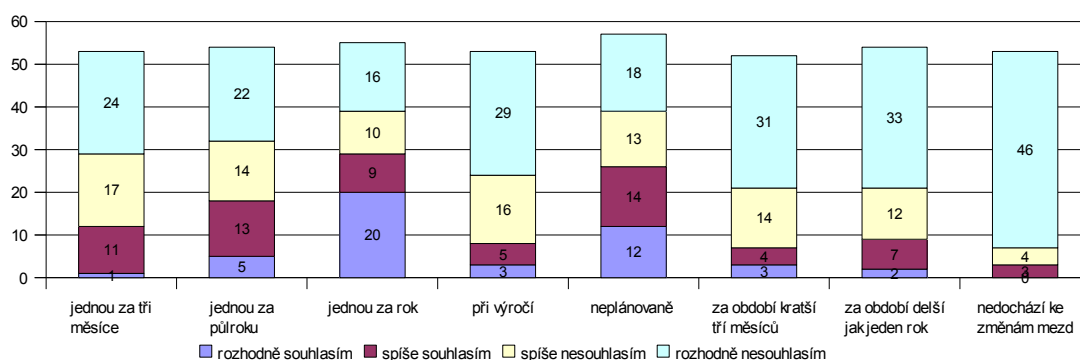
Graf 7 umožňuje porovnat nejčastěji poskytované zaměstnanecké výhody v procentním vyjádření např. s jinými výsledky provedených výzkumných šetření z oblasti zaměstnaneckých výhod<sup>44</sup>.

Výsledky obdobných výzkumů s menšími rozdíly korespondují s provedeným výzkumem IGA FP a lze je v souladu s grafem 7 uspořádat do následujícího pořadí: nejčastěji se používá k odměňování zaměstnanců příspěvek na stravování, a to z 18,62 % stejně tak, jako rozvoj a vzdělávání placené zaměstnavatelem. Dále pak profesní zázemí, a to ve výši 17,81 %, příspěvek na penzijní, životní, kapitálové či úrazové pojištění a to s celkovým 10,93 % podílem. Ve výši 9,72 % podílu se umístila na další pozici finanční výpomoc. S 8,91 % podílem ji následují ostatní výhody a s 8,50 % podílem volný čas. Na posledním sedmém místě se umístila s 6,88 % podílem zdravotní péče.

<sup>44</sup>Viz: ŠÍBAL, J. *PERSONÁL*, ročník XV., číslo 6, červen 2009. ISSN: 1213-8878.; VESELÁ, M., *PERSONÁL*, ročník XIV., číslo 6, červen 2008. ISSN: 1213-8878.; Výzkum TNS – AISA pro Sodexo Pass, ČR, a.s., listopad 2007, jeho částečné výsledky jsou uvedeny v: *PERSONÁL*, ročník XIV., číslo 9, září 2008. ISSN: 1213-8878.

S velikostí podniků roste míra poskytování zaměstnaneckých výhod jako jsou rozvoj a vzdělávání placené zaměstnavatelem, příspěvek na penzijní a životní, kapitálové či úrazové pojištění stejně jako příspěvek na stravování a poskytování zdravotní péče. Naopak s velikostí podniku klesá míra poskytování profesního zázemí.

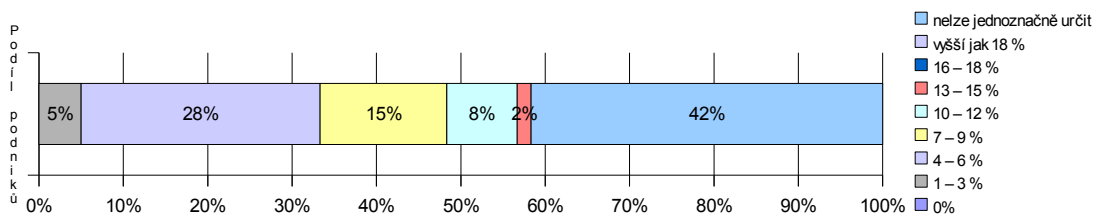
4. *frekvence změn mezd* - z výsledků výzkumného šetření zachycených v grafu 8 je patrné, že ke změnám mezd dochází nejčastěji jednou za rok, a to u 52,73 % podniků, dále pak u 45,61 % podniků jsou mzdy měněny neplánovaně. 33,33 % podniků mzdy svých zaměstnanců mění s cílem motivovat je jednou za půl roku. Jednou za tři měsíce mění mzdy svých zaměstnanců 22,64 % podniků. 16,67 % podniků mění mzdy svých zaměstnanců za období delší jako jeden rok, 15,09 % podniků mění mzdy svých zaměstnanců při výročí, 13,46 % podniků mění mzdy v období kratším tří měsíců a 5,66 % mzdy svých zaměstnanců nemění. Výsledky uvedené v tomto odstavci zohledňovaly opět součty odpovědí rozhodně souhlasím a spíše souhlasím.



**graf 8 – Počet podniků podle změn mezd**

Jednotlivé kategorie podniků vyjadřují následující rozdíly ve změnách mezd: u mikropodniků dochází nejčastěji ke změnám mezd jednou za tři měsíce (50 % podniků) a jednou za půl roku (50 % podniků), u malých podniků mění mzdy 57,89 % podniků jednou za rok, dále pak neplánovaně (45 % podniků), u středních podniků jsou mzdy zaměstnanců měněny nejčastěji neplánovaně (71,43 % podniků) a dále pak jednou za tři měsíce (42,86 % podniků).

5. *průměrná procentní míra změny mezd* - s předchozí částí textu, tj. se změnami mezd, souviselo další výzkumné zjišťování, které mělo přinést informace, o kolik % dochází v průměru ke zvýšení mzdy. Výsledky v procentním vyjádření jsou zpracovány v grafu 9 a lze je okomentovat tak, že 41,67 % podniků uvedlo, že nelze jednoznačně určit, o kolik % dochází v průměru ke zvýšení mzdy. 28,33 % podniků zvyšuje mzdy svých zaměstnanců přibližně o 4 až 6 %. 15 % podniků zvyšuje mzdy svých zaměstnanců v průměru o 7 až 9 % a o 10 až 12 % zvyšuje mzdy svých zaměstnanců 8,33 % podniků.



**graf 9 – Podíly podniků podle procentuálních nárůstů mezd**

Mezi jednotlivými kategoriemi podniků byly opět rozdíly. Pominou-li se nejvyšší podíly u varianty „neplánované“ u všech kategorií podniků, tak mikropodniky zvyšují mzdy svých zaměstnanců nejčastěji o 7 až 9 % (30 % podniků), malé podniky nejčastěji o 4 až 6 % (34,88 % podniků) a střední podniky zvyšují mzdy svých zaměstnanců nejčastěji o 10 až 12 % (28,57 % podniků).

6. *vývojové trendy a jejich vliv na systém odměňování* - za nejčastější trendy v současné době významně ovlivňující systémy odměňování považují dotázané podniky zejména závislost růstu významu odměňování s rostoucí úrovní znalostí a schopností zaměstnanců, a to celkem 89,83 % podniků, dále pak, že roste význam vyplácených výkonových odměn u vedoucích pracovníků a specialistů (72,88 % podniků) a 67,80 % podniků podpořilo tvrzení, že dochází k individualizaci zaměstnaneckých výhod.

Mezi jednotlivými kategoriemi podniků nevznikly žádné rozdíly. Jak mikropodniky, tak malé i střední podniky se ztotožňují s uvedenými výsledky výzkumného šetření v oblasti vlivu současných trendů na systémy odměňování.

7. *propojenost celkové podnikové strategie se systémem odměňování* - výzkumné šetření bylo také zaměřeno na získání informací o propojování systémů odměňování s celkovou podnikovou strategií. 44,83 % podniků uvedlo, že celkovou podnikovou strategií se svým podnikovým systémem odměňování rozhodně propojuje, spíše propojuje 37,93 % podniků. Celkovou podnikovou strategií se systémem odměňování spíše nepropojuje 15,52 % podniků a rozhodně nepropojuje 1,72 % podniků.

Budou-li uvažovány rozdíly jednotlivých kategorií podniků, tak u více jak poloviny mikropodniků a středních podniků je celková podniková strategie propojována se systémem odměňování. Kdežto u malých podniků rozhodně propojuje celkovou podnikovou strategií se systémem odměňování pouze 30,95 % podniků a spíše ji se systémem odměňování propojuje 59,52 %. Z uvedeného vyplývá, že malé podniky oproti mikropodnikům a středním podnikům propojování celkové podnikové strategie se systémem odměňování více zanedbávají.

8. *zohledňování potřeb zaměstnanců* - 13,79 % podniků uvedlo, že jejich systém odměňování rozhodně zohledňuje zaměstnanecké potřeby, spíše je zohledňuje 56,90 % podniků, spíše je nezohledňuje 27,59 % podniků a rozhodně je nezohledňuje 1,72 % podniků.

Z uvedeného vyplývá, že zaměstnavatelé mají sklony spíše určovat, co zaměstnanec potřebuje. Důležité je ale zohledňovat především to, co si zaměstnanec žádá, co potřebuje, co má pro něj smysl a význam. Teprve po uspokojení jeho potřeb bude zaměstnanec spokojený a bude vynakládat dostatečné úsilí o zlepšení svého výkonu. S ohledem na velikost podniku jsou na tom se zohledňováním zaměstnaneckých potřeb nejhůře malé podniky.

9. *zohledňování výkonu zaměstnanců* - více, jak polovina podniků i s ohledem na jejich velikost zohledňuje ve svých systémech odměňování důležitý motivátor, a to odměňování založené na pracovním výkonu. Souhlas s tvrzením, že systém odměňování pobízí zaměstnance k určité činnosti s cílem zvýšit jejich výkonnost, potvrdilo 86,21 % podniků, tvrzení, že systém odměňování dotázaných podniků vytváří zdravé motivační prostředí s cílem zvýšit výkonnost svých zaměstnanců, odsouhlasilo 84,21 % podniků, tvrzení, že systém odměňování dotázaných podniků umožňuje komunikovat se zaměstnanci jejich pracovní výkon potvrdilo 82,76 % podniků, že systém odměňování měří nejen „co“, ale také „jak“ odsouhlasilo 82,14 % podniků a 77,59 % podniků souhlasilo s tvrzením, že jejich systém odměňování vytváří objektivní a transparentní pravidla pro stanovení výše platového ohodnocení zaměstnanců.

10. *ukazatele ovlivňující tvorbu podnikového systému odměňování* - nejčastěji se používají ukazatele typu: vědomosti, znalosti, zkušenosti, odbornost, schopnosti a dovednosti a to cca 17,89 % podniků. 14,74 % podniků pak využívá ukazatele výkonu a výkonnosti stejně tak jako kvalitu práce a svědomité plnění úkolů. 11,58 % podniků hodnotí spolehlivost a včasnost, 9,47 % podniků posuzuje obětavost, ochotu a individuální přístup k firmě. Ukazatel zisku byl uveden 8,42 % podniků, schopnost komunikace 6,32 % podniků, loajalita 4,21 % podniků a flexibilita 3,16 % podniků. 2,11 % podniků sleduje obrát, postavení zaměstnanců v hierarchii podniku a odpovědnost. Podíly podniků na ostatních ukazatelích byly zanedbatelné. Z uvedeného lze konstatovat, že podniky posuzují ukazatele, jak kvantitativního charakteru, tak i charakteru kvalitativního. Využívání kvalitativních a kvantitativních ukazatelů je přibližně vyvážené.

11. *„dobrý“ či „špatný“ zaměstnavatel* - za dobrého zaměstnavatele se považuje 89,83 % podniků a za špatného zaměstnavatele se považuje 10,17 % podniků.<sup>45</sup>

<sup>45</sup>Podrobné výsledky výzkumu jsou součástí zprávy řešeného projektu IGA FP, která je k dispozici na odd. vědy a výzkumu Fakulty podnikatelské VUT v Brně.

## 5.2 Osobní rozhovor a telefonické dotazování

Osobní rozhovor i telefonické dotazování byly prováděny průběžně se zpracováním disertační práce, a to zejména s ředitelem podniku ROŽIVA a. s., případně i se zaměstnanci ekonomického úseku. Jejich cílem bylo získat informace nejen o fungování současného systému odměňování ve společnosti a následného návrhu nového systému odměňování, ale také na získání informací nezbytných pro ověření hypotéz stanovených v předložené disertační práci. V případě ověření hypotéz se jednalo o informace, na jejichž základě byly formulovány otázky primárního šetření prováděného v prostředí podniku ROŽIVA a. s..

## 5.3 Dotazníkové šetření v podniku ROŽIVA a. s.

Cílem výzkumu prováděného v srpnu 2009 v prostředí podniku ROŽIVA a. s. bylo získat zejména informace pro ověření platnosti hypotéz stanovených v předložené disertační práci. Pro dosažení tohoto cíle bylo zvoleno dotazníkové šetření<sup>46</sup>.

Při konstrukci dotazníku byl kladen důraz na jednoduchost a srozumitelnost formulovaných otázek a současně i na vhodně volenou škálu odpovědí. Důvodem byl zájem získat maximální návratnost dotazníků s relevantními odpověďmi. K objektivitě a systematičnosti zjištěných informací přispěla standardizace otázek a statistické postupy zpracování dat, jejich tabulková a grafická ilustrace.

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na získání údajů z prostředí sledovaného podniku ROŽIVA a. s. zaměřených na:

- charakteristiku respondentů,
- vědomost zaměstnanců o stanoveném cíli a strategii sledovaného podniku,
- vědomost zaměstnanců o hodnocení a sdělování dosažené výkonnosti podniku,
- vědomost zaměstnanců o hodnocení a sdělování jimi dosažených výkonů,
- vnímání systému odměňování jeho zaměstnanci a
- stimulační prostředky vedoucí k vyššímu výkonu či ke snaze podpořit dosažení podnikového cíle.

### 5.3.1 Charakteristika respondentů

V rámci výzkumu bylo osloveno celkem 19 zaměstnanců. Jedná se o počet všech zaměstnanců zaměstnávaných k datu realizace tohoto dotazníkového šetření.

Dotazník vyplnilo a vrátilo celkem 16 zaměstnanců, což představuje 84,21 % z celkového počtu oslovených respondentů. Dotazníky byly vyplněny prostřednictvím osobně předaného formuláře. Do dotazníkového šetření byly zahrnuty všechny odevzdané dotazníky.

---

<sup>46</sup>Dotazník je součástí přílohy 7 disertační práce.



Struktura respondentů dle pohlaví je následující:

Pohlaví zaměstnance	Počet zaměstnanců	Podíl zaměstnanců na celkovém počtu (v %)
Muži	12	75,00
Ženy	3	18,75
Neuvedeno	1	6,25

**tabulka 9 - Počty a podíly zaměstnanců podle pohlaví**

V podniku se dotazníkového šetření zúčastnilo celkem 16 zaměstnanců, z toho 1 zaměstnanec své pohlaví neuvedl. Protože v podniku pracují celkem 3 ženy, lze závěrem říci, že se dotazníkového šetření zúčastnily v plném počtu.

Struktura respondentů dle věku byla stanovena v intervalových stupnicích, které zachycuje následující tabulka:

Věk zaměstnance	Počet zaměstnanců	Podíl zaměstnanců na celkovém počtu (v %)
do 30 let včetně	2	12,50
od 31 do 45 let	4	25,00
od 46 do 60 let	6	37,50
více jak 61 let včetně	1	6,25
neuvedeno	3	18,75

**tabulka 10 - Počty a podíly zaměstnanců podle věku**

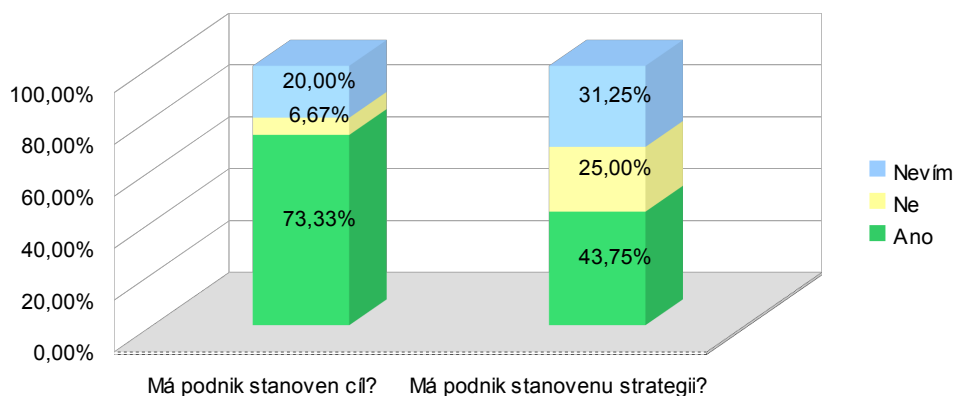
Z výsledků je patrné, že nejvyšší podíl respondentů zauímají zaměstnanci ve věku od 46 do 60 let a to 37,5 %.

### 5.3.2 Výsledky dotazníkového šetření v prostředí podniku ROŽIVA, a. s.

Na základě provedené analýzy byly zaznamenány následující významné skutečnosti:

1. *cíl a strategie společnosti* – první částí otázky první primárního výzkumu bylo zjišťováno, zda mají zaměstnanci podniku povědomí o stanoveném podnikovém cíli. Z výsledků výzkumného šetření vyplývá, že 11 zaměstnanců potvrzuje existenci stanoveného cíle v podniku. Tři zaměstnanci nevědí, zda má podnik stanoven cíl a jeden uvedl ve své odpovědi, že podnik cíl stanoven nemá.

Na druhou část otázky první, zda má podnik stanovenou podnikovou strategii, odpovědělo 7 zaměstnanců, tj. 43,75 % z celkového počtu, že podnik má podnikovou strategii stanovenou. S podílem 31,25 % uvedlo 5 zaměstnanců, že nevědí, zda má podnik stanovenou podnikovou strategii a 4 zaměstnanci s 25,00 % podílem uvedli, že podnik nemá podnikovou strategii stanovenou.



**graf 10 – Podíly zaměstnanců podle vědomosti o podnikovém cíli a strategii**

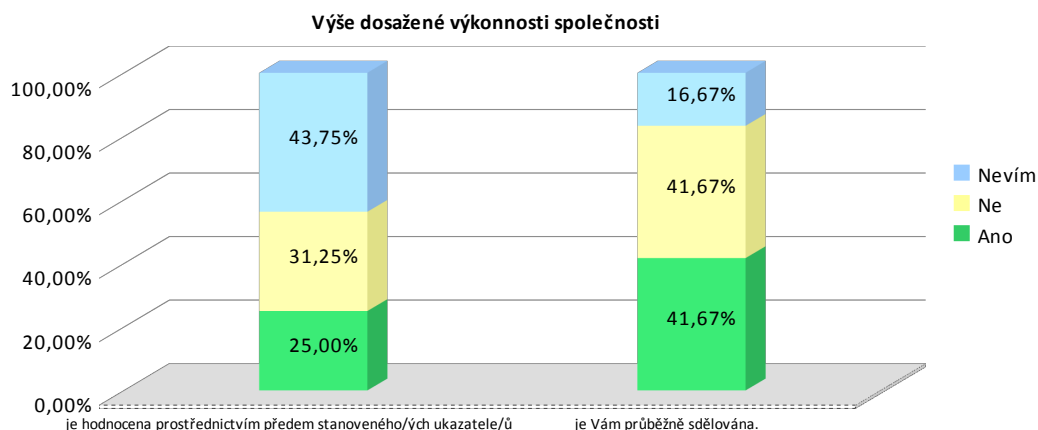
2. *výkonnost* – otázka druhá byla zaměřena v první své části na zjištění, zda mezi jednotlivé cíle podniku patří zvyšování výkonnosti podniku. Ze zjištěných výsledků v procentním vyjádření zachycených v následující tabulce vyplývá, že celkem na tuto otázku odpovědělo 15 zaměstnanců. Z toho si 10 zaměstnanců myslí, že cíle podniku jsou zaměřeny na zvyšování své výkonnosti. Tři zaměstnanci uvedli, že mezi podnikové cíle nepatří zvyšování výkonnosti podniku a 2 zaměstnanci uvedli, že nevědí.

Otázka č. 2	Odpověď:	Podíl zaměstnanců z celkového počtu odpovědí (v %)
Myslíte si, že mezi jednotlivé cíle společnosti patří zvyšování výkonnosti společnosti?	ANO	66,67
	NE	20,00
	NEVÍM	13,33

**tabulka 11 - Podíly zaměstnanců z celkového počtu odpovědí na otázku č. 2**

Druhá část otázky byla významná pro zjištění informací z oblasti, zda si zaměstnanci podniku myslí, že mezi cíle podniku patří zvyšování výkonnosti jednotlivých zaměstnanců. Na tuto otázku odpovědělo 10 zaměstnanců „ANO“, 4 zaměstnanci „NE“ a 2 zaměstnanci „NEVÍM“.

3. *hodnocení a sdělování výkonnosti* – ve třetí otázce respondenti odpovídali na otázky, zda je výkonnost podniku hodnocena prostřednictvím předem stanoveného ukazatele, a zda jsou výsledky dosažené výkonnosti v podniku zaměstnancům průběžně sdělovány. Odpovědi na jednotlivé dotazy zachycuje následující graf.



**graf 11 – Podíly odpovědí podle vědomosti o hodnocení a sdělování dosažené výkonnosti společnosti**

Z grafu odpovědí vyplynulo, že 43,75 % zaměstnanců neví, jakým způsobem je hodnocena výkonnost společnosti. 31,25 % respondentů uvedlo, že výše dosažené výkonnosti společnosti není hodnocena prostřednictvím předem stanoveného ukazatele. Pouze 4 zaměstnanci, což je 25 % z celkového počtu odpovědí na tuto otázku odpovědělo, že je dosažená výkonnost společnosti hodnocena prostřednictvím předem stanoveného ukazatele.

V případě kladné odpovědi bylo možné doplnit informaci o konkrétním ukazateli, kterým je dosažená výkonnost podniku hodnocena. V odpovědích se objevily následující ukazatele:

- 1) dosažený obrat,
- 2) celkový přírůstek dosaženého obratu a
- 3) porovnání se stanovenými kalkulacemi.

Na otázku, zda je zaměstnancům podniku sdělována výše dosažené výkonnosti průběžně odpovědělo celkem 12 zaměstnanců. Z toho 5 zaměstnanců odpovědělo, že „ANO“, 5 zaměstnanců „NE“ a 2 zaměstnanci „NEVÍM“.

4. *hodnocení a sdělování výkonu zaměstnance* – na otázku, zda je výše dosaženého výkonu zaměstnance hodnocena prostřednictvím předem stanoveného ukazatele odpovědělo 5 zaměstnanců „ANO“. Z toho jen jeden upřesnil doplňující odpovědí konkrétní ukazatel a to „odbornost zaměstnance“. Na tuto otázku dále odpovědělo 7 zaměstnanců, že výše dosaženého výkonu zaměstnance není hodnocena prostřednictvím předem stanoveného ukazatele a 4 zaměstnanci uvedli, že „NEVÍM“, zda je výše dosaženého výkonu zaměstnance hodnocena prostřednictvím předem stanoveného ukazatele.

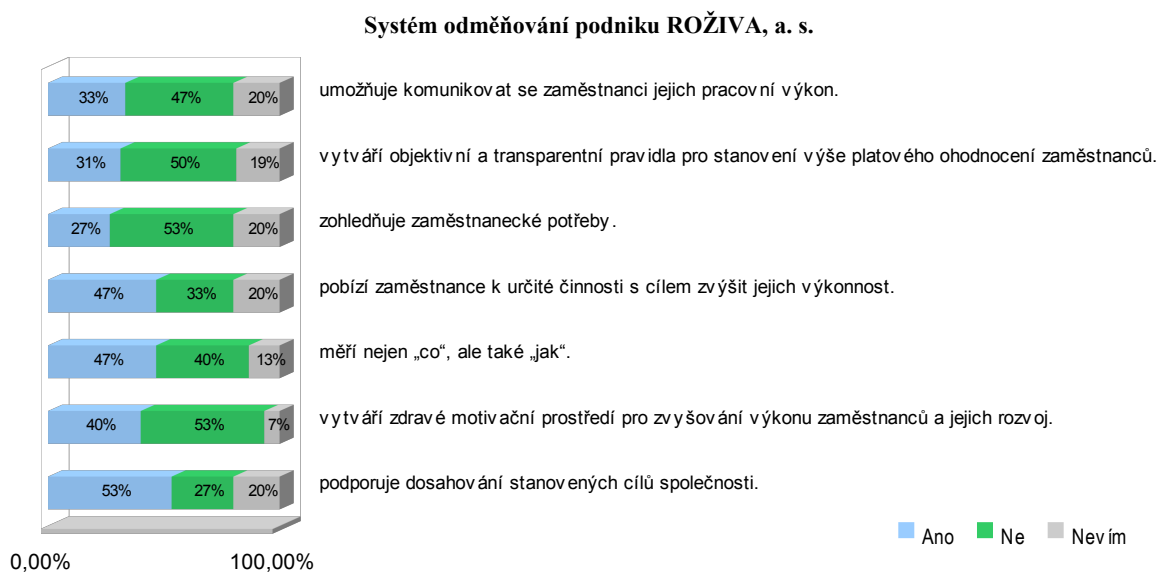
Na otázku, zda je výše dosaženého výkonu zaměstnance průběžně sdělována odpovědělo celkem 13 zaměstnanců, z čehož 5 zaměstnanců odpovědělo, že „ANO“, je průběžně sdělována a 8 zaměstnanců odpovědělo, že není.

Výše popsané odpovědi jsou zachycené v následující tabulce:

Číslo otázky	Text otázky	Odpověď		
		Ano	Ne	Nevím
4.	<b>Výše dosaženého výkonu zaměstnance:</b>			
a)	je hodnocena prostřednictvím předem stanoveného/ých ukazatele/ů	31,25%	43,75%	25,00%
b)	je Vám průběžně sdělována.	38,46%	61,54%	0,00%

tabulka 12 - Podíly odpovědí podle vědomostí o hodnocení a sdělování dosaženého výkonu zaměstnance

5. *system odměňování* – otázka pátá dotazníkového šetření byla zaměřena na posouzení v současné době používaného systému odměňování ve sledovaném podniku. Odpovědi dotázaných respondentů jsou přehledně zachyceny v následujícím grafickém zobrazení.



graf 12 – Procentní vyjádření odpovědí posuzujících současný systém odměňování podniku ROŽIVA, a. s.

6. *stimulační prostředky vedoucí k vyššímu výkonu výběrem odpovědi* – touto otázkou provedeného dotazníkového šetření bylo posuzováno, zda by jednotlivé zaměstnance motivovaly k vyššímu výkonu následující stimulační prostředky:

Číslo otázky	Text otázky	Počet odpovědí v %		
		Ano	Ne	Nevím
6.	Motivoval/a by Vás k vyššímu výkonu:			
a	předem stanovená výše hodnotícího ukazatele a vyplacené odměny při jeho splnění	81,25	18,75	0,00
b	zdravotní péče	50,00	35,71	14,29
c	rozvoj a vzdělávání placené zaměstnavatelem	60,00	26,67	13,33
d	volný čas	66,67	20,00	13,33
e	příspěvek na penzijní připojištění a životní, kapitálové či úrazové pojištění hrazené zaměstnavatelem	57,14	18,75	0,00
f	finanční výpomoc ze strany zaměstnavatele	57,14	21,43	21,43
g	příspěvek na stravování	71,43	21,43	7,14
h	profesní zázemí	85,71	14,29	0,00
ch	ostatní výhody	50,00	42,86	7,14

**tabulka 13 - Počet odpovědí podle preference stimulačních prostředků vedoucích ke zvyšování výkonu zaměstnanců v podniku ROŽIVA, a. s.**

Preference jednotlivých stimulačních prostředků byla zpracována v následující grafické ilustraci.



**graf 13 – Podíly odpovědí podle preference stimulačních prostředků v podniku ROŽIVA, a. s.**

Nejvíce by zaměstnanci tohoto podniku motivovala k vyššímu výkonu předem stanovená výše hodnotícího ukazatele a vyplacené odměny při jeho splnění současně s příspěvkem na penzijní připojištění a životní, kapitálové či úrazové pojištění hrazené zaměstnavatelem, a to s podílem 15 %.

Dále by zaměstnanci preferovali vytvoření profesního zázemí (13 % respondentů), příspěvek na stravování současně s volným časem (11 % respondentů) a rozvoj a vzdělávání (10 % dotázaných respondentů).

V následující tabulce jsou podrobně rozčleněny jednotlivé stimulační prostředky dle preference pohlaví respondentů.

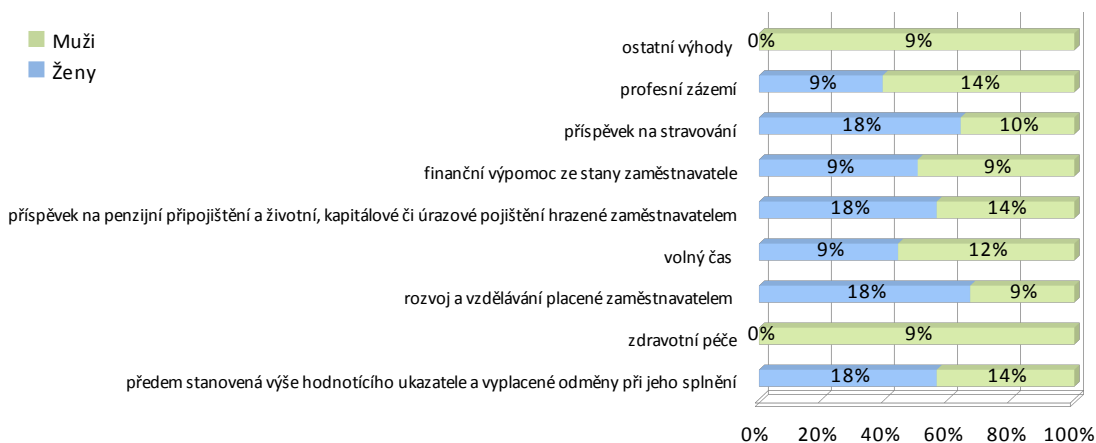
Číslo otázky	Text otázky	Počet odpovědí		
		Celkem	Ženy	Muži
6.	<b>Motivoval/a by Vás k vyššímu výkonu:</b>			
a	předem stanovená výše hodnotícího ukazatele a vyplacené odměny při jeho splnění	13	2	11
b	zdravotní péče	7	0	7
c	rozvoj a vzdělávání placené zaměstnavatelem	9	2	7
d	volný čas	10	1	9
e	příspěvek na penzijní připojištění a životní, kapitálové či úrazové pojištění hrazené zaměstnavatelem	13	2	11
f	finanční výpomoc ze strany zaměstnavatele	8	1	7
g	příspěvek na stravování	10	2	8
h	profesní zázemí	12	1	11
ch	ostatní výhody	7	0	7

**tabulka 14 - Počet odpovědí podle preference stimulačních prostředků vedoucích ke zvyšování výkonu zaměstnanců v podniku ROŽIVA, a. s. v členění dle mužů a žen**

Muži i ženy preferují předem stanovenou výši hodnotícího ukazatele a vyplacené odměny při jeho splnění s příspěvkem na penzijní připojištění a životní, kapitálové či úrazové pojištění hrazené zaměstnavatelem.

Dále ženy upřednostňují příspěvek na stravování s rozvojem a vzděláváním placeným zaměstnavatelem (18 %), teprve potom následovalo profesní zázemí společně s finanční výpomocí ze strany zaměstnavatele a volným časem (9 %), zatímco muži dávají přednost profesnímu zázemí (14 %) a volnému času (12 %) s příspěvkem na stravování (10 %).

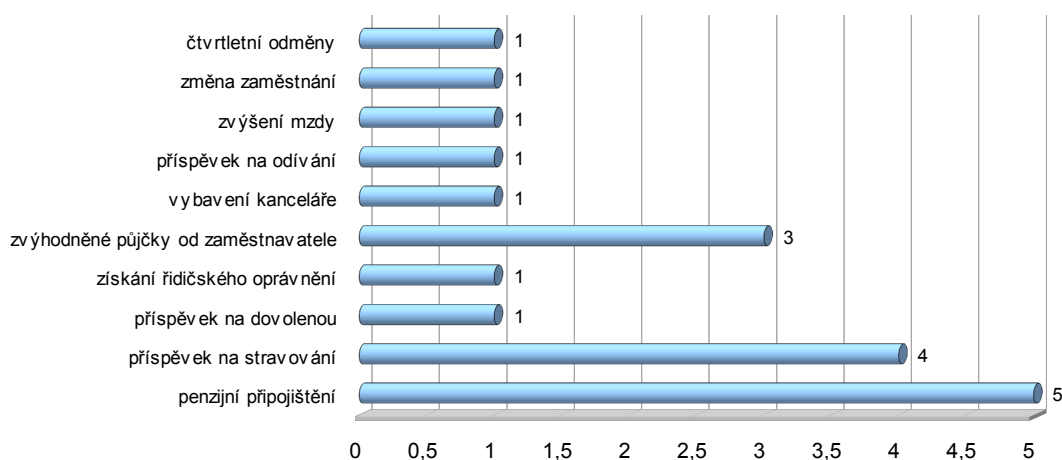
Ostatní podíly preference zaměstnaneckých výhod dle mužů a žen jsou zachyceny v grafu 14.



**graf 14 – Procentní vyjádření preference stimulačních prostředků vedoucích ke zvyšování výkonu zaměstnanců v podniku ROŽIVA, a. s. v členění dle mužů a žen**

7. *stimulační prostředky vedoucí k vyššímu výkonu definované volnou odpovědí* – smyslem otázky sedm dotazníkového šetření bylo zjistit nejžádanější stimulační prostředky na základě volné odpovědi. Na rozdíl od otázky číslo 6, v rámci této otevřené otázky mohli respondenti využít možnosti uvést takové stimulační prostředky, které by od svého zaměstnavatele žádali pro zvyšování svého výkonu.

Na tuto otázku odpovědělo celkem 8 zaměstnanců, přičemž nejčastěji se objevoval příspěvek na penzijní připojištění, a to s 26,32 % podílem ze všech uvedených stimulačních prostředků. S podílem 21,05 % byl uveden příspěvek na stravování, s 15,79 % podílem zvýhodněné půjčky od zaměstnavatele a ostatní stimulační prostředky s 5,26 % podílem a jsou zachycené v grafu 15.



**graf 15 – Stimulační prostředky vedoucích ke zvyšování výkonu zaměstnanců v podniku ROŽIVA, a. s.**

8. *peníze versus ostatní zaměstnanecké výhody* – tato otázka posuzovala, jaký mají zaměstnanci postoj k penězům, zda je preferují před ostatními zaměstnaneckými výhodami. V celkovém počtu odpovědělo 15 zaměstnanců, z čehož 8 zaměstnanců uvedlo, že je zajímají jen peníze a ostatní zaměstnanecké výhody ne.
9. *identifikující otázka* – při vyhodnocení dotazníkových odpovědí byla pozornost zaměřena na pohlaví a věk zaměstnance, které jsou popsány v úvodní části tohoto dotazníkového šetření. Respondenti konkretizovali ve svých odpovědích i úsek, na kterém pracují. Tento údaj sloužil spíše pro ověření si, zda zaměstnanci vyplňují dotazník dle skutečnosti. Vyplněné údaje souhlasily s tabulkou 31.
10. *doplňující otázka* – byla zaměřena na zjištění zájmu o zveřejnění zpracovaných výsledků dotazníkového šetření. O zveřejnění výsledků mají zájem pouze 3 zaměstnanci z 15 zaměstnanců, co na tuto otázku odpověděli.

## 5.4 Testování hypotéz ze získaných výsledků z primárních výzkumů

Výsledky získané primárními výzkumy byly použity pro testování statistických hypotéz, prostřednictvím čehož bylo možné získat ucelenější pohled na sledovanou problematiku odměňování. Nejprve byly testovány vzájemné závislosti vybraných proměnných pomocí *chi-square* testu. Dále byly prováděny testy hypotéz o parametru  $p$  binomického rozdělení.

### Chi-square test

*Chi-square* test patří do skupiny neparametrických testů. Smyslem testu je prokázat nezávislost sledovaných znaků. Tento test je prováděn na základě sestavené kontingenční tabulky, která vzniká rozříděním jednotek souboru podle variant dvou kvalitativních znaků (proměnných). Oba kvalitativní znaky mohou mít  $x$  variant.

V rámci této subkapitoly disertační práce jsou do řádků kontingenční tabulky u prováděných testů dosazeny hodnoty proměnné  $V$  popsané přímo v hlavičce kontingenční tabulky. Do sloupců kontingenční tabulky jsou zaneseny hodnoty uspořádané dle kategorií druhé sledované proměnné, která je popsána buď v legendě tabulky nebo v její hlavičce.

Dosažení počtu objektů, u nichž se vyskytly jednotlivé příslušné kombinace kategorií proměnných do kontingenční tabulky, pak umožňuje zjistit tzv. teoretické hodnoty  $f_{oij}$ , a to dle následujícího vztahu<sup>47</sup>:

$$f_{oij} = \frac{\sum_{i=1}^n f_i \cdot \sum_{j=1}^m f_j}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m f_{ij}} \text{ kde:}$$

$m$ .....počet hodnot jedné proměnné,

$n$ .....počet hodnot druhé proměnné,

$\sum f_i$ .....součet hodnot v  $i$ -tém řádku,

$\sum f_j$ .....součet hodnot v  $j$ -tém sloupci,

$\sum \sum f_{ij}$ ..... součet všech hodnot kontingenční tabulky.

Vypočtené teoretické hodnoty dle výše uvedeného statistického vztahu umožňují stanovit tzv. testové kritérium *chi-square* na základě čtverců odchylek skutečných zjištěných hodnot od hodnot teoretických. Hodnota testového kritéria se stanoví následovně<sup>47</sup>:

<sup>47</sup>BERANOVÁ, M. *Aspekty zásob v maloobchodě: modely přirozených úbytků zásob a ztratného*. (2009). str. 117.



$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{(f_{o_{ij}} - f_{ij})^2}{f_{o_{ij}}}, \text{ kde:}$$

m.....počet hodnot jedné proměnné,

n.....počet hodnot druhé proměnné,

$f_{ij}$  ..... hodnota v i-tém řádku j-tého sloupce,

$f_{o_{ij}}$  ..... teoretická hodnota.

*Chi-square* test předpokládá dostatečně velký výběr a má přibližně Pearsonovo rozdělení s  $\nu = (m-1)(n-1)$  stupni volnosti. Za kritické hodnoty jsou voleny  $100(1-\alpha) \%$  kvantily Pearsonova rozdělení, přičemž  $\alpha = 0,05$ .

Na základě výše uvedeného vyplývá, že alternativní hypotéza ( $H_1$ ) vyvrací platnost nulové hypotézy ( $H_0$ ). Nulová hypotéza tvrdí, že mezi sledovanými veličinami neexistuje statisticky významná závislost.

Nulová hypotéza platí za předpokladu, že<sup>48</sup>:  $\chi^2 < \chi^2_{1-\alpha}(\nu)$

V případě, že není rozsah výběru dostatečný natolik, aby rozdělení testového kritéria při platnosti  $H_0$  bylo dobře aproximováno Pearsonovým rozdělením, je nutné zajistit dostatečné obsazení ve všech skupinách, do nichž je soubor roztržiděn. Toho lze dosáhnout např. sloučením skupin (příbuzných, či věcně souvisejících), které je možné spolu sloučit. Často se slučují skupiny okrajové.

Níže popsané *chi-square* testy vzájemných souvislostí byly provedeny s využitím software XLStatistics.

### **Testy vzájemných závislostí na základě výsledků primárního výzkumu:**

- 1) potvrzení správnosti nulové hypotézy o vzájemné závislosti hodnotově orientovaného systému odměňování a využívání benefitů

Četnosti odpovědí kombinace dvou kvalitativních znaků čerpaných z dotazníku zachycující využívání zaměstnaneckých výhod podle druhu s ohledem na rozdělení, zda dotazovaný podnik používá hodnotově orientovaný systém odměňování (proměnná V2) či nikoliv (proměnná V1), jsou zachyceny v tabulce 15.

<sup>48</sup>BERANOVÁ, M. *Aspekty zásob v maloobchodě: modely přirozených úbytků zásob a ztratného*. (2009). str. 117.

		<b>H</b>								
		$\Sigma$	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8
<b>V</b>	$\Sigma$	<b>247</b>	<b>17</b>	<b>46</b>	<b>21</b>	<b>27</b>	<b>24</b>	<b>46</b>	<b>44</b>	<b>22</b>
V2	Podnik má zavedený hodnotově orientovaný systém odměňování	<b>33</b>	3	7	4	3	3	3	6	4
V1	Podnik nemá zavedený hodnotově orientovaný systém odměňování	<b>214</b>	14	39	17	24	21	43	38	18

**tabulka 15 - Výpočtová tabulka pro verifikaci nulové hypotézy o vzájemné závislosti hodnotově orientovaného systému odměňování a využívání benefitů**

Sloupce *H* v tabulce pak zachycují jednotlivé zaměstnanecké výhody. Hodnoty jednotlivých sloupců *H* představují kladné odpovědi pro jednotlivé druhy následujících zaměstnaneckých výhod:

H1.....zdravotní péče,

H2.....rozvoj a vzdělávání placené zaměstnavatelem,

H3.....volný čas,

H4.....příspěvek na penzijní připojištění a životní, kapitálové či úrazové pojištění,

H5.....finanční výpomoc,

H6.....příspěvek na stravování,

H7.....profesní zázemí,

H8.....ostatní výhody.

Hypotéza  $H_0$  vyjadřuje, že neexistuje vzájemná závislost využívání hodnotově orientovaného systému odměňování s využíváním zaměstnaneckých výhod.

Souhrnné výsledky provedeného *chi-square* testu jsou zachyceny v tabulce 16.

<b>Analysis of r x c tables</b>	
<b>(Pearson) Chi-square Test</b>	
<b>(For independence of V and H)</b>	
<b>H<sub>0</sub>: Variables are independent (no interaction between variables)</b>	
<b>H<sub>1</sub>: Variables are dependent (interaction between variables)</b>	
Chi-square	3,430284052
DF	7
p-value =	14,1

**tabulka 16 - Souhrnné výsledky testu chi-square pro verifikaci nulové hypotézy o vzájemné závislosti hodnotově orientovaného systému odměňování a využívání benefitů**

Z výsledků vyplývá nezávislost mezi používáním hodnotově orientovaných systémů a používáním benefitů. Tzn., že se potvrdila správnost nulové hypotézy. Používání hodnotově orientovaných systémů odměňování vzájemně nesouvisí s používáním zaměstnaneckých výhod.

Mimo provedenou verifikaci vzájemné závislosti používání hodnotově orientovaných systémů odměňování a používání zaměstnaneckých výhod, bylo provedeno další hloubkové posouzení využívání benefitů s ohledem na hodnotově orientované systémy odměňování.

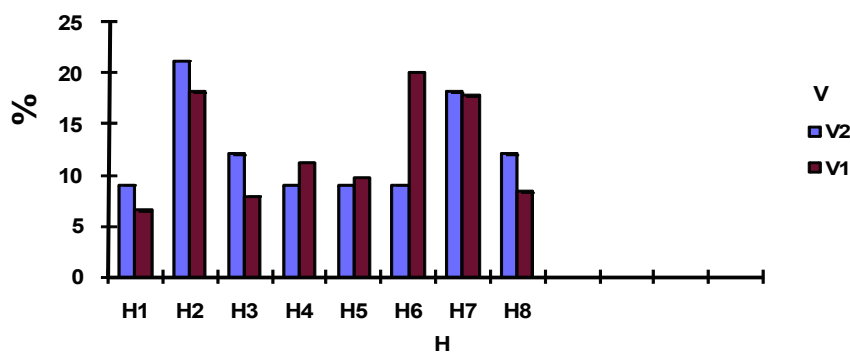
Je možné konstatovat, že v podnicích, kde jsou v rámci systému odměňování zavedeny hodnotově orientovaná měřítka, je využíváno zaměstnaneckých výhod s následujícími procentními podíly:

V	Σ	H								
		Σ	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8
V	Σ	100	6,88	18,6	8,5	10,9	9,72	18,6	17,8	8,91
V2	Podnik má zavedený hodnotově orientovaný systém odměňování	100	9,09	21,2	12,1	9,09	9,09	9,09	18,2	12,1
V1	Podnik nemá zavedený hodnotově orientovaný systém odměňování	100	6,54	18,2	7,94	11,2	9,81	20,1	17,8	8,41

**tabulka 17 - Výpočtová tabulka procentních podílů využívání jednotlivých druhů benefitů dle členění na podniky, které využívají ve svém systému odměňování hodnotové ukazatele (v %)**

Z procentních podílů uvedených v tabulce 17 je možné u podniků využívající hodnotově orientované systémy odměňování uvést, že na prvním místě společně s těmito systémy odměňování využívají rozvoj a vzdělávání placené zaměstnavatelem, a to z 21,2 %. S podílem 18,2 % pak využívají tzv. profesní zázemí, na třetí pozici s 12,1 % volný čas společně s ostatními výhodami, jako jsou např. dárky, dárkové šeky, vlastní produkty, aj. Další pozici zaujímá s 9,09 %-ním podílem příspěvek na penzijní připojištění a životní, kapitálové či úrazové pojištění společně se zdravotní péčí, finanční výpomocí a příspěvkem na stravování.

Pro názorné porovnání nejčastěji používaných benefitů s ohledem, zda podnik využívá (proměnná V2) či nikoliv (proměnná V1) hodnotově orientovaný systém odměňování slouží následující grafické znázornění a tabulka 18.



**graf 16 – Podíly zaměstnaneckých výhod podle intenzity jejich využívání dle podniků rozdělených na podniky využívající a nevyužívající hodnotově orientované systémy odměňování (v %)**

Z grafu je čitelné, že v podnicích, které nevyužívají k odměňování hodnotové ukazatele (proměnná V1), nejčastěji používají ve svých systémech odměňování příspěvek na stravování, a to z 20,1 %, dále pak z 18,2 % rozvoj a vzdělávání, ze 17,8 % profesní zázemí a z 11,2 % příspěvek na penzijní připojištění a životní, kapitálové či úrazové pojištění.

Pořadí nejčastěji využívaných benefitů u podniků			
nevyužívajících hodnotově orientovaný systém odměňování		využívajících hodnotově orientovaný systém odměňování	
1.	příspěvek na stravování	1.	rozvoj a vzdělávání placené zaměstnavatelem
2.	rozvoj a vzdělávání placené zaměstnavatelem	2.	profesní zázemí
3.	profesní zázemí	3.	volný čas
4.	příspěvek na penzijní připojištění a životní, kapitálové či úrazové pojištění		ostatní výhody
5.	finanční výpomoc	4.	příspěvek na penzijní připojištění a životní, kapitálové či úrazové pojištění
6.	ostatní výhody		zdravotní péče
7.	volný čas		finanční výpomoc
8.	zdravotní péče		příspěvek na stravování

**tabulka 18 - Pořadové srovnání zaměstnaneckých výhod podle intenzity jejich využívání dle podniků rozdělených na podniky využívající a nevyužívající hodnotově orientované systémy odměňování**

Tabulka 18 umožňuje čtenářům této práce rychle a přehledně porovnat rozdíly mezi poskytováním zaměstnaneckých výhod podniků využívajících a nevyužívajících hodnotově orientované systémy odměňování.

2) verifikaci nulové hypotézy o vzájemné závislosti právní formy a používání hodnotově orientovaných systémů odměňování

Výsledky četností právních forem podniků (proměnná H) jsou zachyceny v následující tabulce s ohledem na rozdělení, zda dotazovaný podnik používá hodnotově orientovaný systém odměňování či nikoliv (proměnná V).

Sloupce H v tabulce zachycují druhou proměnnou, kterou představují jednotlivé právní formy.

V	Σ	H	Právní forma		
		Σ	Osoba samostatně výdělečně činná	Společnost s ručením omezeným	Akciová společnost
		<b>59</b>	<b>6</b>	<b>46</b>	<b>7</b>
V2	Podnik má zavedený hodnotově orientovaný systém odměňování	6	0	4	2
V1	Podnik nemá zavedený hodnotově orientovaný systém odměňování	53	6	42	5

**tabulka 19 - Výpočtová tabulka pro verifikaci nulové hypotézy o vzájemné závislosti právní formy a používání hodnotově orientovaných systémů odměňování**

Hypotéza  $H_0$  vyjadřuje, že právní forma podniku se vzájemně neovlivňuje s využíváním hodnotově orientovaného systému odměňování.

Tato hypotéza je testována na hladině významnosti 0,05. Souhrnné výsledky testu *chi-square* jsou zachyceny tabulce 20.

Analysis of r x c tables	
<b>(Pearson) Chi-square Test</b>	
<b>(For independence of V and H)</b>	
<b>H<sub>0</sub>: Variables are independent (no interaction between variables)</b>	
<b>H<sub>1</sub>: Variables are dependent (interaction between variables)</b>	
Chi-square	3,383413415
DF	2
p-value =	5,99

**tabulka 20 - Souhrnné výsledky testu chi-square pro verifikaci nulové hypotézy o vzájemném vlivu právní formy a používání hodnotově orientovaných systémů odměňování**

Protože je hodnota testového kritéria nižší než kritická hodnota, je hypotéza  $H_0$  správná. Testem se podařilo prokázat, že neexistuje vzájemná závislost mezi právní formou podniku a používáním hodnotově orientovaných systémů odměňování.

3) ověření správnosti nulové hypotézy o vzájemné závislosti velikosti podniku a používání hodnotově orientovaných systémů odměňování

Následující tabulka zachycuje proměnnou  $H$ , a to velikost podniku a proměnnou  $V$  zachycující opět podniky používající hodnotově orientovaný systém odměňování, přičemž  $V1$  zachycuje podniky, které nepoužívají hodnotově orientovaný systém odměňování a  $V2$  představuje podniky, co hodnotově orientovaný systém odměňování používají.

		H	Velikost podniku		
		$\Sigma$	mikropodnik	malý podnik	střední podnik
V	$\Sigma$	<b>60</b>	<b>10</b>	<b>43</b>	<b>7</b>
V2	Podnik má zavedený hodnotově orientovaný systém odměňování	<b>7</b>	0	5	2
V1	Podnik nemá zavedený hodnotově orientovaný systém odměňování	<b>53</b>	10	38	5

**tabulka 21 - Výpočtová tabulka pro verifikaci nulové hypotézy o vzájemné závislosti velikosti podniku a používání hodnotově orientovaných systémů odměňování**

Nulová hypotéza tvrdí, že velikost podniku vzájemně nezávisí na využívání hodnotově orientovaných systémech odměňování.

Souhrnné výsledky testu *chi-square* jsou zachyceny v následující tabulce:

Analysis of r x c tables	
<b>(Pearson) Chi-square Test</b>	
<b>(For independence of V and H)</b>	
<b>H<sub>0</sub>: Variables are independent (no interaction between variables)</b>	
<b>H<sub>1</sub>: Variables are dependent (interaction between variables)</b>	
Chi-square	3,261903269
DF	2
p-value =	5,99

**tabulka 22 - Souhrnné výsledky testu chi-square pro verifikaci nulové hypotézy o vzájemné závislosti velikosti podniku a používání hodnotově orientovaných systémů odměňování**

Z výsledků tabulky 22 lze konstatovat, že se hypotéza  $H_0$  nezamítá, neboť hodnota testového kritéria je menší než kritická hodnota. Testem se podařilo prokázat, že velikost podniku s používáním hodnotově orientovaných systémů odměňování vzájemně nezávisí.

4) ověření správnosti nulové hypotézy o vzájemném vlivu odvětví působnosti podniku a používáním hodnotově orientovaných systémů odměňování

Proměnná H v tabulce 23 zachycuje odvětví, ve kterém podnik působí. Jedná se o:

H1.....zemědělství, myslivost, lesnictví,

H2.....zpracovatelský průmysl,

H3.....stavebnictví

H4.....obchod; opravy motorových vozidel a výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost,

H5.....ubytování a stravování,

H6.....doprava, skladování a spoje,

H7.....finanční zprostředkování,

H8.....činnosti v oblasti nemovitostí a pronájmu; podnikatelské činnosti,

H9.....veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení,

H10....vzdělávání,

H11....zdravotnictví a sociální péče; veterinární činnosti,

H12....ostatní veřejné, sociální a osobní služby,

Proměnná V sleduje, zda podnik v rámci systému odměňování používá hodnotově orientovaný systém odměňování.

		H	Odvětví působnosti podniku											
		Σ	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12
V	Σ	73	1	11	6	12	4	5	1	22	1	2	3	5
V2	Podnik má zavedený hodnotově orientovaný systém odměňování	10	0	0	0	2	0	0	0	5	0	0	2	1
V1	Podnik nemá zavedený hodnotově orientovaný systém odměňování	63	1	11	6	10	4	5	1	17	1	2	1	4

**tabulka 23 - Výpočtová tabulka pro verifikaci nulové hypotézy o vzájemném vlivu odvětví podniku a používáním hodnotově orientovaných systémů odměňování**

Souhrnné výsledky testu *chi-square* jsou zachyceny tabulce 24.

Analysis of r x c tables	
<b>(Pearson) Chi-square Test</b>	
<b>(For independence of V and H)</b>	
<b>H<sub>0</sub>: Variables are independent (no interaction between variables)</b>	
<b>H<sub>1</sub>: Variables are dependent (interaction between variables)</b>	
Chi-square	13,81452140
DF	11
p-value =	19,7

**tabulka 24 - Souhrnné výsledky testu chi-square pro verifikaci nulové hypotézy o vzájemném vlivu odvětví podniku, ve kterém podnik působí a používáním hodnotově orientovaných systémů odměňování**

Hypotéza  $H_0$  tvrdí, že se odvětví, ve kterém podnik působí, vzájemně neovlivňuje s využíváním hodnotově orientovaného systému odměňování.

Opět nulová hypotéza platí. Potvrdilo se s 95 % pravděpodobností, že se odvětví podniku vzájemně neovlivňuje s používáním hodnotově orientovaných systémů odměňování. Verifikaci nulové hypotézy  $H_0$  dokazuje hodnota testového kritéria, která je menší než kritická hodnota.

**Testy vzájemných závislostí na základě výsledků primárního výzkumu provedeného v prostředí podniku ROŽIVA, a. s.:**

- 1) potvrzení správnosti nulové hypotézy o vzájemné závislosti výběru stimulačních prostředků jednotlivými zaměstnanci

Četnosti odpovědí kombinace dvou kvalitativních znaků čerpaných z dotazníku zachycující jednotlivé stimulační prostředky s ohledem na rozdělení podle osobnosti zaměstnance v podniku jsou zachyceny v tabulce 25.

Stimulační prostředky zachycují sloupce „H“ tabulky 25, přičemž hodnoty jednotlivých sloupců „H“ představují pouze kladné odpovědi pro jednotlivé druhy následujících stimulačních prostředků:

H1.....předem stanovená výše hodnotícího ukazatele a vyplacené odměny při jeho splnění,

H2.....zdravotní péče,

H3.....rozvoj a vzdělávání placené zaměstnavatelem,

H4.....volný čas,

H5.....příspěvek na penzijní připojištění a životní, kapitálové či úrazové pojištění,

H6.....finanční výpomoc,

H7.....příspěvek na stravování,

H8.....profesní zázemí,

H9.....ostatní výhody.

Hypotéza  $H_0$  vyjadřuje, že neexistuje vzájemná závislost mezi výběrem stimulačních prostředků a zaměstnancem.

Pro potvrzení správnosti hypotézy  $H_0$  jsou použity dva pohledy na zaměstnance. V prvním případě je zaměstnanec posuzován podle věku a v druhém případě podle pohlaví.

a) Věk zaměstnance je vyjádřen proměnnou „V“. V tomto případě proměnná „V“ sleduje kladné odpovědi zaměstnanců členěných do následujících věkových kategorií:

V1.....do 30 let včetně,

V2.....od 31 do 45 let,

V3.....od 46 do 60 let ,

V4.....let 61 a výše,

V5.....neuveďeno.

		H	Stimulační prostředky								
		Σ	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9
Osobnost zaměstnanec	Σ	89	13	7	9	10	13	8	10	12	7
	V1	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	V2	25	4	1	1	3	4	3	4	4	1
	V3	37	5	3	5	4	4	4	3	5	4
	V4	7	1	1	1	1	1	0	0	1	1
	V5	11	2	1	1	1	3	0	2	1	0

tabulka 25 - Výpočtová tabulka pro verifikaci nulové hypotézy o vzájemné závislosti výběru stimulačních prostředků zaměstnanci členěnými dle jejich věku



Souhrnné výsledky provedeného *chi-square* testu jsou zachyceny v tabulce 26.

<b>Analysis of r x c tables</b>	
<b>(Pearson) Chi-square Test</b>	
<b>(For independence of V and H)</b>	
<b>H<sub>0</sub>: Variables are independent (no interaction between variables)</b>	
<b>H<sub>1</sub>: Variables are dependent (interaction between variables)</b>	
Chi-square	11,2
DF	56
p-value =	1

tabulka 26 - Souhrnné výsledky testu *chi-square* pro verifikaci nulové hypotézy o vzájemné závislosti výběru stimulačních prostředků zaměstnanci členěnými dle jejich věku

Z výsledků vyplývá, že hodnota testového kritéria je větší než kritická hodnota. Tzn., že nulová hypotéza se zamítá.

b) V tomto případě je zaměstnanec posuzován dle pohlaví, což je proměnná „V“. Tato proměnná sleduje kladné odpovědi zaměstnanců členěných na muže (V1) a ženy (V2). V dotazníkovém šetření uvedlo z 16 respondentů 12 respondentů své pohlaví mužské a 3 respondenti své pohlaví ženské. Jeden respondent své pohlaví neuvedl. Protože v podniku ROŽIVA, a. s. pracují ale pouze 3 ženy a ty své pohlaví uvedly, je možné respondenta, co své pohlaví v dotazníku neuvedl s jistotou přiřadit k pohlaví mužskému. Výsledné četnosti hodnot dle obou sledovaných znaků jsou zachyceny v následující tabulce.

		H	Stimulační prostředky								
		Σ	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9
V	Σ	89	13	7	9	10	13	8	10	12	7
Osobnost zaměstnanec	V1	75	11	7	8	8	11	6	8	10	6
	V2	14	2	0	1	2	2	2	2	2	1

tabulka 27 - Výpočtová tabulka pro verifikaci nulové hypotézy o vzájemné závislosti výběru stimulačních prostředků zaměstnanci členěnými dle jejich pohlaví

Souhrnné výsledky provedeného *chi-square* testu jsou zachyceny v tabulce 28.

<b>Analysis of r x c tables</b>	
<b>(Pearson) Chi-square Test</b>	
<b>(For independence of V and H)</b>	
<b>H<sub>0</sub>: Variables are independent (no interaction between variables)</b>	
<b>H<sub>1</sub>: Variables are dependent (interaction between variables)</b>	
Chi-square	2,27
DF	8
p-value =	0,97

tabulka 28 - Souhrnné výsledky testu *chi-square* pro verifikaci nulové hypotézy o vzájemné závislosti výběru stimulačních prostředků zaměstnanci členěnými dle jejich pohlaví

Z výsledků vyplývá, že hodnota testového kritéria je větší než kritická hodnota. Tzn., že se nulová hypotéza zamítá.

Závěrem lze konstatovat, že testováním nulové hypotézy  $H_0$  se ověřila vzájemná závislost mezi sledovanými znaky, kterými jsou stimulační prostředky a zaměstnanec. To znamená, že výběr jednotlivých stimulačních prostředků je ovlivněn výběrem toho kterého zaměstnance. Z tohoto vyplývá, že stimulační činitelé jednotlivých zaměstnanců jsou rozdílné a v čase se mění.

## 2) ověření platnosti nulové hypotézy o vzájemné závislosti stimulačních prostředků a motivací

V následující tabulce jsou zachyceny vstupní veličiny pro ověření hypotézy  $H_0$  vyjadřující, že neexistuje vzájemná závislost mezi stimulačními prostředky a motivací zaměstnance.

		H									
		$\Sigma$	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9
V	$\Sigma$	132	16	14	15	15	16	14	14	14	14
V1	ANO	89	13	7	9	10	13	8	10	12	7
V2	NE	32	3	5	4	3	3	3	3	2	6
V3	NEVÍM	11	0	2	2	2	0	3	1	0	1

**tabulka 29 - Výpočtová tabulka pro verifikaci nulové hypotézy o vzájemné závislosti stimulačních prostředků a motivace**

Sledované proměnné tabulky 29 jsou jednak stimulační prostředky (proměnná H) a motivace zaměstnance (proměnná V).

Sloupce proměnné „H“ výše uvedené tabulky sledují jednotlivé druhy stimulačních prostředků, a to:

H1.....předem stanovená výše hodnotícího ukazatele a vyplacené odměny při jeho splnění,

H2.....zdravotní péče,

H3.....rozvoj a vzdělávání placené zaměstnavatelem,

H4.....volný čas,

H5.....příspěvek na penzijní připojištění a životní, kapitálové či úrazové pojištění,

H6.....finanční výpomoc,

H7.....příspěvek na stravování,

H8.....profesní zázemí,

H9.....ostatní výhody.

Do řádků proměnné „V“ jsou dosazeny četnosti odpovědí zaměstnanců, zda by je příslušný stimulační prostředek motivoval, nemotivoval, či zda nevědí, zda by je příslušný stimulační prostředek motivoval.

Analysis of r x c tables	
(Pearson) Chi-square Test	
(For independence of V and H)	
H <sub>0</sub> : Variables are independent (no interaction between variables)	
H <sub>1</sub> : Variables are dependent (interaction between variables)	
Chi-square	15,47
DF	16
p-value =	0,49

**tabulka 30 - Souhrnné výsledky testu chi-square pro verifikaci nulové hypotézy o vzájemné závislosti stimulačních prostředků a motivace**

Tabulka 30 zachycuje souhrnné výsledky provedeného *chi-square* testu. Z výsledků tabulky je patrné, že je hodnota testového kritéria větší než kritická hodnota. Tzn., že nulová hypotéza se zamítá. Platí hypotéza alternativní. Tím se potvrdila vzájemná závislost mezi vhodně volenými stimulačními prostředky vedoucími k účinné motivaci.

#### Testy hypotéz o parametru $p$ binomického rozdělení<sup>49</sup>

Testy hypotéz o parametru  $p$  binomického rozdělení jsou založeny na předpokladu, že pozorovaná náhodná veličina  $x$  má alternativní rozdělení  $P$  s parametrem  $p$ , tedy binomické rozdělení  $Bi(1; p)$ .

Při testování hypotézy  $H: p = p_0$  se vychází ze zjištění, že  $x$  prvků z  $n$  náhodně vybraných prvků základního souboru má sledovanou vlastnost. Parametr  $p_0$  pak vyjadřuje podíl prvků základního souboru, které mají sledovanou vlastnost na základě v předchozí větě uvedeného zjištění.

Při testování neznámého podílu  $p$  se předpokládá, že je roven určité konkrétní hodnotě  $p_0$ . Z tohoto vyplývá, že nulová hypotéza  $H$  vyjadřuje rovnost mezi parametrem  $p$  a parametrem  $p_0$ , tedy  $p = p_0$  a alternativní hypotéza  $\bar{H}$  nulovou hypotézu vyvrací, tzn., že může být vyjádřena jako  $p \neq p_0$ , nebo může být formulována jako ostrá nerovnost, buď  $p > p_0$  nebo  $p < p_0$ .

V případě, že je testovaný podíl  $p$  menší nebo větší než očekávaná hodnota  $p_0$ , se vychází z nejlepšího odhadu testovaného parametru  $p$ . Tím je výběrový podíl, nebo-li relativní četnost  $p$ .

V předložené disertační práci se při testování statistické hypotézy o parametru  $p$  binomického rozdělení vychází z následujícího vztahu pozorované hodnoty testového kritéria pro velký statistický soubor  $n > 30$ :

<sup>49</sup>Zpracováno dle: KADEŘÁBEK J., PICEK J. Sbirka příkladů z pravděpodobnosti a statistiky. (2001). a HANOUSEK, J., CHARAZMA, P. Moderní metody zpracování dat - matematická statistika pro každého. (1992).

$$t = \frac{\frac{x}{n} - p_0}{\sqrt{\frac{p_0(1-p_0)}{n}}}, \text{ kde:}$$

t.....testová statistika,

x.....počet prvků z náhodně vybraných prvků základního souboru, které mají sledovanou vlastnost,

n.....náhodně vybrané prvky základního souboru,

p<sub>0</sub>.....konkrétní hodnota.

Test hypotézy o parametru p binomického rozdělení předpokládá dostatečně velký výběr. Interval přijetí nulové hypotézy je stanoven jako  $\bar{I}_0 = \langle -u_{1-\alpha/2}; u_{1-\alpha/2} \rangle$ , kde  $u_{1-\alpha/2}$  je  $(1 - \alpha/2)$ -kvantil normálního rozdělení, přičemž  $\alpha = 0,05$ .

Výše uvedený vztah se použije i v případě testování výběrů menšího rozsahu, přičemž bude použito studentovo rozdělení.

Za obor přijetí nulové hypotézy lze pak považovat při alternativní hypotéze  $p \neq p_0$  hodnotu nulové hypotézy vyjádřené intervalem  $\langle -t_{1-\alpha/2}; t_{1-\alpha/2} \rangle$ , při alternativní hypotéze  $p > p_0$  hodnotu nulové hypotézy odpovídající intervalu  $(-\infty; t_{1-\alpha})$  a při alternativní hypotéze  $p < p_0$  hodnotu nulové hypotézy patřící do intervalu  $\langle -t_{1-\alpha}; \infty \rangle$ .

1) test nulové hypotézy H: p = p<sub>0</sub> předpokládá na hladině významnosti 0.05, u 14 % podniků, že jsou vytvořeny podmínky pro používání hodnotově orientovaných systémů odměňování.

Ze vzorku 60 podniků opovědělo v rámci provedeného dotazníkového šetření, že hodnotově orientovaný systém odměňování používá 7 podniků.

H: p = 0,14

$\bar{H}$ : p  $\neq$  0,14

Interval přijetí je vyjádřen jako  $\bar{I}_0 = \langle -u_{1-\alpha/2}; u_{1-\alpha/2} \rangle$ , tj.  $\bar{I}_0 = \langle -u_{0,975}; u_{0,975} \rangle$ , tj.  $\bar{I}_0 = \langle -1,96; 1,96 \rangle$ .

$$t = \frac{\frac{x}{n} - p_0}{\sqrt{\frac{p_0(1-p_0)}{n}}} = \frac{\frac{7}{60} - 0,14}{\sqrt{\frac{0,14(1-0,14)}{60}}} \approx -0,52$$

Hodnota testového kritéria ve výši -0,52 patří do intervalu přijetí nulové hypotézy  $\bar{I}_0$ , proto se nulová hypotéza nezamítá. Potvrdil se předpoklad, že u 14 % podniků jsou vytvořeny podmínky pro používání hodnotově orientovaných systémů odměňování.

- 2) test nulové hypotézy  $H: p = p_0$  předpokládá na hladině významnosti 0,05, že lze vytvořit podmínky pro používání hodnotově orientovaného systému odměňování založeného na ukazateli ekonomické přidané hodnoty u 50 % malých a středních podniků.

Při průzkumu odpovědělo, že hodnotově orientovaný systém odměňování používá 7 podniků. Na základě náhodně provedeného osobního rozhovoru u těchto 7 podniků se potvrdilo, že hodnotově orientovaný systém odměňování založený na ukazateli ekonomické přidané hodnoty používá 1 podnik.

$$H: p = 0,50$$

$$\bar{H}: p \neq 0,50$$

Interval přijetí je vyjádřen jako  $\bar{I}_0 = \langle -u_{1-\alpha/2}; u_{1-\alpha/2} \rangle$ , tj.  $\bar{I}_0 = \langle -u_{0,975}; u_{0,975} \rangle$ , tj.  $\bar{I}_0 = \langle -2,447; 2,447 \rangle$ .

Protože se jedná o malý statistický soubor, je použit kvantil Studentova rozdělení.

$$t = \frac{\frac{x}{n} - p_0}{\sqrt{\frac{p_0(1-p_0)}{n}}} = \frac{\frac{1}{7} - 0,50}{\sqrt{\frac{0,50(1-0,50)}{7}}} \approx -1,89$$

Nulová hypotéza se přijímá. Tzn., že testováním se potvrdilo na hladině významnosti 0,05, že lze u 50 % malých a středních podniků vytvořit podmínky pro používání hodnotově orientovaných systémů odměňování založených na ukazateli ekonomické přidané hodnoty. Dokazuje to hodnota testové statistiky ve výši -1,89, která patří do oboru přijetí nulové hypotézy vyjádřené intervalem  $\bar{I}_0 = \langle -2,447; 2,447 \rangle$ .

- 3) následující test bude ověřovat, zda lze předpokládat, že bude více jak 10 % zaměstnanců motivováno k vyšší výkonnosti pouze za předpokladu poskytnutých požadovaných stimulačních prostředků

Dotazníkovým šetřením v prostředí podniku ROŽIVA, a. s. bylo zjištěno, že z 16 zaměstnanců by 8 zaměstnanců motivovaly k vyšší výkonnosti konkrétní jimi žádané stimulační prostředky.

Test nulové hypotézy  $H: p = p_0$  bude prováděn na hladině významnosti 0,05.

H:  $p = 0,10$

$\bar{H}$ :  $p > 0,10$

Interval přijetí je vyjádřen jako  $\bar{I}_0 = (-\infty; t_{1-\alpha}]$ , tj.  $\bar{I}_0 = (-\infty; t_{0,95}]$ , tj.  $\bar{I}_0 = (-\infty; 1,753]$ . Kvantil studentova rozdělení je vyjádřen vztahem  $(1 - \alpha)$ .

$$t = \frac{\frac{x}{n} - p_0}{\sqrt{\frac{p_0(1-p_0)}{n}}} = \frac{\frac{8}{16} - 0,10}{\sqrt{\frac{0,10(1-0,10)}{16}}} \approx 5,33$$

Z výsledků provedeného testu, kdy hodnota  $t$  nepatří do intervalu  $\bar{I}_0 = (-\infty; 1,753]$ , to znamená, že se nulová hypotéza zamítá. Přijímá se hypotéza alternativní, tzn., že lze více jak 10 % zaměstnanců motivovat k vyšší výkonnosti pouze, pokud jim budou poskytnuty jimi požadované stimulační prostředky.

## 6 NÁVRH MODELU HODNOTOVĚ ORIENTOVANÉHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ

Jedním z ukazatelů, který lze aplikovat v oblasti hodnotově orientovaných systémů odměňování, je ukazatel ekonomické přidané hodnoty (EVA). Ukazatel EVA a jeho dekompozice je použita k návrhu vlastního modelu systému odměňování. Navržený model je ověřen formou modelového případu ve vybraném podniku.

Prvotním předpokladem pro uplatnění hodnotově orientovaných systémů založených na EVA je zavedení tohoto ukazatele do podnikového systému řízení. Od toho předpokladu se pak odvíjí provázanost systému měření a řízení výkonnosti podniku se systémem odměňování. Bez zavedení ukazatele EVA do systému řízení nelze aplikovat tento ukazatel ani do oblasti odměňování. Na současné poznání o používání ukazatele EVA jako nástroje řízení je zaměřen následující text.

Podle výzkumného šetření provedeného podnikem Bain & Company provedeného ve více jak 70 zemích celého světa na vzorku 8504 respondentů nazvaného jako „Management Tools and Trends 2007“<sup>50</sup> se podniky ve svém řízení nezaměřují pouze na jeden používaný nástroj, ale v průměru na přibližných 16. Z odpovědí 1221 podniků se v současné době řadí mezi nejčastěji používané nástroje řízení zejména ty, co se orientují na vizi, misi a strategii podniku, dále pak na benchmarking a na zákazníka a trh. Co se týče používání ukazatele EVA v rámci systémů řízení, od roku 1999, kdy jej používala přibližně čtvrtina oslovených podniků, v současné době zdaleka nepatří mezi 25 Top nástrojů. Dle výzkumu se výrazně spokojenost s používáním ukazatele EVA snížila.

To, že se hodnotový ukazatel EVA v systémech řízení podniků vyskytuje na nízké úrovni, dokazuje i výzkum<sup>51</sup> Ing. Remeše D. a Ing. Kolaříka R. z roku 2006. Výzkum byl proveden na 65 dotázaných respondentech skrze dotazníkové šetření. Z výsledků vyplynula 12 % míra používání ekonomické přidané hodnoty v podnikovém řízení. Nejčastěji je EVA uplatňována v oblasti prováděných finančních analýz podniku, omezeně jako nástroj řízení a odměňování zaměstnanců, ocenění podniku, akvizice či hodnocení investičních projektů.

Z výsledků výzkumu<sup>51</sup> provedeného Matýskem M. a Šiškou L. v České republice v roce 2007 na vzorku 291 podniků, bylo zjištěno, že podniky koncipují mzdové a motivační systémy s cílem pobízet zaměstnance ke zvyšování tržeb, k úsporám nákladů a maximalizaci využití kapacitních zdrojů podniku.

<sup>50</sup>RIGBY, D. and BILODEAU, B. *Management Tools and Trends 2007*. [online].

<sup>51</sup>REMEŠ, D. Zvyšování výkonnosti podniku pomocí využití propojení konceptů Balanced Scorecard a ekonomické přidané hodnoty. (2008).

Obdobné výsledky byly získány provedeným a výše popsaným vlastním výzkumným šetřením<sup>52</sup> v roce 2007. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že hodnotově orientovaný systém odměňování používá přibližně 11,86 %. Intenzita využívání hodnotově orientovaných systémů v porovnání s ostatními systémy odměňování odpovídá 4,79 %.

Tyto výsledky opět potvrdily závěr o nízké míře využívání hodnotově orientovaných systémů. Důvodem těchto nízkých vykazovaných hodnot jsou podle Remeše D.<sup>53</sup> tendence využívat pro řízení podniků tradiční nástroje, které jsou zaměřeny převážně na strategii, zákazníka, procesy, zaměstnance, srovnání s konkurenty, dále pak malá míra důvěry v moderní finanční přístupy a nedostatečně sledovaných nákladech na vlastní kapitál či v mnohých případech vůbec nevyčíslených. Hodnotově orientované systémy odměňování jsou často odmítány z obavy rozsáhlých úprav klasického účetnictví na ekonomický model vstupující do výpočtů hodnotových ukazatelů.

Na základě shrnutí výše uvedené analýzy současného stavu používání hodnotově orientovaného systému odměňování vyplynuly následující závěry pro návrh modelu:

- 1) model by měl zohledňovat vizi, misi a strategii podniku,
- 2) model musí zajistit provázanost mezi měřením a řízením výkonnosti podniku a systémem odměňování zaměstnanců, měl by podporovat zvyšování výkonnosti podniku a jeho rozvoj,
- 3) model by měl posílit důvěru v jeho používání (měl by odbourat obavy z moderních přístupů a rozsáhlých úprav před samotným výpočtem hodnoty ukazatele),
- 4) model by měl propojit zájmy vlastníků podniku se zájmy zaměstnanců podniku a také
- 5) by měl model vycházet z účetních dat, které je nutné transformovat do manažerského informačního systému.

## **6.1 Návrh modelu 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 samotném systému řízení podniku. Systém odměňování na EVA je pak důležité se systémem řízení podniku provázat.

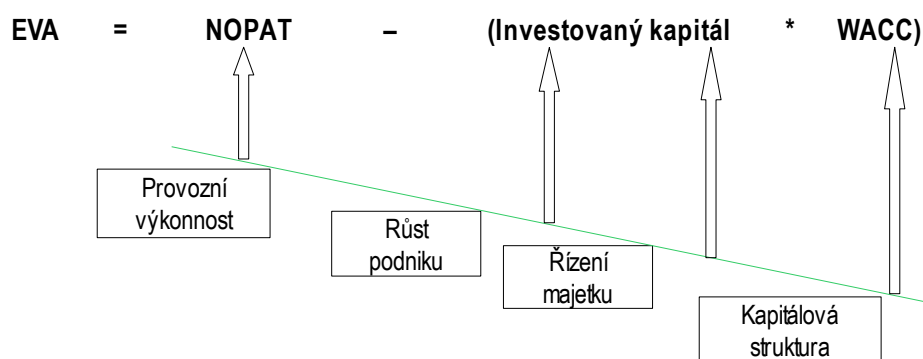
---

<sup>52</sup>STAŇKOVÁ, M. Aplikace hodnotového řízení podniku v oblasti lidských zdrojů. (2007).

<sup>53</sup>REMEŠ, D. Zvyšování výkonnosti podniku pomocí využití propojení konceptů Balanced Scorecard a ekonomické přidané hodnoty. (2008).



Model řízení výkonnosti podniku založeného na EVA lze znázornit následovně:



obrázek 10 - Model finančního řízení EVA<sup>54</sup>

Provozní výkonnost zachycená na obrázku 10 je zaměřena na podrobný rozbor ukazatele EVA, prostřednictvím kterého lze zjistit, zda dochází k maximalizaci hodnoty pro vlastníky. K její maximalizaci dochází, pokud hodnota ukazatele EVA roste, což je vyvoláno především rostoucím parametrem NOPAT. Z toho plyne, že je vhodné klást větší pozornost na optimalizaci provozního zisku, a to jeho parametrů ovlivňujících jednak tržby, ale stejně tak i na nákladové položky.

Růst podniku se odvíjí od růstu tržeb, které jsou spojeny s růstem majetku. Růst majetku lze sledovat ze dvou hledisek. První hledisko zachycuje růst stálých aktiv souvisejících např. s dovybavením technologie používané při zajišťování činnosti podniku. Druhé hledisko posuzuje financování oběžného majetku na základě ČPK. Ten vypovídá o možnosti dofinancování běžné činnosti podniku a představuje relativně volný dlouhodobý kapitál k financování běžné činnosti. Růst majetku z hlediska ukazatele EVA nemusí být lineárně závislý na růstu tržeb. Naopak v případě ČPK bývá většinou k tržbám přímo úměrný.

Řízení majetku je chápáno jako prostorově a časově ohraničený soubor technologicky a organizačně souvisejících činností vedoucích k ekonomické stabilitě podniku. Jeho předpokladem je zajištění takového složení majetku, které zajistí jeho efektivní využití ve všech oblastech podniku. To znamená, že majetková struktura podniku musí odpovídat potřebám a vykonávaným činnostem podniku. Účelem majetkového řízení je dosažení stanoveného cíle při zadaném čase, zdrojích, nákladech a kvalitě. Úkolem všech manažerů je dohlédnout právě na optimalizaci potřebného majetku spojeného s realizací strategického cíle orientovaného směrem ke zvyšování výkonnosti podniku.

<sup>54</sup>VACÍK, E. *Měření výkonnosti podnikatelských projektů i podniků, metody a postupy při řízení podniku na základě sledování růstu jeho hodnoty (Value Based Management)* [online]. str. 37.

Kapitálová struktura vychází z poměru vlastního a cizího kapitálu, proto hraje důležitou a zásadní roli volba míry zadlužení. Tento krok je významný pro zjištění výhodnosti nákladů smíšeného financování a hrozby neschopnosti splácet úročené platby plynoucí z nestability projektu financovaného cizím kapitálem.

Zavedení ukazatele ekonomické přidané hodnoty do podniku však s sebou nese nutnost změny myšlení zaměstnanců podniku. To vyžaduje formulovat strategii podniku s ohledem na zvyšování hodnoty podniku pro vlastníka za předpokladu sjednoceného zájmu zaměstnanců podniku se zájmy vlastníků podniku. Strategie podniku musí být nastavena tak, aby byla snadno komunikována, zaměstnanci podniku pochopena a stejně tak, aby zaměstnanci věděli, jak stanovené strategie mohou dosáhnout.

Následující model systému odměňování je proto navržen s ohledem na základní cíl podniku, který vede ke zvyšování hodnoty podniku a tím i ke zvyšování hodnoty pro vlastníka. Tento cíl je podpořen použitím ukazatele EVA v systému odměňování podniku. Měřítkem pro dosažení tohoto cíle je samotný ukazatel EVA a jeho rozklad na dílčí ukazatele, které budou tento cíl nejen měřit ale i určovat.

#### **6.1.1 Metodika výpočtu ukazatele EVA**

Jak již bylo uvedeno, výpočet<sup>55</sup> ukazatele EVA je v rámci navrženého modelu disertační práce uvažován ve tvaru:

$$EVA = NOPAT - (C * WACC)$$

Tento výpočet vychází z výsledku hospodaření z operativní činnosti podniku poníženého o náklady kapitálu.

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

- 1) upravit pro výpočet standardní účetní data, o které se výpočet ukazatele EVA opírá,
- 2) ve správné výši stanovit náklady na kapitál,
- 3) stanovit období, pro které se bude výše ukazatele EVA sledovat a hodnotit,
- 4) vyjádřit a přesně definovat oblasti výpočtu EVA,
- 5) identifikovat klíčové faktory ovlivňující výpočet EVA a zaměřit se na ně při nastavování nové hodnoty EVA.

---

<sup>55</sup>Definice vstupních veličin ukazatele EVA je popsán v subkapitole 3.2.1.

## **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 činnosti<sup>56</sup>, 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 vázající náklady a výnosy.

Samotné úpravy pak spadají do oblasti operativní, financování, daňové a vlastnické.

V oblasti operativní je nezbytné očistit výsledek hospodaření z operativní činnosti podniku o všechny neoperativní náklady a výnosy, tzn. ty které ve skutečnosti neslouží k zajištění hlavní podnikatelské činnosti. Stejně tak je potřebné očistit i majetek podniku vykázaný v bilanci, ale k podnikatelské činnosti nevyužívaný.

V oblasti financování musí dojít k přesné definici zdrojů používaných k financování podnikatelské činnosti (investování). To znamená, že hodnota zdrojů vykázaných v rozvaze musí být doplněna o všechny zdroje použité k financování, jako jsou leasingové financování, tiché rezervy či různé jiné formy pronájmu.

Daňová oblast zachycuje změny v odstranění daňových efektů cizího financování z toho důvodu, že cizí financování má být zohledněno jen v kapitálových nákladech. Jde zejména o odstranění daňového zkreslení vzniklého z vlivu leasingových splátek a jiných daňově zvýhodněných forem financování.

Poslední úpravami zasaženou oblastí je vyjádření vlastního kapitálu v reálné výši. Změny ve vlastním kapitálu jsou ovlivněny změnami aktiv v rozvaze. Jedná se hlavně o úpravy v nehmotném majetku podniku, jako jsou např. výdaje vynaložené na výzkum a inovace, marketingový průzkum, získaný goodwill, aj., které nejsou považovány za náklady, ale za investici, která je do nákladů postupně rozpouštěna ve formě odpisů. Takovými úpravami bude ukazatel NOPAT relativně stabilizován, neboť nebude zatížen jednorázovými náklady. Úpravy ovlivní výši vykazovaných aktiv v rozvaze (budou upravena s ohledem na tržní ceny) a stejně tak bude v bilanci upravena hodnota vlastního kapitálu.

---

<sup>56</sup> Jejich přesné znění je majetkem poradenské společnosti Stern Stewart & Company.

V praxi se provádí 5 až 10 klíčových úprav, mezi kterými lze doporučit<sup>57</sup>:

- 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, výnosy plynoucí z rozpouštění nevyužitých rezerv či mimořádné odpisy majetku,
- započítat do výsledku hospodaření příp. zvýšení či snížení opravných položek na zásoby a pohledávky,
- snížit výsledek hospodaření o výnosy z provozně nepotřebných aktiv.

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.

---

<sup>57</sup>Zpracováno dle: MAŘÍKOVÁ, P. a MAŘÍK, M. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. (2001).

## **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 postupy, jako např. metodu CAPM, stavebnicový model či odvození z nákladů na cizí zdroje, aj. Těmto metodám 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. Z výše uvedené teorie je zřejmé, že pro motivaci zaměstnanců, aby dosahovali žádaného výkonu, je nezbytné zaměstnance motivovat odměnou v intervalu jednou za tři měsíce. Z tohoto důvodu je v předložené disertační práci 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. Častěji prováděné výpočty ukazatele EVA mohou podpořit správná operativní rozhodnutí a zvýšit motivaci zaměstnanců ke zlepšení výsledků podniku.

Podle Remeše D. (2008) lze použít při výpočtu EVA v kratším období jednoho roku vstupní veličiny výpočtu EVA v následující podobě:

- 1) veličina NOPAT je vyčíslena obdobně jako při výpočtu ročního ukazatele s tím rozdílem, že bude vypočítáván z výnosů a nákladů vztahujících se pouze k danému období se zohledněním daně,
- 2) veličinu WACC lze pro zjednodušení uvažovat ve výši nákladů na kapitál stanovených na počátku účetního období pronásobený podílem počtu dnů sledovaného období s počtem dnů účetního období.
- 3) veličinu C je možné opět ze zjednodušeného pohledu vyjádřit jako hodnotu majetku vyjádřeného na počátku účetního období.

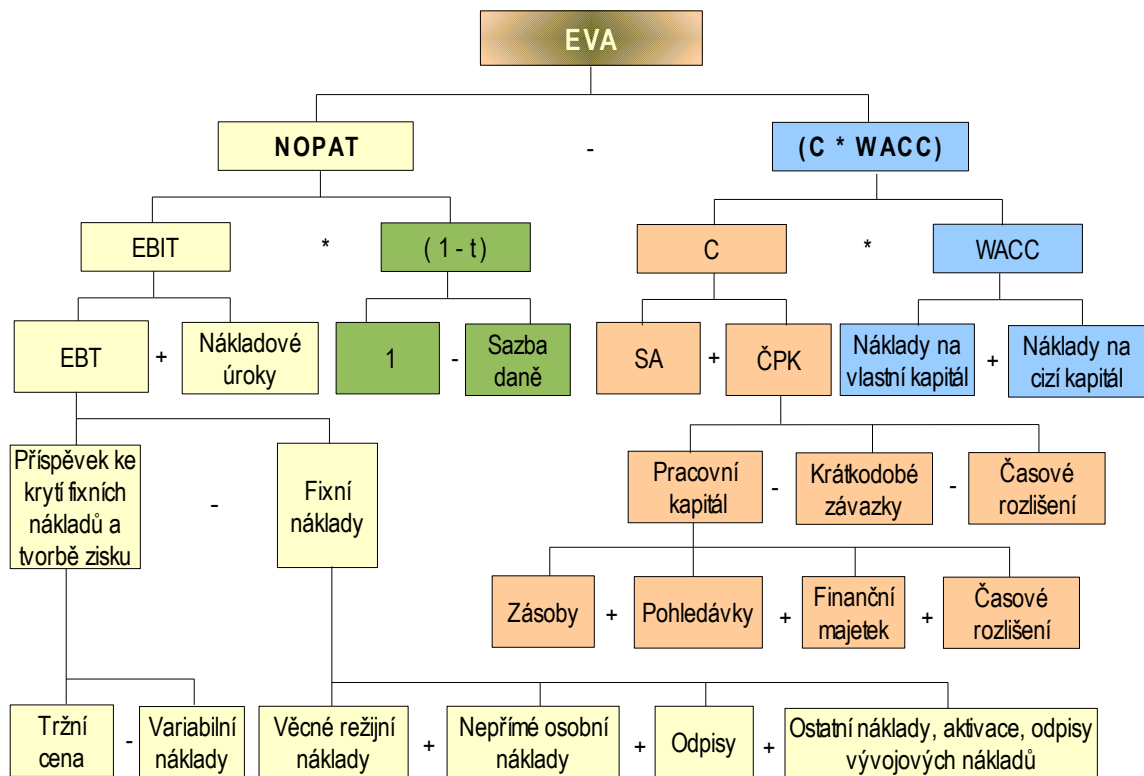
Při zavádění ukazatele EVA do řízení podniku je vhodné provést výpočet ukazatele EVA alespoň za 3 předcházející období, a to zejména z důvodu srovnatelnosti vývoje a co je velmi důležité, výpočet v minulých obdobích pomůže identifikovat a vhodně nastavit výpočet nově zaváděného konceptu.

#### 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 EVA<sup>58</sup>. Ukázka jednoho z mnohých rozkladů<sup>59</sup> je zachycena na následujícím obrázku.



obrázek 11 - Dekompozice ukazatele EVA podle jednotlivých činitelů

<sup>58</sup>V odborných literaturách je možné se setkat i s jiným termínem pro označení dekompozice tohoto ukazatele, a to jako „strom hodnoty“.

<sup>59</sup>Příklady dekompozice ukazatele EVA lze nalézt např. ve zdrojích autorů, jako je: KISLINGEROVÁ, E. *Oceňování podniku*. (2001), ŽALAI, K. a kolektiv. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. (2007) či v publikaci NEUMAIEROVÉ a kol. *Řízení hodnoty podniku. aneb Nedělejme z podniku záhadu*. (2005).

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.

Prostřednictvím faktorů, které ovlivňují výši ukazatele EVA, lze definovat strategii podniku, stejně tak jako stanovit jednotlivé kroky pro zlepšení jeho hodnoty.

Před implementací ukazatele EVA do řízení podniku a systémů odměňování, je nezbytné mít v podniku přesně definovanou strategii podniku a základní cíl/e podniku.

Jak již bylo výše uvedeno, základním cílem podniku je zvyšování hodnoty podniku. V souladu s tímto stanoveným cílem je formulována strategie podniku na základě provedených analýz jako např. strategické, SWOT, minulého účetního období, aj. Jakmile bude stanovená strategie, bude zvolená vhodná metrika (v modelu této disertační práce ukazatel EVA), která umožní na základě propočtu ověřit, zda dojde realizací strategie k růstu hodnoty podniku. Pokud se růst hodnoty podniku neověří, bude nutné zvolit jinou strategii.

Prioritní cíl podniku je realizován naplňováním jednotlivých dílčích strategických cílů, které jsou spolu vzájemně propojeny. Protože je tato disertační práce zaměřena na motivaci zaměstnanců skrze ukazatel EVA, je zřejmé, že dosažení hlavního cíle podniku bude posuzováno z pohledu systému odměňování zaměstnanců. Stěžejní roli zde bude hrát právě rozklad ukazatele EVA a jeho jednotlivé činitele použité pro zvýšení výkonnosti zaměstnanců.

### **6.1.2 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 ukazatele 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:

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

$\text{EVA}_t$  ..... hodnota ukazatele EVA ve sledovaném roce za podnik,

$\text{EVA}_{t-1}$ ..... hodnota ukazatele EVA v minulém roce za podnik,

$\Delta\text{EVA}$  ..... plánovaná hodnota zlepšení ukazatele EVA ve sledovaném roce za podnik,

$\text{CEVA}$ ..... volitelný procentní parametr pro celkový ukazatel EVA,

$\text{PEVA}$ ..... volitelný procentní parametr pro přírůstek ukazatele EVA,

$\text{ZEVA}$ ..... volitelný procentní parametr pro rozdíl mezi skutečným přírůstkem ukazatele EVA a plánovaným přírůstkem ukazatele EVA,

$\text{CB}$  ..... cílový bonus.

Z výpočtu je patrné, že jsou v navrženém modelu zaměstnanci v rámci systému odměňování založeném na EVA odměňováni procentem z dosažené hodnoty EVA navýšené o procento přírůstku EVA, o cílový bonus za dosažení cílové hodnoty EVA a o procento přírůstku změny EVA sníženého o plánované zlepšení tohoto ukazatele.



Tento 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 vhodné 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 banky<sup>60</sup>. 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 nejnížší hierarchicky uspořádaná funkce v tarifním stupni dle organizační struktury podniku bude mít nejnížší váhu<sup>61</sup>,
- 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,

$VF_i$ .....váha funkce tarifního stupně,

$PZ_i$ .....počet zaměstnanců pracujících v tarifním stupni sledované váhy.

<sup>60</sup>Jedná se o banku, která slouží pouze pro účely sledovaných peněžních prostředků pro vyplácení odměn na základě hodnotově orientovaného ukazatele EVA. Peněžní prostředky, které jsou do banky vloženy, jsou částečně rozděleny za předem stanovených podmínek zaměstnancům podniku. Jejich zbylá část pak nemusí ležet v bance, ale podnik je může dále používat k financování své provozní činnosti. Jedná se tak o levný zdroj krytí majetku podniku. Její další výhodou je, že zaměstnanci dostanou vyplacenou vyšší část bonusu, i když dojde ke zhoršení kladného ukazatele EVA. V situaci, kdy by byla hodnota EVA záporná a došlo v meziodobí k jejímu zlepšení, bude v bonusové bance tvořena jakási motivační rezerva zaměstnance ze změny zlepšeného ukazatele EVA. To vše vede zaměstnance k dlouhodobé zainteresovanosti na loajalitě k podniku. K vyplácení odměny musí docházet jen, když je dosažena kladná hodnota ukazatele EVA, aby byl splněn motivační účinek tohoto systému odměňování. Blíže viz str. 126.

<sup>61</sup>Váha může začínat číslem 1, což znamená, že např. 6. tarifní stupeň bude mít hodnotu váhy 6.

- 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.

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.

## **6.2 Implementace ukazatele EVA do hodnotově orientovaného systému odměňování**

Před zavedením systému motivace založeného na ukazateli EVA do podniku je nutné učinit následující postupové kroky<sup>62</sup>:

*Training*, výcvik vedoucích pracovníků i zaměstnanců. Principy hodnotového řízení musí především zvládnout vedoucí pracovníci, později i zaměstnanci, kterých se odměňování na základě EVA týká.

*Přechod k systému myšlení manažerů podniku i vlastníků* zaměřenému na zvyšování hodnoty jako prvotního cíle podniku. Ze strategického řízení podniku v minulosti známe úkoly manažerů podniku. Tyto úkoly bude nyní nutné soustředit na nově vytyčený cíl podniku, zavést hodnotový ukazatel EVA do finančního řízení podniku a sjednotit relevantní rozdílnosti pohledů manažerů podniku a společníků na rozhodující ukazatele. Nový systém s použitím EVA musí vytvořit stejné myšlení obou skupin, které vychází z pocitu vlastnictví svěřených aktiv.

Nezbytné je stanovenou strategii příslušným způsobem komunikovat. To lze zajistit např. prostřednictvím informačních systémů, v jejichž rámci by zaměstnanci i vlastníci podniku mohli sledovat výsledky sledovaných měřítek i aktuálnost informací.

*Organizační změny* v podniku. Podnik, bude přecházet na hodnotové řízení a zainteresovanost zaměstnanců, bude muset přemýšlet o organizačních změnách, jež zajistí vytvoření takových podmínek, které povedou ke konkrétnímu ovlivňování zvoleného ukazatele či jeho složek. Organizační změny budou 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.

*Přizpůsobení řídicích procesů* podniku. Podle zkušeností podniků zavádějících hodnotově orientovaný motivační program je potřebné dodržovat určité zásahy, a to:

- 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,
- informační systém podniku v jeho programovém vybavení musí být přizpůsoben novému systému.

---

<sup>62</sup>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.

### 6.3 Ověření navrženého modelu v podnikové praxi

Navržený hodnotově orientovaný model systému odměňování založeného na EVA je ověřen na modelovém příkladu. Model je aplikován do podniku ROŽIVA a. s. (dále v textu jen ROŽIVA).

#### 6.3.1 Popis podniku

Podnik ROŽIVA a. s. se sídlem Kašnice patří dle počtu zaměstnáváných zaměstnanců k malým podnikům zabývajícím se zemědělskou prvovýrobou, což vyplývá z dřívějšího zaměření podniku před transformací z bývalého zemědělského družstva.

Předmětem podnikání je zemědělství, včetně prodeje nezpracovaných zemědělských výrobků za účelem zpracování nebo dalšího prodeje, obchodní činnost – nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej a práce s použitím strojních mechanismů.

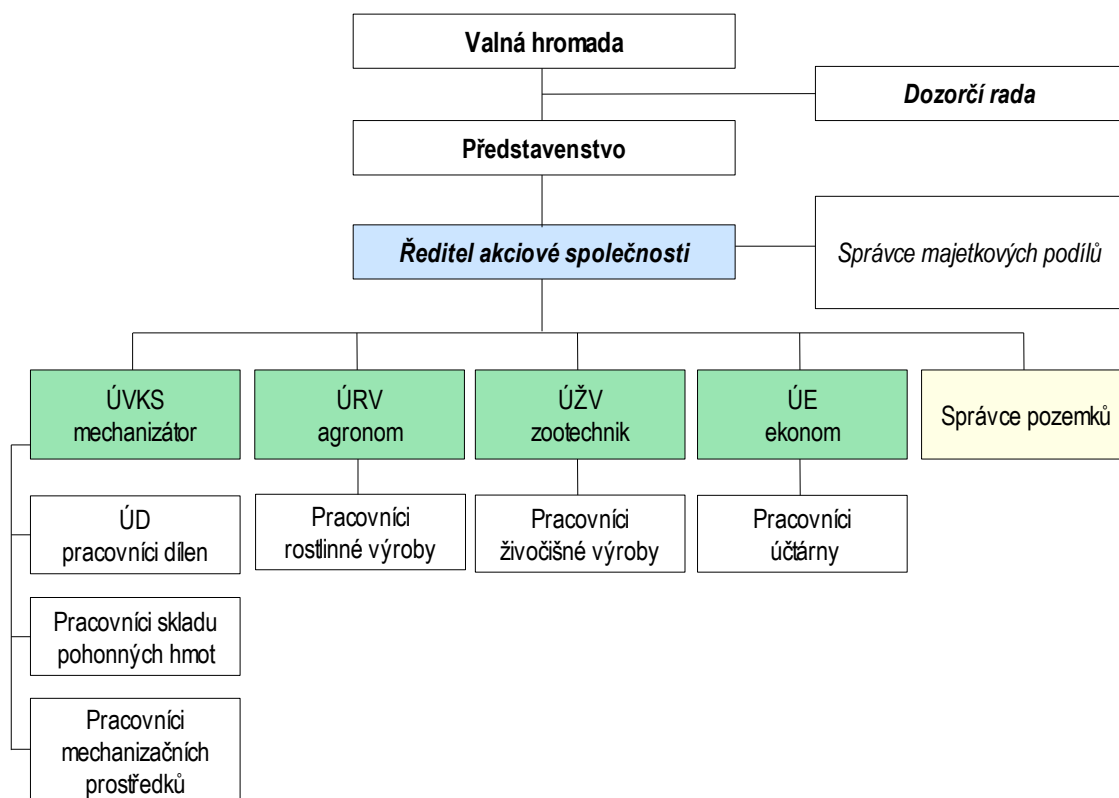
Ke dni 31. 12. 2008 činil základní kapitál společnosti 26 089 000,- Kč. Je rozdělen na 1 119 ks akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 1 000,- Kč, dále na 507 ks akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 10 000,- Kč a 119 ks akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 100 000,- Kč. Celkový počet akcionářů je 34. Těmto akcionářům jsou ve stanoveném dni splatnosti rozhodnutím valné hromady vypláceny dividendy. Nárok na dividendu přechází po uplynutí promlčecí lhůty 3 let, resp. 4 let, na společnost.

Následující tabulka zachycuje vývoj počtu zaměstnanců pracujících v podniku na základě uzavřeného pracovněprávního vztahu za období roku 2006 až 2008.

Počet zaměstnanců	2006	2007	2008
Úsek řízení a správy (ÚŘS)	5	5	5
Úsek ekonomický (ÚE)	3	3	3
Úsek rostlinné výroby (ÚRV)	6	6	6
Úsek výroby krmných směsí (ÚVKS)	3	3	2
Úsek dílen (ÚD)	3	3	2
Úsek živočišné výroby (ÚŽV)	3	3	1
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>19</b>

tabulka 31 - Stav zaměstnanců

Základní uspořádání jednotlivých pracovních pozic v podniku zachycuje následující organizační schéma:



obrázek 12 - Organizační struktura podniku

## Výrobní program

*Rostlinná výroba* při výrobě svých produktů vychází z výměry pronajaté půdy, z dosahovaných tržních cen během zpeněžení jednotlivých komodit, z možností osevního plánu a v neposlední řadě ze zabezpečení živočišné výroby. Hlavními komoditami rostlinné výroby jsou zejména pšenice, hrách setý, řepka ozimá, ječmen, silážní kukuřice, slunečnice a kukuřice zrnová.

*Úsek výroby krmných směsí* zabezpečuje potřeby živočišné výroby své domácí společnosti, ale je také kapacitně schopen generovat komodity k dalšímu obchodování a uspokojení poptávky svých odběratelů.

*Živočišná výroba* je zaměřena na zajištění živočišné produkce v součinnosti s úsekem mechanizace a ekonomickým úsekem. Živočišnou produkci v současné době orientuje pouze na chov skotu ve výkrmu.

*Úsek mechanizačních prostředků* provádí zabezpečení vlastních výrobních jednotek a zároveň je schopen poskytovat služby externím subjektům. V této rozsáhlé činnosti je zahrnuto i opravárenství a ostatní materiálově technické zabezpečení. Mechanizační prostředky jsou zabezpečeny tak, aby pokryly v plném rozsahu požadavky rostlinné i živočišné výroby a současně i výroby krmných směsí. Z účelovosti tohoto úseku vyplývá, že je úsekem více nákladovým.

*Ekonomický úsek* zpracovává ve spojení s vedoucími úseků celoroční výrobně finanční plán společnosti, který obsahuje plán rostlinné výroby, ÚVKS, ÚŽV, práce a odměny za práci, plán materiálně-technického zásobování, investiční výstavby i finanční plán a rozpočet. Mimo uvedené činnosti provádí i jiné, dále v této práci popsané.

### **Odbyt a marketing**

Ke své propagaci využívá podnik svých spokojených zákazníků. Nové zákazníky získává zejména na základě spokojenosti stávajících zákazníků a jejich následného doporučení.

Na straně dodavatelské se snaží podnik obchodovat s podniky poskytujícími jednak kvalitní výkony a jednak nejnižší ceny. Mezi hlavní dodavatele se řadí dodavatelé pohonných hmot, osiva, krmných směsí, hnojiva a chemikálií.

### **SWOT analýza**

Hospodaření podniku ROŽIVA, a. s. v současné době negativně ovlivňují faktory jako:

- nízké výkupní ceny (pod úrovní výrobních nákladů) z důvodu vysokého poklesu poptávky.
- zhoršující se platební morálka odběratelů.
- zvyšující se ceny tepla a energie.
- novely zákonů a s nimi spojené neustálé potřeby školení zaměstnanců a zásahy do IS podniku pro aplikaci těchto změn.
- snižující se možnost získat nové významné zákazníky v době hospodářské krize.

Mimo jiné, výsledky hospodaření podniku ROŽIVA, a. s. mohou negativně ovlivnit i klimatické faktory či nebezpečí výskytu nemocí porážkových zvířat.

Za neméně významný negativní faktor lze považovat i rozvoj osobního mínění, nároků a potřeb zaměstnanců v oblasti odměňování podniku. Zaměstnanci mění své postoje zejména vůči náplni práce, jejímu množství či k délce pracovní doby vzhledem k výši odměny, která je jim vyplacena. Neuspokojené potřeby zaměstnance celkově ovlivňují výsledky hospodaření podniku. V minulých letech a to v roce 2006 a 2008 je výsledek hospodaření připadající na jednoho zaměstnance značně neuspokojivý. Společnost v těchto letech dosahuje ztráty. Rentabilní je pouze v roce 2007.<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup>Finanční analýza podniku je součástí přílohy 10. Její výstupní veličiny vychází z manažerských dat.

Výsledky hospodaření podniku nepříznivě ovlivňuje i nedostatečné využití aktiv podniku. I když akciová společnost provádí většinu mechanizačních prací prostřednictvím vlastních prostředků, které převzala z bývalého zemědělského družstva, využívá některé stroje jen pár dnů v roce, což vypovídá o neefektivním zacházení s dlouhodobým hmotným majetkem. Potvrzuje to i nevyhovující obrat celkových a stálých aktiv. Stálá aktiva se sestávají zejména z budov, mezi které patří mnohé plně nevyužité. Významnou část stálých aktiv představuje i strojní park společnosti. Tento strojní park představují nejen nové ale i stroje zastaralé, na které jsou vynakládány vysoké náklady na provoz (např. náklady na spotřebu pohonných hmot, oprav, spotřebu náhradních dílů, aj.).

Stálá aktiva podobně jako převážná část oběžných aktiv byla financována z vlastních zdrojů. Tato skutečnost výsledek hospodaření také negativně ovlivňuje, neboť na financování z vlastních zdrojů jsou vynakládány mnohem vyšší náklady než na financování dluhové. V tomto případě je zadluženost podniku zanedbatelná.

Vzhledem k výše uvedeným faktorům negativně ovlivňujícím hospodaření podniku je podnik přinucen hledat významné úspory, nové příležitosti, nalézat nové odběratele nebo pronikat na nové trhy. K tomu může použít svých silných stránek a příležitostí. Mezi silné stránky patří povědomí a dobrá pověst u stávajících odběratelů. Dalšími výhodami může podnik čerpat ze svých dlouholetých zkušeností s postupy hospodaření a odborných znalostí na vysoké úrovni. Mimo jiné je podnik ROŽIVA a. s. schopen zajistit a poskytnout svým odběratelům produkci v souladu s dodržováním jejich požadavků, ale i zákonů a vnitropodnikových směrnic podniku.

Výsledek hospodaření by byl pozitivně ovlivněn např. i modernizací zastaralého strojního parku. Zastaralé stroje je třeba postupně nahrazovat novými výkonnějšími a kvalitnějšími. K tomu by mohlo být použito dluhového financování. Plně nevyužité stroje či zemědělské prostory použít např. k pronájmu. Finanční prostředky vazané v oběžných aktivech investovat.

Hospodaření podniku je ovlivňováno i pozitivními ekonomickými faktory jako jsou:

- postupné snižování sazby daně z příjmu právnických osob ze současných 20 % na 19 % v roce 2010.
- novela zákona č. 589/1992 Sb. o pojistném na sociálním zabezpečení a příspěvku na politiku zaměstnanosti ve znění pozdějších předpisů schváleného Poslaneckou sněmovnou dne 15. 5. 2009 s účinností od 1. 8. 2009 a to konkrétně v oblasti snižování mzdových nákladů s možností uplatnit si slevu na sociálním pojištění, což podniku přináší zachování pracovních míst i jeho konkurenceschopnost.
- možnost čerpat dotace pro podporu malého a středního podnikání.

Podnik ROŽIVA a. s. již několikrát v minulosti čerpal finanční dotaci, a to z Podpůrného a garančního rolnického a lesnického fondu. Možnosti čerpat dotace hodlá podnik využívat i v budoucnosti. Za negativum lze v oblasti získávání dotace považovat velmi složitý systém zpracování žádosti o dotaci.

Pomocí SWOT analýzy je možné z výše uvedeného a jiných skutečností popsaných v disertační práci vyjádřit v následující tabulce silné (Strengths – S) a slabé (Weakness – W) stránky podniku, stejně tak jako jeho příležitosti (Opportunities – O) a hrozby (Threats – T).

<p><u>Silné stránky [S]</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– dlouhá doba životnosti na trhu - je v podvědomí odběratelů</li> <li>– zaběhlé odbytové cesty – dobrá pověst u odběratelů</li> <li>– koncentrovaná výroba</li> <li>– kvalita poskytované produkce</li> <li>– praxe v oboru – zkušenosti s postupy hospodaření a odborné znalosti na vysoké úrovni</li> <li>– nízká cena pracovní síly</li> </ul>	<p><u>Slabé stránky [W]</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– absence v oblasti marketingu</li> <li>– nedostatečná aktivita při získávání nových zaměstnanců</li> <li>– nedostatečná aktivita při udržení si stávajících zaměstnanců</li> <li>– obtížná nahraditelnost některých zaměstnanců</li> <li>– motivační systém odměn</li> <li>– nevyužité kapacity</li> <li>– nízká intenzita zemědělské výroby</li> </ul>
<p><u>Příležitosti [O]</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– nákup nových technologií</li> <li>– zavádění nových hnojiv, pesticidů, odrůd a plemen</li> <li>– rozšíření působnosti v ČR i EU</li> <li>– dotace v oblasti zemědělské činnosti</li> </ul>	<p><u>Hrozby [T]</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– pomalý proces modernizace</li> <li>– stávající konkurence</li> <li>– zvyšování cen vstupů</li> <li>– zvyšující se požadavky zaměstnanců na vyšší vyplácených mezd</li> <li>– nedostatečné řešení ochrany zemědělského trhu proti dotovaným dovozům</li> </ul>

tabulka 32 - SWOT analýza podniku ROŽIVA, a. s.

Podnik ROŽIVA, a. s. v současné době nejvíce ze všech výše uvedených faktorů těží ze zaběhlých odbytových cest a dobré pověsti u stávajících odběratelů. Naopak nejvíce podnik zatěžují rostoucí ceny vstupů a nedostatečná ochrana českého zemědělství před dotovanou konkurencí ze zahraničních trhů.



### **6.3.2 Popis stávajícího systému odměňování v podniku ROŽIVA a. s.**

V podniku ROŽIVA dochází k odměňování zaměstnanců na základě mzdového řádu zpracovaného ve vnitřním předpisu podniku. Tento vnitřní předpis byl vydán s platností od 1. 1. 2007 a je průběžně aktualizován dle platných legislativních ustanovení. Mzdový řád podniku ROŽIVA a. s. upravuje mzdové podmínky zaměstnanců a tyto podmínky jsou měněny jen na základě projednání valnou hromadou podniku.

Mzdový řád upravuje následující body:

- 1) úvodní ustanovení a základní podmínky,
- 2) skladbu mzdy jako odměnu za práci,
- 3) funkci a mzdové tarifní stupně dle organizační struktury,
- 4) prémiový řád,
- 5) příplatky,
- 6) mimořádné odměny,
- 7) nepeněžní požitky a
- 8) závěrečné ustanovení.

V následující části textu bude pozornost věnována popisu odměny za práci dle jednotlivých forem odměn a samotnému způsobu odměňování zaměstnanců podniku ROŽIVA a. s.

V podniku ROŽIVA a. s. se celková měsíční mzda zaměstnance skládá z těchto složek:

- 1) základní mzdy dané mzdovým tarifem vykonávané činnosti zaměstnance dle stanovené organizační struktury a tímto mzdovým řádem. Její výše je stanovena rozhodnutím ředitele v součinnosti s přímým nadřízeným zařazovaného pracovníka podniku ROŽIVA a. s. v souladu s platnou legislativou.
- 2) prémie dle prémiového řádu, který je součástí tohoto mzdového řádu.
- 3) příplatek za vedení, pokud je v dané funkci stanoveno organizačním řádem podniku. Tento příplatek je stanoven v pracovní smlouvě a v platebním výměru.
- 4) mimořádných odměn dle rozhodnutí kompetentního pracovníka.

Výše jednotlivých složek mzdy zaměstnance je dána vykonávanou činností v podniku ROŽIVA a. s. Náplň jednotlivých vykonávaných činností je součástí organizačního řádu podniku. Konkrétní popisy práce na jednotlivá pracovní místa tvoří součást každé pracovní smlouvy uzavřené mezi podnikem, jako zaměstnavatelem, a zaměstnancem.

## Základní mzda

Podle charakteru pracovních a výrobních podmínek, za kterých se práce vykonává, je pro skupiny a druhy práce stanovená vnitropodniková stupnice mzdových tarifů. Jednotlivé mzdové tarify jsou ošetřeny ve vnitřním předpisu podniku a jsou členěny s ohledem na vykonávanou činnost zaměstnance (viz tabulky 33 a 34).

Třída	Pracovní činnost	Minimální mzdový tarif v Kč / měsíc	
		rok 2006/07	rok 2008
A	Technicko-hospodářský pracovník – bez praxe	7200,00	8600,00
B	Odborný pracovník – bez praxe	8200,00	9900,00
C	Samostatný odborný pracovník (min. praxe) – vedoucí úseků	10300,00	11600,00
D	Samostatný odborný pracovník (zaručená praxe 5 let) – vedoucí úseků	13800,00	14100,00
E	Technicko-hospodářský pracovník (min. praxe)	17450,00	17900,00
F	Vedoucí pracovník – (zaručená praxe) vedení útvarů, provozů a středisek	20250,00	20500,00
G	Vedoucí řídicí pracovník – (zaručená praxe – min. 5 let) – ředitel	23500,00	23600,00

tabulka 33 - Minimální mzdové tarify pracovních činností s pevnou měsíční mzdou

V tabulce 33 uvedené minimální mzdové tarify v Kč představují pevnou měsíční základní mzdu zaměstnance, který v podniku ROŽIVA a. s. zastává pracovní činnost v oblasti technicko-hospodářských, odborných, vedoucích a řídicích pracovníků. K základní měsíční mzdě se přičítají ostatní formy odměn, jako např. prémie, příplatky, mimořádné odměny, aj.

Třída	Pracovní činnost	Minimální mzdový tarif v Kč / hod.	
		rok 2006/07	rok 2008
1	Pomocná síla – nenáročná práce	43,00	44,00
2	Odborně jednoduchá práce	46,00	48,00
3	Samostatný odborný výkon – proškolení v oboru	49,00	52,00
4	Samostatný odborný výkon – (min. praxe 2 roky)	52,50	56,00
5	Složité odborně náročné práce – vyučení v oboru	56,00	60,00
6	Složité odborně náročné práce – specialisté (vyučení v oboru)	59,00	64,00
7	Složité odborně náročné práce – specialisté (vyučení v oboru – praxe min. 5 let)	62,00	68,00
8	Všestranné využití vynikajícího pracovníka pro všechny náročné práce – (dlouholetá zaručená praxe)	65,50	72,00

tabulka 34 - Minimální mzdové tarify pracovních činností s hodinovou časovou mzdou

Minimální mzdové tarify v Kč na hodinu uvedené v tabulce 34 jsou východiskem pro výpočet měsíční základní mzdy zaměstnance, který v podniku ROŽIVA a. s. vykonává činnost dělnické profese. K základní měsíční mzdě se také přičítají ostatní formy odměn, jako např. prémie, příplatky, mimořádné odměny, aj.

Při zařazování pracovníka do příslušného mzdového tarifu je nutné přihlížet k dosažené odbornosti a způsobilosti zaměstnance splnit požadovanou činnost. Pod pojmem „způsobilosti“ se předpokládají všeobecné požadavky vyplývající z:

- a) organizace vlastní práce na pracovišti,
- b) obsluhy běžné údržby svěřeného nářadí a strojního zařízení,
- c) znalosti předpisů o bezpečnosti práce a zásad hygieny práce,
- d) dodržování norem a předpisů používaných pro příslušnou činnost,
- e) požadavku na některá povolání, tj. zvláštní zkoušky a absolvování školení (např. zkoušky svářečů, řidičů motorových vozidel, strojníků, topičů, apod.).

### Prémie

Prémie tvoří v podniku ROŽIVA a. s. pobídkovou složku mzdy a vyjadřuje v sobě ohodnocení výkonu zaměstnance a jeho přínos pro podnik. V mimosklizňových obdobích mohou zaměstnanci podniku získat prémii až do výše 20 % minimálního mzdového tarifu za měsíc.

V obdobích sklizňových jsou stanovena pravidla pro určení výšky prémie pro každý druh činnosti samostatně a to následovně:

Druh činnosti	Minimální mzdový tarif	Prémie		
	hodinová sazba	do výše sečení	do výše oprav	za sečení záhumenků
<b>Pomocník</b>	60,50 Kč	20 %	15 %	20 %
<b>Kombajnér</b>	65,50 Kč	25 %	15 %	20 %
<b>Traktorista</b>	63,00 Kč	max. do 25 % minimálního mzdového tarifu pro sklizňové období		
<b>Ostatní pracovníci</b>	neměnné	max. do 25 % minimálního mzdového tarifu		

**tabulka 35 - Minimální premiový mzdový tarif pro určité druhy činností podniku ROŽIVA a. s. a premiový řád ve sklizňových obdobích**

Z tabulky 35 je patrné, že se ve sklizňovém období mění i minimální mzdový tarif pro určité druhy činností. Ostatní pracovníci podílející se bezprostředně na sklizňových činnostech jsou ponecháni ve svém mzdovém tarifním zařazení, ale mohou získat prémii až do výše 25 % z minimálního mzdového tarifu.

Vypočtené prémie jsou vypláceny měsíčně, pokud není důvod k pozastavení jejich výplaty. K pozastavení, snížení či zastavení výplaty prémie musí být splněny následující podmínky:

- nepříznivý vývoj hospodaření podniku, tj. vznik a prohlubování záporného výsledku hospodaření za období či chybějící finanční prostředky, kterého se vyplácení prémie týká,
- porušování pracovní kázně, nebo nedodržování interních pracovních postupů či popisu práce, či
- nedbalost při práci, která jde k tíži podniku.

Každé takové pozastavení, snížení či zastavení výplaty prémie je zachyceno v zápise s uvedením skutečností o důvodu, výši snížených či po/zastavených prémie a o době trvání pozastavení prémie. Při dlouhodobém vývoji pozitivního výsledku hospodaření podniku mohou být prémie navýšeny. O pozastavení, snížení, zastavení eventuálně navýšení prémie rozhoduje ředitel podniku.

### **Příplatky**

Mimo vyplácené prémie, mohou zaměstnanci podniku ROŽIVA a. s. získat i příplatek za práci přesčas, za práci v sobotu a v neděli, za práci ve svátek, za práci v noci a ve ztíženém pracovním prostředí.

#### *Příplatek za práci přesčas*

Příplatek za práci přesčas představuje práci vykonávanou nad rámec stanovené pracovní doby a vykonávanou mimo rámec rozvrhu pracovních směn na základě nařízení vedoucího pracovníka.

Práci přesčas není nadpracovávali si zaměstnanec práci konanou nad stanovenou pracovní dobu, náhradní volno nebo pracovní dobu, která odpadla pro nepříznivé povětrnostní vlivy a u zaměstnance s kratší pracovní dobou, konané v čase nad zkrácenou, ale nepřesahující pracovní dobu.

Příplatek za práci přesčas náleží všem zaměstnancům, pokud se vzájemně se zaměstnavatelem nedohodli na poskytnutí náhradního volna a je vyplácen na základě vyznačeného počtu hodin přesčasové práce a % výše příplatku na mzdových dokladech nadřízeným pracovníkem, který svým podpisem kvalifikuje výkon této mzdově zvýhodněné práce jako nezbytně nutný a nařízený. Za hodinu práce přesčas však přísluší zaměstnanci dosažená mzda zvýšená maximálně o 25 % průměrného výdělku<sup>64</sup>.

Příplatek za práci přesčas nepřísluší za dny nepřetržitého odpočinku v týdnu zaměstnancům živočišné výroby, vrátným a nočním strážným, kteří mají rozloženu týdenní pracovní dobu nepravidelně na více jak 5 dní v rámci 40 hodin týdenní pracovní doby. Za tuto práci mají uvedení pracovníci 4 dny dovolené navíc.

#### *Příplatek za práci v sobotu a v neděli*

Za dobu práce v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. Skutečná výše však bude stanovena vždy v písemné formě na určité období běžného roku v příkazu ředitele podniku.

Vzhledem k provozním potřebám zaměstnavatele nemá žádný ze zaměstnanců nárok na to, aby kalendářní neděle byla uvažována za den pracovního klidu.

<sup>64</sup>Průměrným výdělkem je pro pracovní právní účely myšlena průměrná mzda dosažená za předchozí odpracované čtvrtletí daného pracovníka.

#### *Příplatek za práci ve svátek*

Za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek (čerpané v dohodnuté době se zaměstnavatelem), pokud se zaměstnanec nedohodl se zaměstnavatelem na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě ve výši 100 % místo náhradního volna. Přednost má tedy náhradní volno.

Pokud nastoupí pracovník k výkonu práce ve svátek a neodpracuje-li celý den, tj. minimálně 5 hodin, dostane proplacený svátek + odpracované hodiny. Vedoucímu pracovníkovi za práci konanou ve svátek, přísluší náhradní volno, pokud se nedohodne se zaměstnavatelem jinak. Za dobu čerpání náhradního volna mu přísluší náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.

#### *Příplatek za práci v noci*

Zaměstnancům, kteří vykonávají práci v noci, přísluší příplatek ke mzdě ve výši 10 % průměrného hodinového výdělku za odpracovanou hodinu, přičemž práci v noci se rozumí práce konaná v době mezi 22 – 6 hod. Zaměstnancem pracujícím v noci je zaměstnanec, který během noční doby pravidelně odpracuje nejméně 3 hodiny ze své pracovní doby v rámci 24 hodin po sobě jdoucích.

#### *Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí*

Za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, náleží zaměstnancům příplatek ke mzdě ve výši 10 % minimální mzdy za odpracovanou hodinu.

### **Odměny**

Odměny jsou vypláceny za splnění mimořádných nebo jednorázových úkolů, které příznivě ovlivnily výsledky hospodaření podniku. Výši vyplácených odměn schvaluje a o jejich vyplacení rozhoduje ředitel podniku.

Odměny jsou vypláceny také za práci při pracovní pohotovosti mimo pracoviště (na předem dohodnutém místě), v níž je zaměstnanec připraven k případnému výkonu práce mimo pracovní dobu. Za práci při pracovní pohotovosti přísluší zaměstnanci jednorázová odměna v pracovním dnu 50,- Kč / hod. a dnu pracovního klidu nebo ve svátek 100,- Kč / hod.

V podniku ROŽIVA a. s. existuje také možnost být odměněn prostřednictvím tzv. mimořádné odměny. Mimořádné odměny jsou vypláceny v případě mimořádných pracovních výsledků případně mimořádného pracovního nasazení pro absenci či neobsazení pracovního místa.

Návrh na mimořádnou odměnu přiznává vedoucí pracovník podniku na dokladech k výplatě mzdy, které podepisuje. Odměny jsou také vypláceny členům volených orgánů, tj. představenstva a dozorčí rady, kterým přísluší jednorázové vyrovnání ve výši 80,- Kč / hod.

### **Benefity**

Za motivační složku odměny lze považovat odměnu při významných životních výročích, tj. dovršení věku 50-ti let zaměstnance a první odchod do důchodu. Maximální výše odměny činí 2.500,- Kč. O její výši rozhoduje představenstvo podniku.

V podniku ROŽIVA a. s. má zaměstnanec živočišné výroby a vrátnice nárok na 4ři dny dovolené navíc. Vedoucím zaměstnancům podniku je poskytován příspěvek na životní a úrazové pojištění zaměstnanců.

### **6.3.3 Nedostatky v systému odměňování v podniku ROŽIVA, a. s.**

Základním nedostatkem ve stávajícím systému odměňování v podniku ROŽIVA, a. s. je nedostatečná motivace zaměstnanců pro zvyšování výkonnosti podniku. Tzn., že si zaměstnanec vyřeší svůj úkol, splní požadavky svého nadřízeného a tím jeho práce končí. Zaměstnanec není vhodně stimulován k rozvoji svého úsilí pro zvýšení své výkonnosti. Z nadstandardně poskytovaných služeb by mohl podnik ROŽIVA získat významnou konkurenční výhodu a z dlouhodobého hlediska i významný nárůst své výkonnosti.

### **6.3.4 Metodická část pro návrh modelu systému odměňování v podniku ROŽIVA, a. s.**

V souladu se subkapitolou 6.1.1 jsou provedeny při výpočtu hodnoty ukazatele EVA následující nezbytné postupové kroky:

#### **1) Úprava standardních účetních dat na data manažerská**

Jako první krok pro vytvoření předpokladů aplikace ukazatele EVA do systému odměňování je nutné provést úpravu standardních účetních dat na data upravená z manažerského pohledu. Podkladem pro jejich úpravu se staly účetní výkazy účetní závěrky podniku ROŽIVA, a. s. za roky 2006 – 2008<sup>65</sup>. Jednotlivé změny dat účetních výkazů jsou níže popsány i způsobem zachycujícím dopady úprav v tom kterém řádku účetního výkazu. Pro vyjádření výkazu rozvaha je použita zkratka „R“ a pro výkaz zisku a ztráty zkratka „VZZ“. Pro zkrácení pojmu aktiva je použita zkratka „A“, pro zachycení pasiv označení „P“, nákladů „N“ a výnosů „V“.

Dopady úprav účetních dat na data manažerská byly v následujícím textu ilustrovány také z hlediska účetních zápisů na syntetické účty. Pro označení syntetických účtů je použito pouze jejich číselné označení. Pro výklad tohoto číselného označení syntetických účtů je součástí přílohy disertační práce

---

<sup>65</sup>Viz příloha 1.

směrná účtová osnova. Ve směrné účtové osnově není k nalezení účet 417, který se v následujícím textu vyskytuje poměrně často. Jedná se o účet pomocný, který byl vytvořen k zachycení dopadů úprav do položek vlastního kapitálu. Jeho slovní označení bylo stanoveno jako: „Úpravy vyplývající z přecenění majetku a závazků při převodu účetních dat na data manažerská“. Účetní zápisy jsou prováděny podvojně na min. 2 souvztažných účtech. Pro zachycení účetního případu je použit účtovací předpis MD / D. Označení „MD“ představuje stranu „má dáti“ zvoleného účtu před lomítkem (nebo-li na vrub účtu) a písmeno „D“ slouží k označení strany „dal“ účtu uvedeného na straně pravé za lomítkem (nebo-li ve prospěch účtu).

Na položkách vykázaných podnikem v účetních výkazech za roky 2006 - 2008 byly provedeny v souladu se subkapitolou 6.1.1 této disertační práce následující úpravy:

- 1) aktiva podniku byla očištěna o majetek, který ve skutečnosti neslouží k zajištění hlavní podnikatelské činnosti. Jednalo se o úpravu dlouhodobých aktiv a to o 50 % obchodní podíl na podniku ZERO-ODBYT, s.r.o. ve výši 100.000,- Kč a o hodnotu ostatních půjček ve výši 900.000,- Kč. Uvedené položky byly vykázány v oblasti dlouhodobého finančního majetku. O tuto hodnotu byla stálá aktiva, konkrétně dlouhodobý finanční majetek ponížena a současně byl ponížena i stav vlastního kapitálu.

Výše uvedené úpravy účetních zápisů jsou ilustrativně zachyceny v tabulce 36.

Účetní případ	Účetní předpis		Řádek výkazu	
	MD	D	R	R
Úprava zdrojů o 50 % obchodní podíl	417	062	74 P	25 A
Úprava zdrojů hodnotu ostatních půjček	417	067	74 P	28 A

**tabulka 36 - Očištění aktiv o finanční majetek, který přímo neslouží k podnikatelské činnosti**

- 2) hodnota aktiv v rozvaze byla navýšena o položky dlouhodobého drobného majetku, při jeho pořízení hned zaúčtovaného do nákladů. Tento majetek je v současné době stále používán k zajištění podnikatelské činnosti. Protože se jedná o majetek s nižší pořizovací cenou, než je hodnota majetku zařazeného hned při jeho pořízení na majetkové účty, které podléhají postupnému rozpouštění jejich hodnoty do nákladů ve formě odpisů z důvodu jejich opotřebení či morálního zastarání, bude pro zjednodušení u tohoto majetku uvažován odpis ve 100 % výši hned při jeho zařazení na majetkový účet. Z účetního pohledu se pak jedná o následující úpravy účetních zápisů:

Účetní případ	Účetní předpis		Řádek výkazu položek	
	MD	D	R i VZZ	R i VZZ
Převod dlouhodobého hmotného drobného majetku z nákladů do aktiv	022	501	16 A	9 N
Zúčtování odpisů	551	082	18 N	(-) <sup>66</sup> 16 A

**tabulka 37 - Účetní dopady úprav dlouhodobého hmotného drobného majetku**

<sup>66</sup>Jedná se o hodnotu snižující stav aktiv. Tzn. oprávký se budou z řádku č. 16 odčítat. Snižují brutto hodnotu majetku.

3) oblast financování musí zohledňovat veškeré zdroje, které byly použity k financování provozní činnosti podniku. Mezi tyto zdroje patří i dotace. Podnik ROŽIVA, a. s. využívá možnosti každoročního čerpání nevratných dotací ze státního rozpočtu, které průúčtovává při vzniku jejich nároku do ostatních provozních výnosů společnosti, či poníží náklady, kterých se dotace přímo týká. Z účetního hlediska mohou nastat 2 situace hospodářských operací:

a) podnik má nárok na dotaci, ale ke dni sestavení účetní závěrky mu nebyla vyplacena. Tento účetní případ je v účetnictví zachycen na účtech 346 / 648. Účet před lomítkem vyjadřuje v rozvaze pohledávku a účet za lomítkem představuje provozní výnos časově a věcně související se sledovaným účetním obdobím. V případě, že není ke dni sestavení účetní závěrky známa přesná výše hodnoty nárokové dotace, může být účet 346 nahrazen účtem dohadným a to 388. V účetní jednotce se také vyskytuje účetní zápis namísto účtu 346 na účtu 385 (řádek 65 výkazu rozvahy), což je účet časového rozlišení, který zachycuje nesoulad mezi vznikem výnosu běžného účetního období a příjmu, který nastane v období následujícím.

V účetnictví účetní jednotky se vyskytuje i jiný účetní zápis nárokové dotace a to na účtech 346 / 501. Jedná se o předpis pohledávky dotace ze státního rozpočtu na úhradu konkrétních provozních nákladů.

b) dotace byla podniku ke dni sestavení účetní závěrky vyplacena. V tomto případě se účet 346 uvedený v předchozím bodě a) jako pohledávka nahradí účtem 221 jako navýšení peněžních prostředků na bankovním účtu.

Sledování skutečnosti, zda dotace byla, či nebyla vyplacena, má při převodu účetních dat na data manažerská své opodstatnění. V případě, že dotace nebyla ke dni sestavení účetní závěrky vyplacena, je nutné ponížit o tuto hodnotu nevyplacené dotace aktiva a současně vykazované provozní výnosy či zvýšit ponížené provozní náklady. Důvodem pro jejich zrušení je skutečnost, že účetně zachycený předpis nevyplacené dotace zkresluje z manažerského pohledu skutečnou hodnotu dosaženého výsledku hospodaření.

V okamžiku, kdy byla dotace vyplacena, bude upravena rozvaha o hodnotu získaných zdrojů v oblasti vlastního kapitálu a ve výkaze zisku a ztráty dojde současně ke snížení provozních výnosů či zrušení ponížení příslušných provozních nákladů. Účetním zápisem jsou uvedené změny zachyceny jako:



Účetní případ	Účetní předpis		Řádek výkazu položek	
	MD	D	VZZ	R
Převod vyplacených dotačních zdrojů z provozních výnosů do pasiv	648	417	26 V	74 P
Převod vyplacených dotačních zdrojů z provozních nákladů do pasiv	501	417	9 N	74 P
Zrušení nevyplacené hodnoty dotačních zdrojů z provozních výnosů	648	346 (388)	26 V	53 (55) A
Zrušení nevyplacené hodnoty dotačních zdrojů z provozních výnosů	501	346	9 N	53 A

**tabulka 38 - Účetní dopady úprav z titulu dotačních zdrojů**

V případě, že budou nevyplacené dotace ke dni sestavení účetní závěrky vyplacené v následujícím účetním období, je nutné naopak o tyto dotační zdroje upravit ve sledovaném účetním období účetní zápis zachycený na účtech 221 / 346 způsobem zvyšujícím hodnotu zdrojů vlastního financování. Tzn., že jsou zvýšena aktiva i pasiva, a to účetním zápisem na účtech 346 (388 či 385) / 417.

- 4) v účetnictví roku 2008 podniku ROŽIVA, a. s. je vykázána na účtu 451 – Zákonných rezerv hodnota ve výši 2.282.400,00 Kč. Protože se jedná o prokazatelnou výši rezerv určenou na opravy majetku, bude tato hodnota ze závazků vyjmuta. Důvodem je, že se jedná o cizí neúročené zdroje, u nichž nelze určit náklady financování. Postup jejich vyloučení je zachycen v následující tabulce.

Účetní případ	Účetní předpis		Řádek výkazu položek	
	MD	D	R	VZZ
Zrušení tvorby zákonných rezerv	451	552	85 P	25 N

**tabulka 39 - Účetní dopady úprav v oblasti rezerv**

- 5) podnik ROŽIVA, a. s. potřebuje ke své podnikatelské činnosti pozemky. Rozvaha podniku však hodnotu tohoto majetku nevykazuje. Z této zaznamenané skutečnosti vyplývá, že si podnik pro zajištění své podnikatelské činnosti pozemky pronajímá. Nájemné placené převážně občanům je zachyceno na nákladovém účtu 518, tj. ve výkaze zisku a ztráty na řádku 10.

Dle konstrukce ukazatele ekonomické přidané hodnoty je nutné majetek získaný formou leasingu aktivovat a začít jej odepisovat. Obdobný postup bude uplatněn i v případě pozemků, které odpisové politice nepodléhají. V případě pronájmu je majetek aktivován o hodnotu pozemků zjištěnou na základě tzv. vlastnického přístupu, podle něhož je hodnota majetku určena současnou hodnotou budoucích výnosů. V případě pronajímané zemědělské půdy se jedná o současnou hodnotu nájemného, které vlastníci obdrží. Dle tohoto postupu je možné hodnotu pozemků tohoto zemědělského podniku stanovit jako současnou hodnotu budoucích plateb nájemného za užívanou zemědělskou půdu.

Za předpokladu neměnné výše nájemného se pak matematicky jedná o výpočet tzv. perpetuity dle následujícího vztahu:

$$\text{Hodnota pozemků} = CF / i, \text{ kde:}$$

CF.....placené nájemné za rok,

i.....diskontní sazba pro přepočtení budoucích plateb nájemného na současnou hodnotu.

Výpočet pravidelných splátek a diskontní sazby je zachycen v následující tabulce:

Rok	i	Cash Flow v Kč	Hodnota pozemků v Kč	Skutečná výše nájemného v Kč	Zůstatková hodnota vlastního kapitálu v Kč
2006	3,77%	1184564,00	<b>28124333,33</b>	1184564,00	26939769,33
2007	4,28%	1170802,00		1170802,00	26953531,33
2008	4,55%	1188300,00		1188300,00	26936033,33
Ø	<b>4,20%</b>	<b>1181222,00</b>		---	---

tabulka 40 - Aktivace operativního pronájmu pozemků a splátky nájemného za pozemky

V případě podniku ROŽIVA, a. s. byla hodnota pravidelných splátek vypočtena průměrem splátek za nájemné v letech 2006 až 2008. Tato hodnota byla stanovena ve výši 1.181.222,00 Kč. Diskontní sazba byla zjištěna jako průměrná hodnota bezrizikového výnosu  $r_f^{67}$  za období 2006 až 2008 na 4,20 %. Podle výše uvedeného vztahu byla hodnota pozemků stanovena na 28.124.333,33 Kč. O tuto hodnotu jsou změněny výkazy dle tabulky 41. Hodnota vlastního kapitálu pak bude snižována o skutečnou výši nájemného vypláceného nájemcům z bankovního účtu<sup>68</sup>.

Aktivaci hodnoty pozemků a splátky nájemného lze pak v souladu s účetními předpisy zachytit následovně:

Účetní případ	Účetní předpis		Řádek výkazu položek	
	MD	D	R	R i VZZ
Aktivace operativního pronájmu pozemků	031	417	14 A	74 P
Zrušení splátky nájemného	221	518	59 A	10 N
Splátka nájemného	417	221	74 P	59 A

tabulka 41 - Aktivace operativního pronájmu pozemků a splátky nájemného za pozemky

- 6) k financování podnikatelské činnosti podniku bylo použito také leasingové financování. U finančního pronájmu dochází ke složitějším úpravám. Nejprve je nutné zvýšit o hodnotu finančních nákladů plynoucích z finančního leasingu operativní zisk. Je to z toho důvodu, že se finanční náklady plynoucí z finančního leasingu chovají jako úroky z úvěru a jsou zohledněny již v průměrných vážených nákladech kapitálu WACC. Tzn., že z provozních nákladů budou přesunuty do nákladů finančních.

<sup>67</sup> Bezrizikový výnos v letech 2006 až 2008 byl čerpán ze zdroje: <http://www.mpo.cz/dokument66391.html>, str. 26.

<sup>68</sup> Na tuto hospodářskou operaci lze pohlížet z manažerského pohledu jako na vyplácené podíly na VH podniku.

Dále je důležité upravit hodnotu splátek vázících se k předmětu leasingu zaúčtovanou v souladu s českými účetními předpisy do nákladů v rozvaze. Majetek se v podniku o hodnotu předmětu leasingu navýší. Pokud se jedná o majetek odpisovatelný, rozpouští se tato hodnota po dobu životnosti předmětu do nákladů v podobě odpisů zachycených v nákladech podniku. Na straně pasiv se vykazuje zůstatková hodnota najatého majetku jako dlouhodobý závazek.

Pojištění placené ve splátkách finančního leasingu nezvyšuje hodnotu majetku. To znamená, že tato hodnota vykázaná v nákladech i nadále v nákladech vykázanou zůstane.

Úpravy popsané ve výše uvedených odstavcích jsou zachyceny v následující tabulce:

Účetní případ	Účetní předpis		Řádek výkazu položek	
	MD	D	R i VZZ	R i VZZ
Zrušení předpisu finanč. leasingu v podniku ROŽIVA (původní předpis)	479	381	99 P	63 A
Zrušení splátek předmětu leasingu zachycených v nákladech	221	518	59 A	10 N
Zrušení finančních služeb finančního leasingu	221	518	59 A	10 N
Aktivace předmětu finančního leasingu	022	479	16 A	99 P
Odpisy předmětu finančního leasingu	551	082	18 N	(-) <sup>69</sup> 16 A
Skutečná splátka závazku	479	221	99 P	59 A
Finanční služby z finančního leasingu	562	221	43 N	59 A

**tabulka 42 - Úpravy plynoucí z finančního leasingu**

Před provedením výše uvedených úprav plynoucích z finančního leasingu, bylo nutným předpokladem mít kompletní leasingové kalendáře, a zpracované odpisové plány majetku, který byl zařazen do aktiv podniku.

V případě podniku ROŽIVA, a. s. chyběly ve splátkových kalendářích k finančnímu leasingu mnohé vstupní veličiny potřebné pro provedení žádoucích úprav. Z tohoto důvodu byly vytvořeny v jejich souladu nové splátkové kalendáře a to se všemi náležitostmi a potřebnými daty. Jejich zpracovaná pracovní podoba je součástí přílohy této disertační práce stejně tak jako odpisové plány.

Odpisové plány byly zpracovány ke dni pořízení majetku finančního leasingu. Majetek je odpisován časovou metodou po dobu předpokládané doby životnosti majetku. Majetek se začíná odpisovat od měsíce následujícího po měsíci zařazení majetku do užívání, aby byl lépe zachycen věrný a poctivý obraz skutečnosti.

Pro zjednodušení práce nebyla upravena výše spatných daní podniku.

<sup>69</sup>Jedná se o hodnotu snižující stav aktiv. Tzn. oprávky se budou z řádku č. 16 odčítat. Snižují brutto hodnotu majetku.

## 2) Stanovení nákladů na kapitál

Druhým krokem je stanovení nákladu na cizí a vlastní kapitál podniku ROŽIVA, a. s.. Náklady na cizí kapitál  $r_d$  jsou v podniku stanoveny jako podíl mezi nákladovými úroky daného období a průměrného stavu úročeného kapitálu. Nákladové úroky představují nakumulované úroky plynoucí z úvěrového financování a financování prostřednictvím finančního leasingu. Hodnota nákladových úroků je čerpána pro jednotlivé roky z upraveného výkazu zisku a ztráty a to řádku 43. Průměrný stav úročeného kapitálu je zjištěn dle vztahu<sup>70</sup>:

$$\bar{\text{Ø stav úročeného kapitálu}} = ((\text{DZUP}_{\text{SO}} + \text{KZUP}_{\text{SO}} + \text{DZUK}_{\text{SO}} + \text{KZUK}_{\text{SO}}) / 2), \text{ kde:}$$

$\text{DZUP}_{\text{SO}}$  ..... dlouhodobé závazky úročené na počátku sledovaného období,

$\text{KZUP}_{\text{SO}}$  ..... krátkodobé závazky úročené na počátku sledovaného období,

$\text{DZUK}_{\text{SO}}$  ..... dlouhodobé závazky úročené na konci sledovaného období a

$\text{KZUK}_{\text{SO}}$  ..... krátkodobé závazky úročené na konci sledovaného období.

Stav dlouhodobých úročených závazků je čerpán z rozvahy po úpravě na manažerský model z řádku 99 a 114 a krátkodobé úročené závazky z řádků 115 a 116 rozvahy.

Hodnota nákladů na cizí kapitál  $r_d$  je zjištěna pro každý sledovaný rok zvlášť s ohledem na aktuální daňovou sazbu sledovaného období. Pro rok 2006 a 2007 byla daňová sazba platná ve výši 24 % a pro rok 2008 ve výši 21 %.

Ilustrativní tabulkový výpočet nákladů na cizí kapitál je zachycen v následující tabulce:

Rok	Nákladové úroky v Kč	Průměrný stav úročeného kapitálu v Kč	$r_d$ před zohledněním daňového štítu	Daňová sazba	$r_d$ po zohlednění daňového štítu
2006	131214,92	3546830,15	3,70%	24,00%	2,81%
2007	136906,96	3851861,655	3,55%	24,00%	2,70%
2008	218648,84	3426777,405	6,38%	21,00%	5,04%

tabulka 43 - Výpočet nákladů na cizí kapitál

Náklady na vlastní kapitál jsou vypočteny jako součet bezrizikového výnosu  $r_f$  a přírážky za riziko  $r_r$ . Bezrizikový výnos vychází z reálných výsledků let 2006 – 2008 zveřejněných Českým statistickým úřadem na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu ve finanční analýze podnikatelské sféry za rok 2008 publikované k 6. 11. 2009.

Přirážka za riziko byla po konzultaci s ředitelem podniku ROŽIVA, a. s. určena po všechny roky, tj. 2006 – 2008, ve výši 7 %.

<sup>70</sup>Zdroj: Vlastní.

Náklady na vlastní kapitál  $r_e$  pak vycházely následovně:

Rok	$r_f^{71}$	$r_r$	$r_e$
2006	3,77%	7,00%	10,77%
2007	4,28%	7,00%	11,28%
2008	4,55%	7,00%	11,55%

tabulka 44 - Výpočet nákladů na vlastní kapitál

### **3) Období pro sledování ukazatele EVA**

Výpočet ukazatele EVA je v disertační práci proveden v podniku ROŽIVA, a. s. na základě účetních výkazů za 3 předcházející uzavřená účetní období. Účetní období je v tomto podniku představováno kalendářním rokem. Jedná se tedy o celý kalendářní rok 2006, 2007 a 2008.

Období výpočtu a sledování vývoje ukazatele EVA, jehož prostřednictvím budou zaměstnanci podniku moci sledovat vývoj své odměny, je stanoveno na 3 kalendářní měsíce.

Výplata odměny zaměstnancům je vázána ke čtvrtletí. Tento časový interval byl stanoven na základě výsledků studia odborné literatury a provedeného vlastního dotazníkového šetření, jak je výše popsáno.

### **4) Definice oblastí výpočtu ukazatele EVA**

Výpočet ukazatele EVA je odvislý od organizační struktury podniku. Jednotliví zaměstnanci podniku ROŽIVA, a. s. budou odměňováni v souladu s hierarchickým postavením v rámci organizační struktury podniku, a to pro zjednodušení práce a zajištění přehlednosti a rychlé orientace čtenáře této práce ve dvou hierarchických úrovních.

První úroveň budou představovat pracovníci nižších tarifních stupňů a to zaměstnanci úseku dílen, skladu pohonných hmot, mechanizačních prostředků, rostlinné výroby, živočišné výroby a účtárny.

Druhá úroveň zahrnuje zaměstnance řídicí a správy, tj. mechanizátor, agronom, zootechnik, ekonom, správce pozemků a ředitel.

Zvoleným zaměstnaneckým úrovním jsou přiděleny váhy podle významnosti jejich hierarchického postavení. V tomto případě je první úrovni přidělena váha ve výši „1“ a druhému stupni váha „2“. Tyto váhy jsou pak zohledňovány v navrženém výpočtovém modelu, který je součástí subkapitoly 6.3.5.

<sup>71</sup>Zdroj: <http://www.mpo.cz/dokument66391.html>. [online]. str. 26.

## **5) Identifikace klíčových faktorů ovlivňujících výši ukazatele EVA**

Z podrobného zkoumání dílčích činitelů rozloženého ukazatele EVA<sup>72</sup> podle schématu bodu 5 subkapitoly 6.1.1 je možné provést následující shrnutí.

Levá větev ukazatele EVA zachycuje výsledek hospodaření, který je ovlivněn celou řadou faktorů. Mezi jeden z nich patří ceny, za které zemědělstí prvovýrobci prodávají své produkty. Ty rostou výrazně pomaleji než ceny vstupů. Ziskovost celkových vložených prostředků nevykazuje společnost v letech 2006 a 2008. Výsledek hospodaření lze zvýšit např. zvýšením tržeb. Podnik ROŽIVA, a. s. nemá možnost ovlivňovat výši cen svých výstupů, tzn. možností, jak zvýšit tržby a vlastně i podíl na trhu je částečná změna výrobního programu, orientovat se na určitou specifickou oblast s cílem vytvořit si přednostní postavení na daném místním trhu.

Druhou možností, jak zvýšit výsledek hospodaření, je snížit náklady. Pro snížení nákladů je možné připojit ke stávajícím činnostem činnosti nové, které by vytvořily a přidaly novou hodnotu. Ve snižování nákladů jsou patrné i jisté vazby. Připojením nových činností ke stávajícím dochází ke specializaci na určitou oblast podnikání. Jde vlastně o koncentraci úsilí. Tam je potom účinek nejvyšší. Odklon od některých oblastí a zvýšení objemu určité oblasti může vést k lepšímu využití vložených prostředků.

Na výsledek hospodaření má bezprostřední vliv i produktivita práce. Podnik ROŽIVA, a. s. dosahuje v roce 2006 produktivity práce 213 tis. Kč, v roce 2007 363 tis. Kč a v roce 2008 dosáhl produktivity práce ve výši 331 tis. Kč. Při výpočtu produktivity práce byl použit ukazatel přidané hodnoty v přepočtu na 1 zaměstnance. Aby docházelo ke zlepšení její úrovně, je důležité pro zabezpečení rozšířené reprodukce výrobních faktorů, aby přidaná hodnota vytvořená jedním zaměstnancem byla větší než mzda, která je vyplacena tomuto zaměstnanci za ním odvedenou práci, čehož je v roce 2007 a 2008 dosaženo.

Výpočet veličiny NOPAT ovlivňuje příspěvek ke krytí fixních nákladů a tvorbě zisku. Jeho výše je v roce 2006 a 2008 nedostatečná, neboť nedokáže pokrýt fixní náklady podniku. V roce 2007 naopak jeho výše dosažené fixní náklady plně pokrývá. Je to dáno zejména nízkými výkupními cenami, které může podnik ROŽIVA, a. s. ze své pozice zemědělského prvovýrobce stěží ovlivnit. Výkupní ceny jsou silně ovlivňovány tržními cenami, které ovlivňují všechny podniky působící v oblasti zemědělství. Tyto nízké tržní ceny samozřejmě negativně působí na celkový vývoj ukazatele EVA. Podnik se snaží, jak již bylo výše uvedeno, ovlivňovat tržby zejména v oblasti odbytu, kdy se snaží prodávat stálým, solventním partnerům, kteří nabízejí nejvyšší výkupní ceny.

---

<sup>72</sup>Výpočty pro jednotlivé roky 2006 až 2008 jsou součástí přílohy 8 této disertační práce. Při výpočtech ukazatele EVA se vycházelo již z upravených dat českého výkaznictví. Upravená data podle českých účetních předpisů na data manažerská jsou součástí přílohy 2.

Druhým negativním faktorem, který působí na negativní vývoj ukazatele EVA jsou ceny vstupů. Podnik nemá v tuto chvíli takové provozní kapacity, aby byl schopen si zajistit např. osiva, která činí + 20 % z celkových variabilních nákladů, stejně tak jako hnojiva a krmiva. Neméně významnou položkou jsou pak pohonné hmoty a mazadla se spotřebou chemikálií a to cca + 10 %. Jedná se o položky, které může podnik ovlivňovat pouze výběrem dodavatele, který poskytne své výkony v kvalitě za nejnižší možné prodejní ceny, či hledáním jiných úsporných opatření, které mohou přímo ovlivnit zaměstnanci podniku (např. spotřeba pohonných hmot, spotřeba energie, spotřeba náhradních dílů, aj.) a v neposlední řadě v podobě zlepšovacích návrhů.

Ve výše uvedeném odstavci nastíněná opatření vedoucí ke snížení nákladů za vstupy je nutné aplikovat nejen v oblasti variabilních nákladů, ale i nákladů fixních. Fixní náklady jsou ovlivněny zejména osobními náklady. Osobní náklady může podnik významným způsobem ovlivňovat s ohledem na podmínky mzdové politiky podniku, které podnik nemůže překročit. Jedná se zejména o zákonem určené postupy a limity, jako jsou např. státem určená výše minimální mzdy, či odvody sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění. Složky mzdy ovlivnitelné jako jsou např. prémie a odměny lze provázat nejen na zaměstnancem dosažený výkon ale také na úspory či zlepšovací návrhy, které se promítnou do celkových podnikových výsledků. Osobní náklady tvoří v roce 2006 78,3 % z celkových fixních nákladů podniku. V roce 2007 se na celkových fixních nákladech podílí z 69,9 % a v roce 2008 z 69,6 %. V porovnání s průměrnou mzdou vyplácenou v zemědělství v ČR poskytoval podnik svým zaměstnancům v roce 2006 o 4 % více, v roce 2007 téměř o 6 % méně a v roce 2008 o 15 % více, než činila tato průměrná mzda..

Další významný faktor ovlivňující výši fixních nákladů je představován odpisy. V roce 2006 tvoří 17,3 % celkových fixních nákladů, v roce 2007 19,7 % a v roce 2008 celkem 22 %. V této části výpočtu ovlivňuje výše odpisů ukazatel EVA negativně. Jejich vysoká hodnota nasvědčuje tomu, že podnik buď vlastní majetek významného ocenění, nebo má podnik majetku mnoho.

Tuto skutečnost odkrývá pravá strana výpočtové větve ukazatele EVA. Z její dílčí části lze vyčíst hodnotu majetku podniku používaného k zajištění provozní činnosti podniku. Jedná se o hodnotu stálých aktiv, kterou představuje dlouhodobý hmotný majetek a to více jak 2/3 celkových aktiv podniku. V roce 2006 se jedná o hodnotu 40.813 tis. Kč, v roce 2007 jde o hodnotu 42.695 tis. Kč a 2008 o 42.521 tis. Kč. Tato hodnota je představována jak majetkem, který podléhá odpisování, tak i majetkem, který se neodepisuje. Majetek, který se neodepisuje, představují pozemky v peněžním ocenění 28.124 tis. Kč pro všechny sledované roky. Zbylá část majetku je vyjádřena zejména budovami, které jsou k 31. 12. 2008 z 36 % odepsané, strojním parkem či kancelářským vybavením odepsaným z 66 %. Příliš vysoká hodnota stálých aktiv negativně ovlivňuje výši ukazatele EVA. V podniku ROŽIVA, a. s. je potřebné zvážit možnosti

redukce majetku. Využít možnosti prodeje nepotřebného majetku nebo alespoň možnosti jeho pronájmu. Současně je důležité posoudit možnosti zvyšování výrobních kapacit podniku.

Stejně tak jako nadměrné množství stálých aktiv i nadměrné množství oběžných aktiv negativně působí na výši ukazatele EVA. Oběžná aktiva v podniku jsou vysoká zejména díky nadměrnému množství zásob držených ve skladech. V tomto případě k charakteristice oblasti podnikání sledovaného podniku lze považovat výši nadměrných zásob spíše za pozitivní, a to ne ve vztahu k výpočtu ukazatele EVA, ale z hlediska dopadu skladových zásob na zajištění provozní činnosti podniku. Jak již bylo výše uvedeno, podniky působící v zemědělství prodávají své výkony za ceny mnohdy nižší výrobních nákladů. Pokud by podnik prodal své zásoby a ty stejné zásoby by pak koupil od jiného podniku již s prodejní přírůžkou, jsou náklady spojené se skladováním nižší, než marže obsažená v ceně výkonů, kterou by musel zaplatit svému obchodnímu partnerovi.

Podnik ROŽIVA, a. s. vykazuje nedostatky v pohledávkách, které jsou příliš vysoké. Počet obrátů pohledávek je v roce 2006 a 2007 přibližně 3,8 a v roce 2008 5,4. Doba obrátu pohledávek se pohybuje v roce 2006 a 2007 přibližně okolo 93 dnů a v roce 2008 okolo 66 dní. Podnik by se měl zaměřit na oblast řízení pohledávek. Jejich výše negativně ovlivňuje hodnotu ukazatele EVA.

Hodnoty finančního majetku podniku v letech 2007 a 2008 nejsou pro výpočet ukazatele EVA příznivé. Likvidita podniku vyjadřuje skutečnost, že podnik je sto schopen platit své krátkodobé závazky ze svých oběžných aktiv bez problémů avšak výše oběžných aktiv je příliš vysoká. Zbytečné vázání kapitálu v položkách pohledávek a finančního majetku svědčí o nedostatečném využití kapitálu.

Hodnota ukazatele čistého pracovního kapitálu je tak díky majetkovým položkám příliš vysoká. Tento fond financování vypovídá o možnosti financovat běžné činnosti podniku a představuje relativně volný dlouhodobý kapitál k financování běžné činnosti. Čím má podnik větší čistý pracovní kapitál, tím lépe je schopen hradit své finanční závazky. Tato schopnost je však ovlivněna strukturou oběžných aktiv a jejich schopností rychle se měnit v peníze. V případě podniku ROŽIVA, a. s. je tento fond financování nadměrně vysoký. Pomine-li se nutnost mít skladem díky charakteru zaměření produkce tohoto podniku vysoké zásoby, je hodnota čistého pracovního kapitálu stále značně vysoká. Jak již bylo řečeno ve výše uvedeném odstavci, jde o zbytečné vázání kapitálu v majetku, které sebou nese snižování hodnoty podniku.



Hodnota čistého pracovního kapitálu není ovlivněna jen majetkovými složkami, ale jak je vidět ze schématu ukazatele EVA i krátkodobými závazky. Hodnota krátkodobých závazků je na poměry podniku tohoto rozsahu nízká. V případě krátkodobých závazků si může podnik dovolit své krátkodobé závazky zvýšit. Jedná se o „levný“ zdroj financování běžné provozní činnosti podniku. Doba obratu závazků vyjadřuje, že podnik hradil krátkodobé závazky v roce 2006 v době 58 dnů, v roce 2007 během 55 dní a v roce 2008 za 46 dní.

Krátkodobé závazky v případě podniku ROŽIVA, a. s. působí na vývoj ukazatele EVA pozitivně. Podnik si je může dovolit v souladu s jinými opatřeními a vzhledem ke zdrojové struktuře podniku zvyšovat. Z dílčích výsledků ukazatele EVA vyplývá, že podnik nejen stálá aktiva ale i významnou část aktiv oběžných financoval z vlastního kapitálu. To je pro podnik nevýhodné, neboť vlastní kapitál je zatížen vysokými náklady, které nepříznivě ovlivňují výši ukazatele EVA.

Příznivě působí na ukazatel forma dlouhodobého cizího financování. Jedná se o zdroje, které na rozdíl od vlastního kapitálu podnik zatěžují nákladově minimálně. Jejich zvýšení a snížení vlastního kapitálu by pozitivně ovlivnilo průměrné vážené náklady kapitálu, jež jsou zachyceny v následující tabulce.

Rok	$(r_d$	*	(D	/	C))	+	$(r_e$	*	(E	/	C))	=	WACC
2006	(0,0281	*	(4040	/	54896))	+	(0,1077	*	(50856	/	54896))	=	0,1018
2007	(0,0270	*	(3882	/	60358))	+	(0,1128	*	(56476	/	60358))	=	0,1073
2008	(0,0504	*	(2854	/	60840))	+	(0,1155	*	(57986	/	60840))	=	0,1124

tabulka 45 - Výpočet průměrných vážených nákladů na kapitál

Z výše uvedeného vyplývá v podniku potřeba optimalizace kapitálové struktury podniku. Sílou cizího financování v tomto sledovaném podniku je nízká úroková míra dluhového kapitálu.

### 6.3.5 Ověření navrženého modelu v podniku ROŽIVA, a. s.

Cílem této části práce je zhodnocení navrženého modelu systému odměňování založeného na hodnotovém ukazateli EVA v letech 2006 – 2008 a jeho současné ověření. Pro názorné vysvětlení funkčnosti navrženého modelu jsou použity celoroční uzavřené účetní výkazy, s jejichž použitím je aplikována následující metodika stanovení celoročního bonusu, která by se aplikovala analogicky při výpočtu bonusu čtvrtletního, a to v souladu s výpočtem ukazatele EVA v kratším období jednoho roku popsaného v subkapitole 6.1.1 bodu 3.

Výsledné hodnoty ukazatele EVA v jednotlivých letech 2006 až 2008 jsou záporné. Dle navrženého modelu hodnotově orientovaného systému odměňování založeného na EVA je nyní nutné prověřit, zda i přes dosažené záporné výsledky ukazatele EVA nemají zaměstnanci podniku nárok na uložení peněžních prostředků do bonus banky.

Nejprve je nutné stanovit hodnotu celkového bonusu. Jeho výpočet je zachycen v následující tabulce:

Rok	EVA <sub>t</sub> (v tis. Kč)	EVA <sub>t-1</sub> (v tis. Kč)	ΔEVA (v tis. Kč)	CEVA	PEVA	ZEVA	CB (v tis. Kč)	Celkový bonus (v tis. Kč)
2006	-7889	0	1000	0,04	0,08	0,08		-1658
2007	-6369	-7889	1000	0,04	0,08	0,08	200	109
2008	-7589	-6369	1000	0,04	0,08	0,08		-579

tabulka 46 - Výpočet celkového bonusu

Z tabulky 46 je patrné, že hodnota ukazatele byla ve všech letech, jak bylo výše uvedeno záporná. Hodnota ukazatele EVA minulého sledovaného období je v roce 2006 vyjádřena nulovou hodnotou z toho důvodu, že pro rok 2005 je hodnota ukazatele EVA neznámá. Hodnota plánovaného přírůstku EVA byla v tomto modelovém případě stanovena ve všech letech na 1 mil. Kč. Hodnota procentní sazby byla stanovena na 4 %. Tato výše vycházela z obecných doporučení, že mzda zaměstnance nemá růst o více než 5 až 6 %, aby zbytečně nerostly mzdové náklady a byla hodnota zvýšené mzdy stimulační. Toto obecné doporučení nebylo jediným východiskem pro stanovení 4 % výše, ale také byly zohledněny výsledky vlastního výzkumu, z něhož bylo zjištěno, že podniky nejčastěji zvyšují mzdy svých zaměstnanců o 4 až 6 %, aby byli zaměstnanci k plnění svých činností motivováni.

Hodnota sazby přírůstku ukazatele EVA stejně tak jako hodnota sazby skutečné změny ukazatele EVA je pro všechny roky stanovena ve výši 8 %. Jedná se o dvojnásobek hodnoty sazby z celkové výše EVA.

Kritéria pro stanovení cílového bonusu mohou být různorodá. V tomto modelovém příkladu je cílový bonus vyjádřen pevně stanovenou částkou zahrnutou do výpočtu jen ve chvíli, kdy je dosaženo zlepšení hodnoty ukazatele EVA. Tohoto kritéria bylo dosaženo pouze v roce 2007, tzn. že se za cílový bonus dosadí hodnota 200 tis. Kč.

Z výpočtů je zřejmé, že výše celkového bonusu je kladná jen v roce 2007. To znamená, že do bonusové banky vstupuje přesně hodnota 108.516 Kč. Jedná se o tvorbu motivační rezervy. V tuto chvíli je možné s touto hodnotou dále pracovat dle dalších postupových kroků navrženého modelu.

Nyní přichází na řadu stanovení bonusu vypláceného jednomu průměrnému zaměstnanci:

Rok	Celkový bonus	Váha zaměstnanecké úrovně (VF <sub>i</sub> )	Počet zaměstnanců zaměstnanecké úrovně (PZ <sub>i</sub> )	(VF <sub>i</sub> · PZ <sub>i</sub> )	Bonus připadající na jednoho průměrného zaměstnance (BP <sub>1zam</sub> )
2007	-	1	17	17	-
2007	-	2	6	12	-
Suma	108516	-	-	29	<b>3.742,00 Kč</b>

tabulka 47 - Výpočet bonusu připadajícího na jednoho průměrného zaměstnance

Jakmile je hodnota bonusu připadajícího na jednoho průměrného zaměstnance známá, je nutné přistoupit ke stanovení bonusu vypláceného zaměstnanci konkrétní zaměstnanecké úrovni.

Rok	Bonus připadající na jednoho průměrného zaměstnance (BP <sub>1zam</sub> )	Váha zaměstnanecké úrovně (VF <sub>i</sub> )	Bonus připadající na zaměstnance konkrétní zaměstnanecké úrovně (VB <sub>kzam</sub> )
2007	3.742,00 Kč	1	3.742,00 Kč
2007	3.742,00 Kč	2	7.484,00 Kč

**tabulka 48 - Výpočet bonusu připadajícího na jednoho průměrného zaměstnance dle zaměstnanecké úrovně**

Z tabulky 48 je patrné, že pokud společnost dosáhne v roce 2009 kladné hodnoty EVA např. 1 Kč, pak má zaměstnanec nárok na vyplacení částečné hodnoty vytvořené motivační rezervy, což je v tomto případě 1/3 z bonusu připadajícího na zaměstnance konkrétní zaměstnanecké úrovně. Tj. v případě první zaměstnanecké úrovně 1.247,30 Kč a v případě druhé zaměstnanecké úrovně 2.494,70 Kč. Zbýlá část bude v bonusové bance opět ponechána.

Pokud by se podnik ROŽIVA, a. s. rozhodl provázat výpočet bonusu připadajícího na zaměstnance konkrétní zaměstnanecké úrovně s cílovým doplňkovým ukazatelem, pak by výpočet hodnoty bonusu vypadal následovně:

Rok	Bonus připadající na zaměstnance konkrétní zaměstnanecké úrovně (VP <sub>kzam</sub> )	Váha zaměstnanecké úrovně (VF <sub>i</sub> )	Ukazatel	Změna ukazatele v Kč	Bonus připadající na zaměstnance konkrétní zaměstnanecké úrovně se zohledněním plnění konkrétního ukazatele (VB <sub>kzam</sub> )
2007	3.742,00 Kč	1	VN <sup>73</sup>	zachovat	3.742,00 * 100 % = <b>3.742,00 Kč</b>
2007	7.484,00 Kč	2	EBIT <sup>74</sup>	+4.000,00	7.484,00 * 79,1 % = <b>5.919,80 Kč</b>

**tabulka 49 - Výpočet bonusu připadajícího na jednoho průměrného zaměstnance dle zaměstnanecké úrovně s ohledem na plnění konkrétního sledovaného ukazatele**

V tabulce 49 je zachycen ve výpočtu bonusu připadajícího na jednoho průměrného zaměstnance první zaměstnanecké úrovně ukazatel variabilních nákladů, které mají v roce 2007 zůstat na stejné úrovni jako v roce 2006 při rostoucích tržbách. Tato hodnota byla stanovena následovně:

- 1) V roce 2006 činily tržby 18.633 tis. Kč při variabilních nákladech 13.964 tis. Kč. Podnik pro rok 2007 plánuje zvýšení tržeb o 10 % při zachování stávajících variabilních nákladech. Tj. tržby ve výši 20.496 tis. Kč při variabilních nákladech 13.964 tis. Kč.
- 2) V roce 2007 byly tržby dosaženy ve výši 22.491 tis. Kč při variabilních nákladech 14.058 tis. Kč. To znamená, že tržby se zvýšily o 20 %. Variabilní náklady se sice zvýšily, a to o 0,7 %, avšak plán byl splněn nad stanovený limit. Podnik mohl dosáhnout při tržbách 22.491 tis. Kč přibližně 15.323 tis. Kč variabilních nákladů a ve skutečnosti dosáhl pouze 14.058 tis. Kč.

<sup>73</sup>VN jsou variabilní náklady.

<sup>74</sup>EBIT představuje výsledek hospodaření z operativní činnosti před úroky a daněmi.

- 3) Z bodu 1 a 2 vyplývá, že zaměstnanci první úrovně splnili stanovený ukazatel na 100 %, a proto jim může být v následujících letech, kdy bude podnik dosahovat kladné hodnoty EVA vyplacena 100 % hodnota vypočteného bonusu připadajícího na zaměstnance první úrovně a to ve výši 3.742,00 Kč / 1 zaměstnance.

U zaměstnanců druhé úrovně byl stanoven jiný sledovaný ukazatel a to EBIT. Toto rozhodnutí je dáno z důvodu, že zaměstnanci druhé úrovně jsou zaměstnanci správy a řízení. Tito zaměstnanci mají povinnost nejen koordinovat činnosti zaměstnanců nižší zaměstnanecké úrovně k dosažení jim stanovených měřítek, ale sami se musí zajímat o plnění dílčích výsledků vedoucích k podnikovému cíli. V tomto případě se jedná o ukazatel výsledku hospodaření z operativní činnosti před nákladovými úroky a daněmi. Z rozkladu ukazatele EVA se jedná o veličinu hierarchicky postavenou na vyšší větvi celého stromu. Je to dáno z toho důvodu, že se tyto zaměstnanci musí začlenit do zlepšování nejen příspěvku ke krytí fixních nákladů a tvorbě zisku ale také na snižování hodnoty fixních nákladů a hledání vhodných forem cizího úročného financování.

V tomto modelovém případě pro zjednodušení výpočtů a názornou ukázkou 100 % nesplnění veličiny musí zaměstnanci druhé úrovně dosáhnout zvýšení hodnoty ukazatele EBIT od 4.000 tis. Kč. Tj. na úroveň 976 tis. Kč.

Z výsledků ukazatele EBIT v roce 2007 je dosaženo hodnoty 140 tis. Kč. Z tohoto vyplývá, že zaměstnanci druhé úrovně nesplnili stanovený limit, proto jim nemůže být v následujících letech, kdy bude dosaženo kladné hodnoty EVA vyplaceno celých 100 % vypočteného bonusu, ale pouze 79,1 % plnění plánované hodnoty EBIT. Bonus ve výši 79,1 % splněného plánu odpovídá hodnotě 5.919,80 Kč.

V případě, že by se podnik rozhodl sledovat ukazatel EVA za jednotlivé zaměstnanecké úseky, pak by se výše popsané výpočty bonusů aplikovaly analogicky na hodnoty (sledovaná měřítka a jejich limity) pro každý úsek jednotlivě. Je nutné dbát na to, že součet EVA za jednotlivé sledované úseky musí odpovídat ukazateli EVA za celý podnik. Stejně tak součty dílčích položek rozloženého ukazatele EVA jako např. NOPAT,  $(C * WACC)$  se musí v součtu rovnat těmto dílčím měřítkům za celý podnik. Ukázkový výpočet pro rok 2006 a 2007 je součástí přílohy této disertační práce.

Výše uvedená modelová situace je v následujícím textu rozpracována s cílem vysvětlit způsob vyplácení bonusu, který zaměstnancům přísluší a s cílem vysvětlit systém „bonus banky“.

V následujícím textu jsou uvažovány následující hodnoty jednotlivých vstupních veličin potřebných pro výpočet bonusu, který má být zaměstnanci vyplacen.

Rok	EVA <sub>t</sub> (v tis. Kč)	EVA <sub>t-1</sub> (v tis. Kč)	ΔEVA (v tis. Kč)	CEVA	PEVA	ZEVA	CB (v tis. Kč)	Celkový bonus (v tis. Kč)
2009	1500	-7589	1000	0,04	0,08	0,08	200	1634
2010	1000	1500	1000	0,04	0,08	0,08	0	-120
2011	1100	1000	1000	0,04	0,08	0,08	200	180
2012	2000	500	1000	0,04	0,08	0,08	200	440

tabulka 50 - Výpočet celkového bonusu<sup>75</sup>

Hodnota ukazatele EVA je vždy kladná. Plánovaná změna ukazatele EVA je pro všechny roky uvažována ve stejné výši a to 1 mil. Kč, stejně tak jako veličiny procentní sazby pro určení odměny z celkové hodnoty EVA, jejího přírůstku a skutečné změny. Cílový bonus je vyplacen pouze v situaci, kdy dojde ke zlepšení ukazatele EVA.

V roce 2010 je patrné, že zaměstnanci, byť je hodnota EVA kladná nemají nárok na odměnu. Výpočet je totiž nastaven tak, aby byli zaměstnanci stimulováni stále svůj výkon a své činnosti zlepšovat. Zápornou hodnotu bonusu způsobuje vliv vyšší procentní sazby přírůstku a změny ukazatele EVA oproti procentní sazbě z celkové hodnoty EVA. Tato situace by měla zaměstnance udržovat v každodenním procesu pro zlepšování hodnoty podniku.

I přesto, že v roce 2010 nemají zaměstnanci nárok na odměnu, naopak na výplatu odměny nárok mají. Je to dáno skutečností, že je v roce 2010 dosažena kladná hodnota ukazatele EVA a je-li v tzv. bonus bance vytvořena motivační rezerva, i v tomto roce dostanou zaměstnanci bonus vyplacený.

Motivační rezerva představuje část nevyplaceného bonusu v předchozích obdobích. V tomto případě je výplata bonusu nastavena tak, že zaměstnanci je vyplacena vždy jen 1/3 z celkového dosaženého bonusu. To znamená, že i když nedojde ke zlepšení ukazatele EVA či se ukazatel EVA zhorší, jak je již jednou výše uvedeno, zaměstnanci dostanou vyplacenou část bonusu.

Praktické fungování bonus banky je zachyceno v tabulce 51. Hodnoty ukazatele EVA jsou převzaty v roce 2007 a 2008 z reálných dat. Ostatní roky 2009 až 2012 jsou pouze modelové a vychází z předchozí tabulky stejně tak jako jednotlivé vypočtené celkové bonusy určené všem zaměstnancům. Vývoj výpočtu vyplácených bonusů podle jednotlivých zaměstnaneckých úrovní je uveden v tabulce 53.

<sup>75</sup>Výpočet bonusu podle jednotlivých zaměstnaneckých úrovní je součástí přílohy 12.

Položka / Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012
EVA	-6369	-7589	1500	1000	1100	2000
VB <sub>kzam.</sub>	108516	0	1634240	0	180000	440000
Počáteční stav VB <sub>kzam.</sub>	0	108516	108516	1161837	774558	636372
Přírůstek VB <sub>kzam.</sub>	108516	0	1634240	0	180000	440000
Úbytek VB <sub>kzam.</sub>	0	0	580919	387279	318186	358791
Zůstatková cena VB <sub>kzam.</sub>	108516	108516	1161837	774558	636372	717581

**tabulka 51 - Bonus banka**

Úbytek vypláceného bonusu VB<sub>kzam.</sub> je stanoven jako 1/3 z celkového bonusu a to dle následující tabulky.

Položka / Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Celkový bonus			1742756	1161837	954558	1076372
1/3 celkového bonusu			580919	387279	318186	358791
Zůstatek bonusu			1161837	774558	636372	717581

**tabulka 52 - Výpočet výplaty bonusu**

Z tabulky 52 je patrné, že podniku zůstává na disponování své provozní činnosti dostatečně velké množství peněžních prostředků. Ty pro podnik znamenají levný zdroj financování. Pokud by byl proveden podrobnější rozbor vyplácených bonusů dle jednotlivých zaměstnaneckých úrovní, vyplývá z tabulky 52, že jsou zaměstnancům jednotlivých zaměstnaneckých úrovní vypláceny odměny ve výši zachycené v následující tabulce:

Položka / Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012
1. zaměstnanecká úroveň			340539	227026	186273	210326
2. zaměstnanecká úroveň			240380	160253	131913	148465
Celkem			580919	387279	318186	358791

**tabulka 53 - Výpočet výplaty bonusu dle jednotlivých zaměstnaneckých úrovní**

Z tabulky 53 vyplývá, že zaměstnanci 1. zaměstnanecké úrovně dostanou při uvažovaném celkovém počtu 17 zaměstnanců této úrovně každý z nich samostatně v roce 2009 o 1.669,00, v roce 2010 o 1.113,00, v roce 2011 o 916,00 a v roce 2012 o 1.031,00 Kč / měsíc více, než činí jejich průměrná mzda vyplácená v roce 2007 ve výši 13.091,76 Kč / 1 průměrného zaměstnance / 1 měsíc.

Zaměstnanci 2. zaměstnanecké úrovně dostanou každý jednotlivě oproti roční průměrné mzdě vyplácené v roce 2007 jednomu zaměstnanci této zaměstnanecké úrovně ve výši 283.467,12 Kč / 1 průměrného zaměstnance / rok 2007 v roce 2009 o 40.063,00, v roce 2010 o 26.709,00, v roce 2011 o 21.985,00 a v roce 2012 o 24.744,00 Kč / rok více.

### **6.3.6 Problémy a nevýhody spojené se zaváděním ukazatele EVA do hodnotového řízení podniku**

I přes mnohé klady aplikace tohoto nástroje do podnikové praxe je nutné upozornit na možné problémy a nevýhody spojené s jeho použitím.

Jedná se zejména o následující příklady nedostatků EVA:

- tento nástroj hodnotového řízení klade příliš velkou váhu výši kapitálu, od něhož se odvíjí procento rizikové sazby,
- při jeho výpočtech se vychází z účetních dat, která mohou být značně zkreslená,
- použití dat z účetních výkazů za minulost nemusí odrážet současnou situaci,
- obtížnost stanovení období, pro které se má provádět měření, neboť činnosti prováděné v jednom období se mohou projevit až v následujícím období,
- nedostatek informací pro predikci,
- záporná hodnota ukazatele EVA a v její souvislosti stanovení odměny vyplácené zaměstnancům,
- obtížné získávání stále aktuálních informací pro správné naplánování hodnoty EVA.

## 7 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.

### 7.1 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 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 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, byť 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, provedení 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 pociťují 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 tři 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 specifík 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 zainteresovala 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 vytvořeně profesní zázemí a příspěvek na stravování.

Přesto, že se lze častěji setkávat 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, ekonoma, 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 loajalitu 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.

## **7.2 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. 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. 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. 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.

### **7.3 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](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*. 2<sup>nd</sup> 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*. 2<sup>nd</sup> 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](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/TCI/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](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) KORŮNKOVÁ, 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](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](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: Gradua-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. *MendeINet 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/ww/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]. Banin & Company, 2007. [cited 2009-08-25]. Available online at: <[http://www.bain.com/management\\_tools/management\\_Tools\\_and\\_Trends\\_2007.pdf](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](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) WIESSENDRIEDER, 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 vŕa, 2007. 358 s. ISBN 978-80-89085-74-1.

## **PŘÍLOHY**

- Příloha 1 – Účetní výkazy v plném rozsahu za roky 2006 – 2008
- Příloha 2 – Upravené účetní výkazy v plném rozsahu za roky 2006 – 2008 na manažerská data
- Příloha 3 – Přehled leasingových smluv včetně splátkových kalendářů
- Příloha 4 – Přehled odpisových plánů k předmětům finančního leasingu
- Příloha 5 – Směrná účtová osnova pro podnikatele
- Příloha 6 – Dotazník IGA FP
- Příloha 7 – Dotazník použitý v podniku ROŽIVA, a. s.
- Příloha 8 – Výpočet ukazatele EVA za podnik za jednotlivé roky 2006 - 2008
- Příloha 9 – Výpočet ukazatele EVA za jednotlivé zaměstnanecké úrovně v letech 2006 a 2007
- Příloha 10 – Vybrané ukazatele finanční analýzy za roky 2006 - 2008
- Příloha 11 – Výpočet bonusu k výplatě dle zaměstnanecké úrovně zaměstnance za 2009 - 2012

**VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT**  
**v plném rozsahu**  
**ke dni 31.12.2006**  
**(v celých tisících Kč)**

Rok	Měsíc		IČO							
2006	1	2	2	5	3	1	3	7	3	8

Název a sídlo účetní jednotky
ROŽIVA
a. s.
Kašnice č.p. 84
691 72 Klobouky u Brna

Označení	TEXT	č.ř.	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b	c		
I	Tržby za prodej zboží	01		
A	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		
.+	Obchodní marže	03		
II	Výkony	04	22 093	18 460
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	27 346	21 478
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-5 253	-3 018
3.	Aktivace	07		
B	Výkonová spotřeba	08	14 495	14 412
1.	Spotřeba materiálu a energie	09	10 689	10 576
2.	Služby	10	3 806	3 836
.+	Přidaná hodnota	11	7 598	4 048
C	Osobní náklady	12	5 891	6 133
1.	Mzdové náklady	13	4 341	4 520
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	1 520	1 581
4.	sociální náklady	16	30	32
D	Daně a poplatky	17	476	497
E	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1 507	1 269
III	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	367	173
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	30	65
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	337	108
F	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	332	75
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
2.	Prodaný materiál	24	332	75
G	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	4	2
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	4 648	4 800
H.	Ostatní provozní náklady	27	385	174
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	4 018	871



Označení	TEXT	č.ř.	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b	c		
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	11	12
N.	Nákladové úroky	43	124	81
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	66	68
O.	Ostatní finanční náklady	45	47	19
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-94	-20
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49		
1.	- splatná	50		
2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	3 924	851
XIII.	Mimořádné výnosy	53	2	79
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55		
1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	2	79
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	3 926	930
	Hospodářský výsledek před zdaněním (+/-)	61	3 926	930
	Kontrolní číslo	999	116 926	93 196

Datum sestavení účetní závěrky	Podpis statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou	Osoba odpovědná za účetnictví (jméno a podpis)	Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis)
31. 1. 2007	Radomír Staněk	Miroslava Lobpreisová	Miroslava Lobpreisová
			tel.: linka:

**ROZVAHA**  
v plném rozsahu

ke dni **31.12.2006**

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc		IČO							
2006	1	2	2	5	3	1	3	7	3	8

Název a sídlo účetní jednotky
ROŽIVA
a. s.
Kašnice č.p. 84
691 72 Klobouky u Brna

Označ. a	AKTIVA 0 0	řad.	Běžné účetní období			Minulé úč. obd.
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	0	001	40 545	11 623	28 922	28 885
A.	22093	002				
B.	27346	003	24 240	11 621	12 619	11 737
B. I.	-5253	004				
1.	0	005				
2.	14495	006				
3.	10689	007				
4.	3806	008				
5.	7598	009				
6.	5891	010				
7.	4341	011				
8.	0	012				
B. II.	1520	013	24 140	11 621	12 519	11 737
B. II. 1.	30	014				
2.	476	015	14 392	4 266	10 126	10 617
3.	1507	016	9 748	7 355	2 393	1 120
4.	367	017				
5.	30	018				
6.	337	019				
7.	332	020				
8.	0	021				
9.	332	022				
B. III.	4	023	100		100	
B. III. 1.	4648	024				
2.	385	025	100		100	
3.	0	026				
4.	0	027				
5.	4018	028				
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

Označ. a	AKTIVA b	řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. obd.
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	031	13 668	2	13 666	14 034
C. I.	Zásoby	032	9 154		9 154	7 883
C. I. 1.	Materiál	033	323		323	191
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	2 088		2 088	2 001
	3. Výrobky	035	1 205		1 205	1 454
	4. Zvířata	036	5 538		5 538	4 237
	5. Zboží	037				
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039				
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
	2. Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	041				
	3. Pohledávky za účetními jednotkami s podstatným vlivem	042				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
	5. Dohadné účty aktivní	044				
	6. Jiné pohledávky	045				
	7. Odložená daňová pohledávka	046				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	047	2 555	2	2 553	2 477
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048	2 480	2	2 478	2 428
	2. Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	049				
	3. Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	050				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	051				
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	052				
	6. Stát - daňové pohledávky	053	75		75	49
	7. Ostatní poskytnuté zálohy	054				
	8. Dohadné účty aktivní	055				
	9. Jiné pohledávky	056				
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	057	1 959		1 959	3 674
C. IV. 1.	Peníze	058	55		55	93
	2. Účty v bankách	059	1 904		1 904	3 581
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	060				
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	061				
D. I.	Časové rozlišení	062	2 637		2 637	3 114
D. I. 1.	Náklady příštích období	063	423		423	853
	2. Komplexní náklady příštích období	064				
	3. Příjmy příštích období	065	2 214		2 214	2 261
	Kontrolní číslo	999	159 543	46 492	113 051	112 426

Označ. a	PASIVA b	řád. c	Běžné úč. obd. 5	Minulé úč. obd. 6
	PASIVA CELKEM	066	28 922	28 885
A.	Vlastní kapitál	067	22 695	21 917
A. I.	Základní kapitál	068	26 089	26 089
1.	Základní kapitál	069	26 089	26 089
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	070		
3.	Změny základního kapitálu	071		
A. II.	Kapitálové fondy	072		
A. II. 1.	Emisní ážio	073		
2.	Ostatní kapitálové fondy	074		
3.	0	075		
4.	0	076		
A. III.	0	077		
A. III. 1.	22093	078		
2.	27346	079		
A. IV.	-5253	080	-4 173	-3 578
A. IV. 1.	0	081		
2.	14495	082	-4 173	-3 578
A. V.	10689	083	779	-594
B.	3806	084	6 227	6 968
B. I.	7598	085		
B. I. 1.	5891	086		
2.	4341	087		
3.	0	088		
4.	1520	089		
B. II.	30	090	423	853
1.	476	091		
2.	1507	092		
3.	367	093		
4.	30	094		
5.	337	095		
6.	332	096		
7.	0	097		
8.	332	098		
9.	4	099	423	853
10.	4648	100		

Označ. a	0 4018	0 871	Běžné úč. obd. 5	Minulé úč. obd. 6
B. III.	Krátkodobé závazky	101	2 160	3 315
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	102	430	1 445
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	103		
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	104		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	105		
5.	Závazky k zaměstnancům	106	474	388
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	107	296	221
7.	Stát - daňové závazky a dotace	108	96	78
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	109		
9.	Vydané dluhopisy	110		
10.	Dohadné účty pasívní	111	677	639
11.	Jiné závazky	112	187	544
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	113	3 644	2 800
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	114	1 644	1 300
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	115	1 000	
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	116	1 000	1 500
C. I.	Časové rozlišení	117		
C. I. 1.	Výdaje příštích období	118		
2.	Výnosy příštích období	119		
	Kontrolní číslo	999	114 909	116 134

Datum sestavení účetní závěrky	Podpis statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou	Osoba odpovědná za účetnictví (jméno a podpis)	Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis)
31. 1. 2007	Radomír Staněk	Miroslava Lobpreisová	Miroslava Lobpreisová
			tel.:      linka:

**VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT**

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2007

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc		IČO							
2007	1	2	2	5	3	1	3	7	3	8
.....										

Název a sídlo účetní jednotky

<b>ROŽIVA</b>
a. s.
Kašnice č.p. 84
691 72 Klobouky u Brna

Označení a	TEXT b	č.ř. c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
I	Tržby za prodej zboží	01		
A	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		
.+	Obchodní marže	03		
II	Výkony	04	22 093	18 460
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	27 346	21 478
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-5 253	-3 018
3.	Aktivace	07		
B	Výkonová spotřeba	08	14 495	14 412
1.	Spotřeba materiálu a energie	09	10 689	10 576
2.	Služby	10	3 806	3 836
.+	Přidaná hodnota	11	7 598	4 048
C	Osobní náklady	12	5 891	6 133
1.	Mzdové náklady	13	4 341	4 520
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	1 520	1 581
4.	sociální náklady	16	30	32
D	Daně a poplatky	17	476	497
E	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1 507	1 269
III	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	367	173
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	30	65
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	337	108
F	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	332	75
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
2.	Prodaný materiál	24	332	75
G	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	4	2
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	4 648	4 800
H.	Ostatní provozní náklady	27	385	174
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	4 018	871

Označení a	TEXT b	č.ř. c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	1	11
N.	Nákladové úroky	43	118	124
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	55	66
O.	Ostatní finanční náklady	45	47	47
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-109	-94
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	574	
1.	- splatná	50	574	
2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	3 335	777
XIII.	Mimořádné výnosy	53	1 963	2
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55		
1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	1 963	2
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	5 298	779
	Hospodářský výsledek před zdaněním (+/-)	61	5 872	779
	Kontrolní číslo	999	124 683	92 660

Datum sestavení účetní závěrky	Podpis statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou	Osoba odpovědná za účetnictví (jméno a podpis)	Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis)
<b>25. 2. 2008</b>	<b>Radomír Staněk</b>	<b>Miroslava Lobpreisová</b>	<b>Miroslava Lobpreisová</b>
			tel.:      linka:

**ROZVAHA**  
**v plném rozsahu**

**ke dni 31.12.2007**

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc		IČO							
2007	1	2	2	5	3	1	3	7	3	8
.....										

Název a sídlo účetní jednotky

<b>ROŽIVA</b>
a. s.
Kašnice č.p. 84
691 72 Klobouky u Brna

Označ. a	AKTIVA b	řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. obd. Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM	001	46 191	12 154	34 037	28 922
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	26 386	12 154	14 232	12 619
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004				
1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007				
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	26 286	12 154	14 132	12 519
B. II. 1.	Pozemky	014				
2.	Stavby	015	14 391	4 759	9 632	10 126
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	11 895	7 395	4 500	2 393
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	100		100	100
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	100		100	100
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				



Označ. a	AKTIVA b	řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. obd.
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	031	19 450		19 450	13 666
C. I.	Zásoby	032	8 347		8 347	9 154
C. I. 1.	Materiál	033	550		550	323
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	2 678		2 678	2 088
	3. Výrobky	035	477		477	1 205
	4. Zvířata	036	4 642		4 642	5 538
	5. Zboží	037				
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039				
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
	2. Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	041				
	3. Pohledávky za účetními jednotkami s podstatným vlivem	042				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
	5. Dohadné účty aktivní	044				
	6. Jiné pohledávky	045				
	7. Odložená daňová pohledávka	046				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	047	5 500		5 500	2 553
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048	3 539		3 539	2 478
	2. Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	049				
	3. Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	050				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	051				
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	052				
	6. Stát - daňové pohledávky	053	1 961		1 961	75
	7. Ostatní poskytnuté zálohy	054				
	8. Dohadné účty aktivní	055				
	9. Jiné pohledávky	056				
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	057	5 603		5 603	1 959
C. IV. 1.	Peníze	058	3		3	55
	2. Účty v bankách	059	5 600		5 600	1 904
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	060				
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	061				
D. I.	Časové rozlišení	062	355		355	2 637
D. I. 1.	Náklady příštích období	063	262		262	423
	2. Komplexní náklady příštích období	064				
	3. Příjmy příštích období	065	93		93	2 214
	Kontrolní číslo	999	184 409	48 616	135 793	113 051

Označ. a	PASIVA b	řád. c	Běžné úč. obd. 5	Minulé úč. obd. 6
	PASIVA CELKEM	066	34 037	28 922
A.	Vlastní kapitál	067	27 993	22 695
A. I.	Základní kapitál	068	26 089	26 089
	1. Základní kapitál	069	26 089	26 089
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	070		
	3. Změny základního kapitálu	071		
A. II.	Kapitálové fondy	072		
A. II. 1.	Emisní ážio	073		
	2. Ostatní kapitálové fondy	074		
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	075		
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	076		
A. III.	Rezervní fondy ze zisku, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	077		
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	078		
	2. Nedělitelný fond	079		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	080	-3 394	-4 173
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	081		
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	082	-3 394	-4 173
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	083	5 298	779
B.	Cizí zdroje	084	6 022	6 227
B. I.	Rezervy	085		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	086		
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	087		
	3. Rezerva na daň z příjmů	088		
	4. Ostatní rezervy	089		
B. II.	Dlouhodobé závazky	090	262	423
	1. Závazky z obchodních vztahů	091		
	2. Závazky k ovládaným a řízeným osobám	092		
	3. Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	093		
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	094		
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	095		
	6. Vydané dluhopisy	096		
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	097		
	8. Dohadné účty pasivní	098		
	9. Jiné závazky	099	262	423
	10. Odložený daňový závazek	100		

Označ. a	PASIVA b	řád. c	Běžné úč. obd. 5	Minulé úč. obd. 6
B. III.	Krátkodobé závazky	101	2 064	2 160
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	102	177	430
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	103		
3.	Závazky k účetním jednotkám podstatným vlivem	104		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	105		
5.	Závazky k zaměstnancům	106	371	474
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	107	235	296
7.	Stát - daňové závazky a dotace	108	638	96
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	109		
9.	Vydané dluhopisy	110		
10.	Dohadné účty pasívní	111	522	677
11.	Jiné závazky	112	121	187
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	113	3 696	3 644
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	114	3 696	1 644
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	115		1 000
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	116		1 000
C. I.	Časové rozlišení	117	22	
C. I. 1.	Výdaje příštích období	118		
2.	Výnosy příštích období	119	22	
	Kontrolní číslo	999	130 828	114 909

Datum sestavení účetní závěrky	Podpis statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou	Osoba odpovědná za účetnictví (jméno a podpis)	Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis)
<b>25. 2. 2008</b>	<b>Radomír Staněk</b>	<b>Miroslava Lobpreisová</b>	<b>Miroslava Lobpreisová</b> tel.:      linka:

**VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT**  
v plném rozsahu  
ke dni **31.12.2008**  
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc		IČO							
2008	1	2	2	5	3	1	3	7	3	8
.....										

Název a sídlo účetní jednotky

<b>ROŽIVA</b>
a. s.
Kašnice č.p. 84
691 72 Klobouky u Brna

Označení a	TEXT b	č.ř. c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
I	Tržby za prodej zboží	01		
A	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		
.+	Obchodní marže	03		
II	Výkony	04	24 114	22 093
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	24 783	27 346
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-681	-5 253
3.	Aktivace	07	12	
B	Výkonová spotřeba	08	18 524	14 495
1.	Spotřeba materiálu a energie	09	13 279	10 689
2.	Služby	10	5 245	3 806
.+	Přidaná hodnota	11	5 590	7 598
C	Osobní náklady	12	6 094	5 891
1.	Mzdové náklady	13	4 503	4 341
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	1 560	1 520
4.	sociální náklady	16	31	30
D	Daně a poplatky	17	117	476
E	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1 706	1 507
III	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	1 055	367
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	81	30
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	974	337
F	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	781	332
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
2.	Prodaný materiál	24	781	332
G	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	2 286	4
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	5 294	4 648
H.	Ostatní provozní náklady	27	483	385
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	472	4 018

Označení a	TEXT b	č.ř. c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	36	1
N.	Nákladové úroky	43	209	118
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	138	55
O.	Ostatní finanční náklady	45	40	47
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-75	-109
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	54	574
1.	- splatná	50	54	574
2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	343	3 335
XIII.	Mimořádné výnosy	53		1 963
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55		
1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58		1 963
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	343	5 298
	Hospodářský výsledek před zdaněním (+/-)	61	397	5 872
	Kontrolní číslo	999	118 623	124 683

Datum sestavení účetní závěrky	Podpis statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou	Osoba odpovědná za účetnictví (jméno a podpis)	Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis)
<b>26. 2. 2009</b>	<b>Radomír Staněk</b>	<b>Miroslava Lobpreisová</b>	<b>Miroslava Lobpreisová</b>
			tel.:      linka:

**ROZVAHA**  
v plném rozsahu  
ke dni **31.12.2008**  
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc		IČO							
2008	1	2	2	5	3	1	3	7	3	8
.....										

Název a sídlo účetní jednotky

<b>ROŽIVA</b>
a. s.
Kašnice č.p. 84
691 72 Klobouky u Brna

Označ. a	AKTIVA b	řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. obd. Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM	001	48 908	13 504	35 404	34 037
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	28 618	13 494	15 124	14 232
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004				
1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007				
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	27 618	13 494	14 124	14 132
B. II. 1.	Pozemky	014				
2.	Stavby	015	14 561	5 252	9 309	9 632
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	13 057	8 242	4 815	4 500
4.	Pěstítkelské celky trvalých porostů	017				
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	1 000		1 000	100
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	100		100	100
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	900		900	
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

Označ. a	AKTIVA b	řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. obd.
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	031	20 088	10	20 078	19 450
C. I.	Zásoby	032	9 447		9 447	8 347
C. I. 1.	Materiál	033	1 181		1 181	550
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	3 596		3 596	2 678
	3. Výrobky	035	1 035		1 035	477
	4. Zvířata	036	3 635		3 635	4 642
	5. Zboží	037				
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039				
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
	2. Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	041				
	3. Pohledávky za účetními jednotkami s podstatným vlivem	042				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
	5. Dohadné účty aktivní	044				
	6. Jiné pohledávky	045				
	7. Odložená daňová pohledávka	046				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	047	4 356	10	4 346	5 500
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048	2 303	10	2 293	3 539
	2. Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	049				
	3. Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	050				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	051				
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	052				
	6. Stát - daňové pohledávky	053	1 882		1 882	1 961
	7. Ostatní poskytnuté zálohy	054				
	8. Dohadné účty aktivní	055	171		171	
	9. Jiné pohledávky	056				
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	057	6 285		6 285	5 603
C. IV. 1.	Peníze	058	130		130	3
	2. Účty v bankách	059	6 155		6 155	5 600
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	060				
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	061				
D. I.	Časové rozlišení	062	202		202	355
D. I. 1.	Náklady příštích období	063	167		167	262
	2. Komplexní náklady příštích období	064	35		35	
	3. Příjmy příštích období	065				93
	Kontrolní číslo	999	195 430	54 016	141 414	135 793

Označ. a	PASIVA b	řád. c	Běžné úč. obd. 5	Minulé úč. obd. 6
	PASIVA CELKEM	066	35 404	34 037
A.	Vlastní kapitál	067	27 975	27 993
A. I.	Základní kapitál	068	26 089	26 089
	1. Základní kapitál	069	26 089	26 089
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	070		
	3. Změny základního kapitálu	071		
A. II.	Kapitálové fondy	072		
A. II. 1.	Emisní ážio	073		
	2. Ostatní kapitálové fondy	074		
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	075		
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	076		
A. III.	Rezervní fondy ze zisku, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	077	265	
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	078	265	
	2. Nedělitelný fond	079		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	080	1 278	-3 394
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	081	1 278	
	2. Neuhrzená ztráta minulých let	082		-3 394
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	083	343	5 298
B.	Cizí zdroje	084	7 407	6 022
B. I.	Rezervy	085	2 282	
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	086	2 282	
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	087		
	3. Rezerva na daň z příjmů	088		
	4. Ostatní rezervy	089		
B. II.	Dlouhodobé závazky	090	149	262
	1. Závazky z obchodních vztahů	091		
	2. Závazky k ovládaným a řízeným osobám	092		
	3. Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	093		
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	094		
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	095		
	6. Vydané dluhopisy	096		
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	097		
	8. Dohadné účty pasivní	098		
	9. Jiné závazky	099	149	262
	10. Odložený daňový závazek	100		



Označ. a	PASIVA b	řád. c	Běžné úč. obd. 5	Minulé úč. obd. 6
B. III.	Krátkodobé závazky	101	2 228	2 064
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	102	608	177
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	103		
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	104		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	105	16	
5.	Závazky k zaměstnancům	106	370	371
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	107	229	235
7.	Stát - daňové závazky a dotace	108	55	638
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	109		
9.	Vydané dluhopisy	110		
10.	Dohadné účty pasívní	111	831	522
11.	Jiné závazky	112	119	121
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	113	2 748	3 696
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	114	2 748	3 696
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	115		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	116		
C. I.	Časové rozlišení	117	22	22
C. I. 1.	Výdaje příštích období	118		
2.	Výnosy příštích období	119	22	22
	Kontrolní číslo	999	141 251	130 828

Datum sestavení účetní závěrky	Podpis statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou	Osoba odpovědná za účetnictví (jméno a podpis)	Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis)
<b>26. 2. 2009</b>	<b>Radomír Staněk</b>	<b>Miroslava Lobpreisová</b>	<b>Miroslava Lobpreisová</b>
			tel.:      linka:

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc		IČO							
2008	1	2	2	5	3	1	3	7	3	8

Název a sídlo účetní jednotky
<b>ROŽIVA</b>
a. s.
Kašnice č.p. 84
691 72 Klobouky u Brna

Označení a	TEXT b	č.ř. c	Skutečnost v účetním období			Úprava účetních dat na hodnoty:		
			2 008	2 007	2 006	2 008	2 007	2 006
I	Tržby za prodej zboží	01	0		0	0		0
A	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0		0	0		0
.+	Obchodní marže	03	0	0	0	0	0	0
II	Výkony	04	24 114	22 093	18 460	24 114	22 093	18 460
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	24 783	27 346	21 478	24 783	27 346	21 478
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-681	-5 253	-3 018	-681	-5 253	-3 018
3.	Aktivace	07	12		0	12		0
B	Výkonová spotřeba	08	18 524	14 495	14 412	17 822	13 755	13 554
1.	Spotřeba materiálu a energie	09	13 279	10 689	10 576	13 775	11 138	10 993
2.	Služby	10	5 245	3 806	3 836	4 047	2 617	2 561
.+	Přidaná hodnota	11	5 590	7 598	4 048	6 292	8 338	4 906
C	Osobní náklady	12	6 094	5 891	6 133	6 094	5 891	6 133
1.	Mzdové náklady	13	4 503	4 341	4 520	4 503	4 341	4 520
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0	0	0	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	1 560	1 520	1 581	1 560	1 520	1 581
4.	sociální náklady	16	31	30	32	31	30	32
D	Daně a poplatky	17	117	476	497	117	476	497
E	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1 706	1 507	1 269	1 885	1 644	1 354
III	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	1 055	367	173	1 055	367	173
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	81	30	65	81	30	65
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	974	337	108	974	337	108
F	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	781	332	75	781	332	75
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	0	0	0	0	0
2.	Prodaný materiál	24	781	332	75	781	332	75
G	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	2 286	4	2	4	4	2
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	5 294	4 648	4 800	852	31	0
H.	Ostatní provozní náklady	27	483	385	174	483	385	174
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0	0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	30	472	4 018	871	-1 165	4	-3 156

Označení a	TEXT b	č.ř. c	Skutečnost v účetním období			Skutečnost v účetním období		
			2 008	2 007	2 006	2 008	2 007	2 006
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0		0	0		0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0		0	0		0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33	0	0	0	0	0	0
1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0		0	0		0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0		0	0		0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0		0	0		0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0		0	0		0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0		0	0		0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0		0	0		0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0		0	0		0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0		0	0		0
X.	Výnosové úroky	42	36	1	11	36	1	11
N.	Nákladové úroky	43	209	118	124	219	136	132
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	138	55	66	138	55	66
O.	Ostatní finanční náklady	45	40	47	47	40	47	47
XII.	Převod finančních výnosů	46	0		0	0		0
P.	Převod finančních nákladů	47	0		0	0		0
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-75	-109	-94	-85	-127	-102
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	54	574	0	54	574	0
1.	- splatná	50	54	574	0	54	574	0
2.	- odložená	51	0		0	0		0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	343	3 335	777	-1 304	-697	-3 258
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	1 963	2	0	1 963	2
R.	Mimořádné náklady	54	0		0	0		0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55	0	0	0	0	0	0
1.	- splatná	56	0		0	0		0
2.	- odložená	57	0		0	0		0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	0	1 963	2	0	1 963	2
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0		0	0		0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	343	5 298	779	-1 304	1 266	-3 256
	Hospodářský výsledek před zdaněním (+/-)	61	397	5 872	779	-1 250	1 840	-3 256
	Kontrolní číslo	999	120 631	126 690	92 660	106 806	105 360	72 961



Označ. a	AKTIVA b	Řád. c	Běžné účetní období			Mimulé úč. obd.	Mimulé úč. obd.	Úprava účetních dat na hodnoty:				
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 2 008	Netto 2 007	Netto 2 006	Brutto 2008	Korekce 2008	Netto 2 008	Netto 2 007	Netto 2 006
C.	Oběžná aktiva	031	20 088	10	20 078	19 450	13 666	20 526	10	20 516	19 749	15 930
C. I.	Zásoby	032	9 447		9 447	8 347	9 154	9 447		9 447	8 347	9 154
C. I. 1.	Materiál	033	1 181		1 181	550	323	1 181		1 181	550	323
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	3 596		3 596	2 678	2 088	3 596		3 596	2 678	2 088
	3. Výrobky	035	1 035		1 035	477	1 205	1 035		1 035	477	1 205
	4. Zvířata	036	3 635		3 635	4 642	5 538	3 635		3 635	4 642	5 538
	5. Zboží	037										
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038										
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039										
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040										
	2. Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	041										
	3. Pohledávky za účetními jednotkami s podstatným vlivem	042										
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043										
	5. Dohadné účty aktivní	044										
	6. Jiné pohledávky	045										
	7. Odložená daňová pohledávka	046										
C. III.	Krátkodobé pohledávky	047	4 356	10	4 346	5 500	2 553	4 794	10	4 784	5 799	4 817
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048	2 303	10	2 293	3 539	2 478	2 303	10	2 293	3 539	2 478
	2. Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	049										
	3. Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	050										
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	051										
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	052										
	6. Stát - daňové pohledávky	053	1 882		1 882	1 961	75	2 354		2 354	46	78
	7. Ostatní poskytnuté zálohy	054										
	8. Dohadné účty aktivní	055	171		171			137		137	2 214	2 261
	9. Jiné pohledávky	056										
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	057	6 285		6 285	5 603	1 959	6 285		6 285	5 603	1 959
C. IV. 1.	Peníze	058	130		130	3	55	130		130	3	55
	2. Účty v bankách	059	6 155		6 155	5 600	1 904	6 155		6 155	5 600	1 904
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	060										
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	061										
D. I.	Časové rozlišení	062	202		202	355	2 637	53		53		313
D. I. 1.	Náklady příštích období	063	167		167	262	423	18		18		313
	2. Komplexní náklady příštích období	064	35		35			35		35		
	3. Příjmy příštích období	065				93	2 214					
	Kontrolní číslo	999	195 430	54 016	141 414	135 793	113 051	312 395	60 088	252 307	249 776	227 911

Označ. a	PASIVA b	Řád. c	Běžné úč. obd. 2008	Minulé úč. obd. 2007	Minulé úč. obd. 2006	Úprava účetních dat na hodnoty:		
						2008	2007	2006
	PASIVA CELKEM	066	35 404	34 037	28 922	63 090	62 444	57 056
A.	Vlastní kapitál	067	27 975	27 993	22 695	57 986	56 476	50 856
A. I.	Základní kapitál	068	26 089	26 089	26 089	26 089	26 089	26 089
	1. Základní kapitál	069	26 089	26 089	26 089	26 089	26 089	26 089
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	070						
	3. Změny základního kapitálu	071						
A. II.	Kapitálové fondy	072				31 658	32 515	32 196
A. II. 1.	Emisní ážio	073						
	2. Ostatní kapitálové fondy	074				31 658	32 515	32 196
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	075						
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	076						
A. III.	Rezervní fondy ze zisku, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	077	265			265		
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	078	265			265		
	2. Nedělitelný fond	079						
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	080	1 278	-3 394	-4 173	1 278	-3 394	-4 173
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	081	1 278			1 278		
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	082		-3 394	-4 173		-3 394	-4 173
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	083	343	5 298	779	-1 304	1 266	-3 256
B.	Cizí zdroje	084	7 407	6 022	6 227	5 082	5 946	6 200
B. I.	Rezervy	085	2 282					
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	086	2 282					
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	087						
	3. Rezerva na daň z příjmů	088						
	4. Ostatní rezervy	089						
B. II.	Dlouhodobé závazky	090	149	262	423	106	186	396
	1. Závazky z obchodních vztahů	091						
	2. Závazky k ovládaným a řízeným osobám	092						
	3. Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	093						
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	094						
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	095						
	6. Vydané dluhopisy	096						
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	097						
	8. Dohadné účty pasivní	098						
	9. Jiné závazky	099	149	262	423	106	186	396
	10. Odložený daňový závazek	100						

Označ. a	PASIVA b	Řád. c	Běžné úč. obd. 2008	Minulé úč. obd. 2007	Běžné úč. obd. 2006	Úprava účetních dat na hodnoty:		
						2008	2007	2006
B. III.	Krátkodobé závazky	101	2 228	2 064	2 160	2 228	2 064	2 160
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	102	608	177	430	608	177	430
	2. Závazky k ovládaným a řízeným osobám	103						
	3. Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	104						
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	105	16			16		
	5. Závazky k zaměstnancům	106	370	371	474	370	371	474
	6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	107	229	235	296	229	235	296
	7. Stát - daňové závazky a dotace	108	55	638	96	55	638	96
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	109						
	9. Vydané dluhopisy	110						
	10. Dohadné účty pasivní	111	831	522	677	831	522	677
	11. Jiné závazky	112	119	121	187	119	121	187
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	113	2 748	3 696	3 644	2 748	3 696	3 644
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	114	2 748	3 696	1 644	2 748	3 696	1 644
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	115			1 000			1 000
	3. Krátkodobé finanční výpomoci	116			1 000			1 000
C. I.	Časové rozlišení	117	22	22		22	22	
C. I. 1.	Výdaje příštích období	118						
	2. Výnosy příštích období	119	22	22		22	22	
	Kontrolní číslo	999	141 251	130 828	114 909	253 642	248 488	231 480

## Příloha 3 – Přehled leasingových smluv včetně splátkových kalendářů

Disertační práce

Ing. Marie Staňková

Ozn.	Leasing	Úsek	Předmět leasingu	2006			2007			2008			
				PS	Splátka	KS	PS	Pořízení	Splátka	KS	PS	Splátka	KS
4	S MRAVA I. 1010700185	198	Traktorový návěš					530840	269376	261464	261464	112056	149408
5	ČSOB I. 3070096	310	Stájová technologie	7389	7389	0							
7	CAC leasing 1501835615	970	Škoda fabia	206059,8	103032	103027,8	103027,8		103027,8	0			

## Přehled leasingových smluv aktuálních pro období 2006 – 2008

## LEASING 4

Poř.	DUZP	Splátky		Poplatky		Pojištění	Fin.služby		Zaokr.	Celkem		Fakturace	Stav závazku	Snižování závazku
		Základ	DPH	Základ	DPH		Základ	DPH		Základ	DPH			
0	23.5.07	159600,00	30324,00	3990,00	758,10			0,00	-0,10	163589,90	31082,10	194672,00	399000,00	159600,00
1	23.5.07	6650,00	1263,50		0,00	470,00	802,24	152,43	-0,17	7922,07	1415,93	9338,00	239400,00	6650,00
2	15.6.07	6650,00	1263,50		0,00	470,00	802,24	152,43	-0,17	7922,07	1415,93	9338,00	232750,00	6650,00
3	15.7.07	6650,00	1263,50		0,00	470,00	802,24	152,43	-0,17	7922,07	1415,93	9338,00	226100,00	6650,00
4	15.8.07	6650,00	1263,50		0,00	470,00	802,24	152,43	-0,17	7922,07	1415,93	9338,00	219450,00	6650,00
5	15.9.07	6650,00	1263,50		0,00	470,00	802,24	152,43	-0,17	7922,07	1415,93	9338,00	212800,00	6650,00
6	15.10.07	6650,00	1263,50		0,00	470,00	802,24	152,43	-0,17	7922,07	1415,93	9338,00	206150,00	6650,00
7	15.11.07	6650,00	1263,50		0,00	470,00	802,24	152,43	-0,17	7922,07	1415,93	9338,00	199500,00	6650,00
8	15.12.07	6650,00	1263,50		0,00	470,00	802,24	152,43	-0,17	7922,07	1415,93	9338,00	192850,00	6650,00
	<b>31.12.07</b>	<b>212800,00</b>	<b>40432,00</b>	<b>3990,00</b>	<b>758,10</b>	<b>3760,00</b>	<b>6417,92</b>	<b>1219,40</b>	<b>-1,46</b>	<b>226966,46</b>	<b>42409,50</b>	<b>269375,96</b>		
9	15.1.08	6650,00	1263,50		0,00	470,00	802,24	152,43	-0,17	7922,07	1415,93	9338,00	186200,00	6650,00
10	15.2.08	6650,00	1263,50		0,00	470,00	802,24	152,43	-0,17	7922,07	1415,93	9338,00	179550,00	6650,00
11	15.3.08	6650,00	1263,50		0,00	470,00	802,24	152,43	-0,17	7922,07	1415,93	9338,00	172900,00	6650,00
12	15.4.08	6650,00	1263,50		0,00	470,00	802,24	152,43	-0,17	7922,07	1415,93	9338,00	166250,00	6650,00
13	15.5.08	6650,00	1263,50		0,00	470,00	802,24	152,43	-0,17	7922,07	1415,93	9338,00	159600,00	6650,00
14	15.6.08	6650,00	1263,50		0,00	470,00	802,24	152,43	-0,17	7922,07	1415,93	9338,00	152950,00	6650,00
15	15.7.08	6650,00	1263,50		0,00	470,00	802,24	152,43	-0,17	7922,07	1415,93	9338,00	146300,00	6650,00
16	15.8.08	6650,00	1263,50		0,00	470,00	802,24	152,43	-0,17	7922,07	1415,93	9338,00	139650,00	6650,00
17	15.9.08	6650,00	1263,50		0,00	470,00	802,24	152,43	-0,17	7922,07	1415,93	9338,00	133000,00	6650,00
18	15.10.08	6650,00	1263,50		0,00	470,00	802,24	152,43	-0,17	7922,07	1415,93	9338,00	126350,00	6650,00
19	15.11.08	6650,00	1263,50		0,00	470,00	802,24	152,43	-0,17	7922,07	1415,93	9338,00	119700,00	6650,00
20	15.12.08	6650,00	1263,50		0,00	470,00	802,24	152,43	-0,17	7922,07	1415,93	9338,00	113050,00	6650,00
	<b>31.12.08</b>	<b>79800,00</b>	<b>15162,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>5640,00</b>	<b>9626,88</b>	<b>1829,11</b>	<b>-2,04</b>	<b>95064,84</b>	<b>16991,11</b>	<b>112055,95</b>		
21	15.1.09	6650,00	1263,50		0,00	470,00	802,24	152,43	-0,17	7922,07	1415,93	9338,00	106400,00	6650,00
22	15.2.09	6650,00	1263,50		0,00	470,00	802,24	152,43	-0,17	7922,07	1415,93	9338,00	99750,00	6650,00
23	15.3.09	6650,00	1263,50		0,00	470,00	802,24	152,43	-0,17	7922,07	1415,93	9338,00	93100,00	6650,00
24	15.4.09	6650,00	1263,50		0,00	470,00	802,24	152,43	-0,17	7922,07	1415,93	9338,00	86450,00	6650,00
25	15.5.09	6650,00	1263,50		0,00	470,00	802,24	152,43	-0,17	7922,07	1415,93	9338,00	79800,00	6650,00
26	15.6.09	6650,00	1263,50		0,00	470,00	802,24	152,43	-0,17	7922,07	1415,93	9338,00	73150,00	6650,00
27	15.7.09	6650,00	1263,50		0,00	470,00	802,24	152,43	-0,17	7922,07	1415,93	9338,00	66500,00	6650,00
28	15.8.09	6650,00	1263,50		0,00	470,00	802,24	152,43	-0,17	7922,07	1415,93	9338,00	59850,00	6650,00
29	15.9.09	6650,00	1263,50		0,00	470,00	802,24	152,43	-0,17	7922,07	1415,93	9338,00	53200,00	6650,00
30	15.10.09	6650,00	1263,50		0,00	470,00	802,24	152,43	-0,17	7922,07	1415,93	9338,00	46550,00	6650,00
31	15.11.09	6650,00	1263,50		0,00	470,00	802,24	152,43	-0,17	7922,07	1415,93	9338,00	39900,00	6650,00
32	15.12.09	6650,00	1263,50		0,00	470,00	802,24	152,43	-0,17	7922,07	1415,93	9338,00	33250,00	6650,00
	<b>31.12.09</b>	<b>79800,00</b>	<b>15162,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>5640,00</b>	<b>9626,88</b>	<b>1829,11</b>	<b>-2,04</b>	<b>95064,84</b>	<b>16991,11</b>	<b>112055,95</b>		
33	15.1.10	6650,00	1263,50		0,00	470,00	802,24	152,43	-0,17	7922,07	1415,93	9338,00	26600,00	6650,00
34	15.2.10	6650,00	1263,50		0,00	470,00	802,24	152,43	-0,17	7922,07	1415,93	9338,00	19950,00	6650,00
35	15.3.10	6650,00	1263,50		0,00	470,00	802,24	152,43	-0,17	7922,07	1415,93	9338,00	13300,00	6650,00
36	15.4.10	6650,00	1263,50		0,00	470,00	802,24	152,43	-0,17	7922,07	1415,93	9338,00	6650,00	6650,00
	<b>31.12.10</b>	<b>26600,00</b>	<b>5054,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1880,00</b>	<b>3208,96</b>	<b>609,70</b>	<b>-0,68</b>	<b>31688,28</b>	<b>5663,70</b>	<b>37351,98</b>		
	<b>Celkem</b>	<b>399000,00</b>	<b>75810,00</b>	<b>3990,00</b>	<b>758,10</b>	<b>16920,00</b>	<b>28880,64</b>	<b>5487,32</b>	<b>-6,22</b>	<b>448784,42</b>	<b>82055,42</b>	<b>530839,84</b>	<b>4827900,00</b>	<b>399000,00</b>

## Příloha 3 – Přehled leasingových smluv včetně splátkových kalendářů

Disertační práce

Ing. Marie Staňková

## LEASING 5

Poř.	DUZP	Splátky		Poplatky		Pojištění	Fin.služby		Záloha	Celkem		Fakturace	Stav závazku	Snížení závazku
		Základ	DPH	Základ	DPH		Základ	DPH		Základ	DPH			
	23.5.00		0,00		0,00			0,00		0,00	0,00	0,00	1035685,00	0,00
	23.5.00		0,00		0,00			0,00		0,00	0,00	0,00	1035685,00	0,00
	15.6.00		0,00		0,00			0,00		0,00	0,00	0,00	1035685,00	0,00
	15.7.00		0,00		0,00			0,00		0,00	0,00	0,00	1035685,00	0,00
	15.8.00		0,00		0,00			0,00		0,00	0,00	0,00	1035685,00	0,00
0	15.9.00		0,00	12635,36	631,80			0,00		12635,36	631,80	13267,00	1035685,00	0,00
1	15.10.00	21576,77	4746,89		0,00	673,20	5696,29	1253,18	-33272,73	-5999,67	6000,07	0,00	1035685,00	21576,77
2	15.11.00	21576,77	4746,89		0,00	673,20	5696,29	1253,18	-5264,73	22008,33	6000,07	28008,00	1014108,23	21576,77
3	15.12.00	21576,77	4746,89		0,00	673,20	5696,29	1253,18	-5264,73	22008,33	6000,07	28008,00	992531,46	21576,77
	<b>31.12.00</b>	<b>64730,31</b>	<b>14240,67</b>	<b>12635,36</b>	<b>631,80</b>	<b>2019,60</b>	<b>17088,87</b>	<b>3759,55</b>	<b>-43802,19</b>	<b>50652,35</b>	<b>18632,02</b>	<b>69283,01</b>		
4	15.1.01	21576,77	4746,89		0,00	673,20	5696,29	1253,18	-5264,73	22008,33	6000,07	28008,00	970954,69	21576,77
5	15.2.01	21576,77	4746,89		0,00	673,20	5696,29	1253,18	-5264,73	22008,33	6000,07	28008,00	949377,92	21576,77
6	15.3.01	21576,77	4746,89		0,00	673,20	5696,29	1253,18	-5264,73	22008,33	6000,07	28008,00	927801,15	21576,77
7	15.4.01	21576,77	4746,89		0,00	673,20	5696,29	1253,18	-5264,73	22008,33	6000,07	28008,00	906224,38	21576,77
8	15.5.01	21576,77	4746,89		0,00	673,20	5696,29	1253,18	-5264,73	22008,33	6000,07	28008,00	884647,61	21576,77
9	15.6.01	21576,77	4746,89		0,00	673,20	5696,29	1253,18	-5264,73	22008,33	6000,07	28008,00	863070,84	21576,77
10	15.7.01	21576,77	4746,89		0,00	673,20	5696,29	1253,18	-5264,73	22008,33	6000,07	28008,00	841494,07	21576,77
11	15.8.01	21576,77	4746,89		0,00	673,20	5696,29	1253,18	-5264,73	22008,33	6000,07	28008,00	819917,30	21576,77
12	15.9.01	21576,77	4746,89		0,00	673,20	5696,29	1253,18	-5264,73	22008,33	6000,07	28008,00	798340,53	21576,77
13	15.10.01	21576,77	4746,89		0,00	673,20	5696,29	1253,18	-5264,73	22008,33	6000,07	28008,00	776763,76	21576,77
14	15.11.01	21576,77	4746,89		0,00	673,20	5696,29	1253,18	-5264,73	22008,33	6000,07	28008,00	755186,99	21576,77
15	15.12.01	21576,77	4746,89		0,00	673,20	5696,29	1253,18	-5264,73	22008,33	6000,07	28008,00	733610,22	21576,77
	<b>31.12.01</b>	<b>258921,24</b>	<b>56962,67</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>8078,40</b>	<b>68355,48</b>	<b>15038,21</b>	<b>-63176,76</b>	<b>264099,96</b>	<b>72000,88</b>	<b>336096,04</b>		
16	15.1.02	21576,77	4746,89		0,00	673,20	5696,29	1253,18	-5264,73	22008,33	6000,07	28008,00	712033,45	21576,77
17	15.2.02	21576,77	4746,89		0,00	673,20	5696,29	1253,18	-5264,73	22008,33	6000,07	28008,00	690456,68	21576,77
18	15.3.02	21576,77	4746,89		0,00	673,20	5696,29	1253,18	-5264,73	22008,33	6000,07	28008,00	668879,91	21576,77
19	15.4.02	21576,77	4746,89		0,00	673,20	5696,29	1253,18	-5264,73	22008,33	6000,07	28008,00	647303,14	21576,77
20	15.5.02	21576,77	4746,89		0,00	673,20	5696,29	1253,18	-5264,73	22008,33	6000,07	28008,00	625726,37	21576,77
21	15.6.02	21576,77	4746,89		0,00	673,20	5696,29	1253,18	-5264,73	22008,33	6000,07	28008,00	604149,60	21576,77
22	15.7.02	21576,77	4746,89		0,00	673,20	5696,29	1253,18	-5264,73	22008,33	6000,07	28008,00	582572,83	21576,77
23	15.8.02	21576,77	4746,89		0,00	673,20	5696,29	1253,18	-5264,73	22008,33	6000,07	28008,00	560996,06	21576,77
24	15.9.02	21576,77	4746,89		0,00	673,20	5696,29	1253,18	-5264,73	22008,33	6000,07	28008,00	539419,29	21576,77
25	15.10.02	21576,77	4746,89		0,00	673,20	5696,29	1253,18	-5264,73	22008,33	6000,07	28008,00	517842,52	21576,77
26	15.11.02	21576,77	4746,89		0,00	673,20	5696,29	1253,18	-5264,73	22008,33	6000,07	28008,00	496265,75	21576,77
27	15.12.02	21576,77	4746,89		0,00	673,20	5696,29	1253,18	-5264,73	22008,33	6000,07	28008,00	474688,98	21576,77
	<b>31.12.02</b>	<b>258921,24</b>	<b>56962,67</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>8078,40</b>	<b>68355,48</b>	<b>15038,21</b>	<b>-63176,76</b>	<b>264099,96</b>	<b>72000,88</b>	<b>336096,04</b>		
28	15.1.03	21576,77	4746,89		0,00	673,20	5696,29	1253,18	-5264,73	22008,33	6000,07	28008,00	453112,21	21576,77
29	15.2.03	21576,77	4746,89		0,00	673,20	5696,29	1253,18	-5264,73	22008,33	6000,07	28008,00	431535,44	21576,77
30	15.3.03	21576,77	4746,89		0,00	673,20	5696,29	1253,18	-5264,73	22008,33	6000,07	28008,00	409958,67	21576,77
31	15.4.03	21576,77	4746,89		0,00	673,20	5696,29	1253,18	-5264,73	22008,33	6000,07	28008,00	388381,90	21576,77
32	15.5.03	21576,77	4746,89		0,00	673,20	5696,29	1253,18	-5264,73	22008,33	6000,07	28008,00	366805,13	21576,77
33	15.6.03	21576,77	4746,89		0,00	673,20	5696,29	1253,18	-5264,73	22008,33	6000,07	28008,00	345228,36	21576,77
34	15.7.03	21576,77	4746,89		0,00	673,20	5696,29	1253,18	-5264,73	22008,33	6000,07	28008,00	323651,59	21576,77
35	15.8.03	21576,77	4746,89		0,00	673,20	5696,29	1253,18	-5264,73	22008,33	6000,07	28008,00	302074,82	21576,77
36	15.9.03	21576,77	4746,89		0,00	673,20	5696,29	1253,18	-5264,73	22008,33	6000,07	28008,00	280498,05	21576,77
37	15.10.03	21576,77	4746,89		0,00	673,20	5696,29	1253,18	-5264,73	22008,33	6000,07	28008,00	258921,28	21576,77
38	15.11.03	21576,77	4746,89		0,00	673,20	5696,29	1253,18	-5264,73	22008,33	6000,07	28008,00	237344,51	21576,77
39	15.12.03	21576,77	4746,89		0,00	673,20	5696,29	1253,18	-5264,73	22008,33	6000,07	28008,00	215767,74	21576,77
	<b>31.12.03</b>	<b>258921,24</b>	<b>56962,67</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>8078,40</b>	<b>68355,48</b>	<b>15038,21</b>	<b>-63176,76</b>	<b>264099,96</b>	<b>72000,88</b>	<b>336096,04</b>		
40	15.1.04	21576,77	4746,89		0,00	673,20	5696,29	1253,18	-5264,73	22008,33	6000,07	28008,00	194190,97	21576,77
41	15.2.04	21576,77	4746,89		0,00	673,20	5696,29	1253,18	-5264,73	22008,33	6000,07	28008,00	172614,20	21576,77
42	15.3.04	21576,77	4746,89		0,00	673,20	5696,29	1253,18	-5264,73	22008,33	6000,07	28008,00	151037,43	21576,77
43	15.4.04	21576,77	4746,89		0,00	673,20	5696,29	1253,18	-5264,73	22008,33	6000,07	28008,00	129460,66	21576,77
44	15.5.04	21576,77	4746,89		0,00	673,20	5696,29	1253,18	-5264,73	22008,33	6000,07	28008,00	107883,89	21576,77
45	15.6.04	21576,77	4746,89		0,00	673,20	5696,29	1253,18	-5264,73	22008,33	6000,07	28008,00	86307,12	21576,77
46	15.7.04	21576,77	4746,89		0,00	673,20	5696,29	1253,18	-5264,73	22008,33	6000,07	28008,00	64730,35	21576,77
47	15.8.04	21576,77	4746,89		0,00	673,20	5696,29	1253,18	-5264,73	22008,33	6000,07	28008,00	43153,58	21576,77



**Příloha 3 – Přehled leasingových smluv včetně splátkových kalendářů**

Disertační práce

Ing. Marie Staňková

48	15.9.04	21576,77	4746,89		0,00	673,20	5696,29	1253,18	-5264,73	22008,33	6000,07	28008,00	21576,81	21576,77
49	15.10.04		0,00		0,00	673,20		0,00		0,00	0,00	0,00	0,04	0,00
50	15.11.04		0,00		0,00	673,20		0,00		0,00	0,00	0,00	0,04	0,00
51	15.12.04		0,00		0,00	673,20		0,00		0,00	0,00	0,00	0,04	0,00
	<b>31.12.04</b>	<b>194190,93</b>	<b>42722,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>8078,40</b>	<b>51266,61</b>	<b>11278,65</b>	<b>-47382,57</b>	<b>198074,97</b>	<b>54000,66</b>	<b>252072,03</b>		
52	15.1.05		0,00		0,00	673,20		0,00		0,00	0,00	0,00	0,04	0,00
53	15.2.05		0,00		0,00	673,20		0,00		0,00	0,00	0,00	0,04	0,00
54	15.3.05		0,00		0,00	673,20		0,00		0,00	0,00	0,00	0,04	0,00
55	15.4.05		0,00		0,00	673,20		0,00		0,00	0,00	0,00	0,04	0,00
56	15.5.05		0,00		0,00	673,20		0,00		0,00	0,00	0,00	0,04	0,00
57	15.6.05		0,00		0,00	673,20		0,00		0,00	0,00	0,00	0,04	0,00
58	15.7.05		0,00		0,00	673,20		0,00		0,00	0,00	0,00	0,04	0,00
59	15.8.05		0,00		0,00	673,20		0,00		0,00	0,00	0,00	0,04	0,00
60	15.9.05		0,00		0,00	673,20		0,00		0,00	0,00	0,00	0,04	0,00
61	15.10.05		0,00		0,00	673,20		0,00		0,00	0,00	0,00	0,04	0,00
62	15.11.05		0,00		0,00	673,20		0,00		0,00	0,00	0,00	0,04	0,00
63	15.12.05		0,00		0,00	673,20		0,00		0,00	0,00	0,00	0,04	0,00
	<b>31.12.05</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>8078,40</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>		
64	15.1.06		0,00		0,00	673,20		0,00		0,00	0,00	0,00	0,04	0,00
65	15.2.06		0,00		0,00	673,20		0,00		0,00	0,00	0,00	0,04	0,00
66	15.3.06		0,00		0,00	673,20		0,00		0,00	0,00	0,00	0,04	0,00
67	15.4.06		0,00		0,00	673,20		0,00		0,00	0,00	0,00	0,04	0,00
68	15.5.06		0,00		0,00	673,20		0,00		0,00	0,00	0,00	0,04	0,00
69	15.6.06		0,00		0,00	673,20		0,00		0,00	0,00	0,00	0,04	0,00
70	15.7.06		0,00		0,00	673,20		0,00		0,00	0,00	0,00	0,04	0,00
71	15.8.06		0,00		0,00	673,20		0,00		0,00	0,00	0,00	0,04	0,00
72	15.9.06		0,00		0,00	673,20		0,00		0,00	0,00	0,00	0,04	0,00
	15.10.06		0,00		0,00			0,00		0,00	0,00		0,04	0,00
	15.11.06		0,00		0,00			0,00		0,00	0,00		0,04	0,00
	15.12.06		0,00		0,00			0,00		0,00	0,00		0,04	0,00
	<b>31.12.06</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>6058,80</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>		
	<b>Celkem</b>	<b>1035684,96</b>	<b>227850,69</b>	<b>12635,36</b>	<b>631,80</b>	<b>48470,40</b>	<b>273421,92</b>	<b>60152,82</b>	<b>-280715,04</b>	<b>1041027,20</b>	<b>288635,31</b>	<b>1329643,15</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

## Příloha 3 – Přehled leasingových smluv včetně splátkových kalendářů

Disertační práce

Ing. Marie Staňková

## LEASING 7

Poř.	DUZP	Splátky		Poplatky		Pojštění	Fin.služby		Zaokr.	Celkem		Fakturace	Stav závazku	Snížení závazku
		Základ	DPH	Základ	DPH		Základ	DPH		Základ	DPH			
0	15.1.05	79315,57	15074,37	6874,00	1306,06	427,00		0,00		86616,57	16380,43	102997,00	341900,00	101263,94
1	15.1.05	5777,56	1097,79		0,00	1083,00	527,44	100,21		7388,00	1198,00	8586,00	240636,06	6875,35
2	15.2.05	5777,56	1097,79		0,00	1083,00	527,44	100,21		7388,00	1198,00	8586,00	233760,71	6875,35
3	15.3.05	5777,56	1097,79		0,00	1083,00	527,44	100,21		7388,00	1198,00	8586,00	226885,37	6875,35
4	15.4.05	5777,56	1097,79		0,00	1083,00	527,44	100,21		7388,00	1198,00	8586,00	220010,02	6875,35
5	15.5.05	5777,56	1097,79		0,00	1083,00	527,44	100,21		7388,00	1198,00	8586,00	213134,67	6875,35
6	15.6.05	5777,56	1097,79		0,00	1083,00	527,44	100,21		7388,00	1198,00	8586,00	206259,33	6875,35
7	15.7.05	5777,56	1097,79		0,00	1083,00	527,44	100,21		7388,00	1198,00	8586,00	199383,98	6875,35
8	15.8.05	5777,56	1097,79		0,00	1083,00	527,44	100,21		7388,00	1198,00	8586,00	192508,64	6875,35
9	15.9.05	5777,56	1097,79		0,00	1083,00	527,44	100,21		7388,00	1198,00	8586,00	185633,29	6875,35
10	15.10.05	5777,56	1097,79		0,00	1083,00	527,44	100,21		7388,00	1198,00	8586,00	178757,94	6875,35
11	15.11.05	5777,56	1097,79		0,00	1083,00	527,44	100,21		7388,00	1198,00	8586,00	171882,60	6875,35
12	15.12.05	5777,56	1097,79		0,00	1083,00	527,44	100,21		7388,00	1198,00	8586,00	165007,25	6875,35
	<b>31.12.05</b>	<b>148646,29</b>	<b>28247,81</b>	<b>6874,00</b>	<b>1306,06</b>	<b>13423,00</b>	<b>6329,28</b>	<b>1202,56</b>	<b>0,00</b>	<b>175272,57</b>	<b>30756,43</b>	<b>206029,00</b>		
13	15.1.06	5777,56	1097,79		0,00	1083,00	527,44	100,21		7388,00	1198,00	8586,00	158131,90	6875,35
14	15.2.06	5777,56	1097,79		0,00	1083,00	527,44	100,21		7388,00	1198,00	8586,00	151256,56	6875,35
15	15.3.06	5777,56	1097,79		0,00	1083,00	527,44	100,21		7388,00	1198,00	8586,00	144381,21	6875,35
16	15.4.06	5777,56	1097,79		0,00	1083,00	527,44	100,21		7388,00	1198,00	8586,00	137505,86	6875,35
17	15.5.06	5777,56	1097,79		0,00	1083,00	527,44	100,21		7388,00	1198,00	8586,00	130630,52	6875,35
18	15.6.06	5777,56	1097,79		0,00	1083,00	527,44	100,21		7388,00	1198,00	8586,00	123755,17	6875,35
19	15.7.06	5777,56	1097,79		0,00	1083,00	527,44	100,21		7388,00	1198,00	8586,00	116879,83	6875,35
20	15.8.06	5777,56	1097,79		0,00	1083,00	527,44	100,21		7388,00	1198,00	8586,00	110004,48	6875,35
21	15.9.06	5777,56	1097,79		0,00	1083,00	527,44	100,21		7388,00	1198,00	8586,00	103129,13	6875,35
22	15.10.06	5777,56	1097,79		0,00	1083,00	527,44	100,21		7388,00	1198,00	8586,00	96253,79	6875,35
23	15.11.06	5777,56	1097,79		0,00	1083,00	527,44	100,21		7388,00	1198,00	8586,00	89378,44	6875,35
24	15.12.06	5777,56	1097,79		0,00	1083,00	527,44	100,21		7388,00	1198,00	8586,00	82503,09	6875,35
	<b>31.12.06</b>	<b>69330,72</b>	<b>13173,44</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>12996,00</b>	<b>6329,28</b>	<b>1202,56</b>	<b>0,00</b>	<b>88656,00</b>	<b>14376,00</b>	<b>103032,00</b>		
25	15.1.07	5777,56	1097,79		0,00	1083,00	527,44	100,21		7388,00	1198,00	8586,00	75627,75	6875,35
26	15.2.07	5777,56	1097,79		0,00	1083,00	527,44	100,21		7388,00	1198,00	8586,00	68752,40	6875,35
27	15.3.07	5777,56	1097,79		0,00	1083,00	527,44	100,21		7388,00	1198,00	8586,00	61877,05	6875,35
28	15.4.07	5777,56	1097,79		0,00	1083,00	527,44	100,21		7388,00	1198,00	8586,00	55001,71	6875,35
29	15.5.07	5777,56	1097,79		0,00	1083,00	527,44	100,21		7388,00	1198,00	8586,00	48126,36	6875,35
30	15.6.07	5777,56	1097,79		0,00	1083,00	527,44	100,21		7388,00	1198,00	8586,00	41251,01	6875,35
31	15.7.07	5777,56	1097,79		0,00	1083,00	527,44	100,21		7388,00	1198,00	8586,00	34375,67	6875,35
32	15.8.07	5777,56	1097,79		0,00	1083,00	527,44	100,21		7388,00	1198,00	8586,00	27500,32	6875,35
33	15.9.07	5777,56	1097,79		0,00	1083,00	527,44	100,21		7388,00	1198,00	8586,00	20624,98	6875,35
34	15.10.07	5777,56	1097,79		0,00	1083,00	527,44	100,21		7388,00	1198,00	8586,00	13749,63	6875,35
35	15.11.07	5777,56	1097,79		0,00	1083,00	527,44	100,21		7388,00	1198,00	8586,00	6874,28	6875,35
36	15.12.07	5777,56	1095,38		0,00	1083,00	529,07	96,79		7389,63	1192,17	8581,80	-1,06	6872,94
	<b>31.12.07</b>	<b>69330,72</b>	<b>13171,03</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>12996,00</b>	<b>6330,91</b>	<b>1199,14</b>	<b>0,00</b>	<b>88657,63</b>	<b>14370,17</b>	<b>103027,80</b>		
	<b>Celkem</b>	<b>287307,73</b>	<b>54592,27</b>	<b>6874,00</b>	<b>1306,06</b>	<b>39415,00</b>	<b>18989,47</b>	<b>3604,27</b>	<b>0,00</b>	<b>352586,20</b>	<b>59502,60</b>	<b>412088,80</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Příloha 4 – Přehled odpisových plánů k předmětům finančního leasingu

Disertační práce

Ing. Marie Staňková

Označení majetku	Datum uvedení majetku do užívání	Požizovací cena v Kč	Období	Odpis měsíční v Kč	Odpis roční v Kč	Účtovací předpis MD / D	Oprávky v Kč	Zůstatková cena v Kč
Traktorový návěs	květen 2007	399000	2007	6650	46550	551/082	46550	352450
			2008	6650	79800	551/082	126350	272650
			2009	6650	79800	551/082	206150	192850
			2010	6650	79800	551/082	285950	113050
			2011	6650	79800	551/082	365750	33250
			2012	6650	33250	551/082	399000	0

Označení majetku	Datum uvedení majetku do užívání	Požizovací cena v Kč	Období	Odpis měsíční v Kč	Odpis roční v Kč	Účtovací předpis MD / D	Oprávky v Kč	Zůstatková cena v Kč
Stájová technologie	říjen 2000	1035685	2000	17262	34524	551/082	34524	1001161
			2001	17262	207144	551/082	241668	794017
			2002	17262	207144	551/082	448812	586873
			2003	17262	207144	551/082	655956	379729
			2004	17262	207144	551/082	863100	172585
			2005	17262	172585	551/082	1035685	0

Označení majetku	Datum uvedení majetku do užívání	Požizovací cena v Kč	Období	Odpis měsíční v Kč	Odpis roční v Kč	Účtovací předpis MD / D	Oprávky v Kč	Zůstatková cena v Kč
Škoda fabia	leden 2005	341900	2005	7123	85476	551/082	85476	256424
			2006	7123	85476	551/082	170952	170948
			2007	7123	85476	551/082	256428	85472
			2008	7123	85472	551/082	341900	0

**Účtová třída 0 – DLOUHODOBÝ MAJETEK**

- 01 - Dlouhodobý nehmotný majetek
- 011- Zřizovací výdaje
- 012- Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje
- 013- Software
- 014- Ocenitelná práva
- 015- Goodwill
- 019- Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek
- 02 - Dlouhodobý hmotný majetek odpisovaný
- 021- Stavby
- 022- Samostatné movité věci a soubory movitých věcí
- 025- Pěstительské celky trvalých porostů
- 026- Základní stádo a tažná zvířata
- 029- Ostatní dlouhodobý hmotný majetek
- 03 - Dlouhodobý hmotný majetek neodpisovaný
- 031- Pozemky
- 032- Umělecká díla a sbírky
- 04 - Nedokončený dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek a pořizovaný dlouhodobý finanční majetek
- 041- Pořízení dlouhodobého nehmotného majetku
- 042- Pořízení dlouhodobého hmotného majetku
- 043- Pořízení dlouhodobého finančního majetku
- 05 - Poskytnuté zálohy na dlouhodobý majetek
- 051- Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek
- 052- Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek
- 053- Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek
- 06 - Dlouhodobý finanční majetek
- 061- Podílové CP a podíly v ovládaných a řízených osobách
- 062- Podílové CP a podíly v podnikcích s podstatným vlivem
- 063- Realizovatelné cenné papíry a podíly
- 065- Dlužné cenné papíry držené do splatnosti
- 066- Ostatní půjčky a úvěry
- 069 - Ostatní dlouhodobý finanční majetek
- 07 - Oprávky k dlouhodobému nehmotnému majetku
- 071- Oprávky ke zřizovacím výdajům
- 072- Oprávky k nehmotným výsledkům výzkumu a vývoje
- 073- Oprávky k softwaru
- 074- Oprávky k ocenitelným právům
- 075- Oprávky ke goodwillu
- 079- Oprávky k ostatnímu dlouhodobému nehmotnému majetku
- 08 - Oprávky k dlouhodobému hmotnému majetku
- 081- Oprávky ke stavbám
- 082- Oprávky k samostatným movitým věcem a souboru movitých věcí
- 085- Oprávky k pěstительským celkům trvalých porostů
- 086- Oprávky k základnímu stádu a tažným zvířatům
- 089- Oprávky k ostatnímu dlouhodobému majetku
- 09 - Opravné položky k dlouhodobému majetku
- 091- Opravná položka k dlouhodobému nehmotnému majetku
- 092- Opravná položka k dlouhodobému hmotnému majetku
- 093- Opravná položka k dlouhodobému nedokončenému nehmotnému majetku
- 094- Opravná položka k dlouhodobému nedokončenému hmotnému majetku
- 095- Opravná položka k poskytnutým zálohám a úvěrům
- 096- Opravná položka k dlouhodobému finančnímu majetku
- 097- Oceňovací rozdíl k nabytému majetku
- 098- Oprávky k oceňovacímu rozdílu k nabytému majetku

**Účtová třída 1 – ZÁSoby**

- 11 - Materiál
- 111- Pořízení materiálu
- 112- Materiál na skladě
- 119- Materiál na cestě
- 12 - Zásoby vlastní výroby
- 121- Nedokončená výroba
- 122- Polotovary vlastní výroby
- 123- Výrobky
- 124- Zvířata
- 13 - Zboží
- 131- Pořízení zboží
- 132- Zboží na skladě a v prodejnách
- 139- Zboží na cestě
- 19 - Opravné položky k zásobám
- 191- Opravná položka k materiálu
- 192- Opravná položka k nedokončené výrobě
- 193- Opravná položka k polotovarům vlastní výroby
- 194- Opravná položka k výrobkům
- 195- Opravná položka ke zvířatům
- 196- Opravná položka ke zboží

**Účtová třída 2 – FINANČNÍ ÚČTY**

- 21 - Peníze
- 211- Pokladna
- 213- Ceníny
- 22 - Účty v bankách
- 221- Bankovní účty
- 23 - Běžné bankovní úvěry
- 231- Krátkodobé bankovní úvěry
- 232- Eskontní úvěry
- 24 - Jiné krátkodobé finanční výpomoci
- 241- Emitované krátkodobé dluhopisy
- 249- Ostatní krátkodobé finanční výpomoci
- 25 - Krátkodobý finanční majetek
- 251- Majetkové cenné papíry k obchodování
- 252- Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly
- 253- Dlužné cenné papíry k obchodování
- 255- Vlastní dluhopisy
- 256- Dlužné cenné papíry se splatností do jednoho roku držené do splatnosti
- 257- Ostatní realizovatelné cenné papíry
- 259- Pořizování krátkodobého finančního majetku
- 26 - Převody mezi finančními účty
- 261- Peníze na cestě
- 29 - Opravné položky ke krátkodobému finančnímu majetku
- 291- Opravná položka ke krátkodobému finančnímu majetku

**Účtová třída 3 – ZÚČTOVACÍ VZTAHY**

- 31 - Pohledávky (krátkodobé i dlouhodobé)
- 311- Odběratelé
- 312- Směnky k inkasu
- 313- Pohledávky za eskontované cenné papíry
- 314- Poskytnuté provozní zálohy
- 315- Ostatní pohledávky
- 32 - Závazky (krátkodobé)
- 321- Dodavatelé
- 322- Směnky k úhradě
- 324- Přijaté zálohy
- 325- Ostatní závazky
- 33 - Zúčtování se zaměstnanci a institucemi
- 331- Zaměstnanci
- 333- Ostatní závazky vůči zaměstnancům
- 335- Pohledávky za zaměstnanci
- 336- Zúčtování s institucemi sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění
- 34 - Zúčtování daní a dotací
- 341- Daň z příjmů
- 342- Ostatní přímé daně
- 343- Daň z přidané hodnoty
- 345- Ostatní daně a poplatky
- 346- Dotace ze státního rozpočtu
- 347- Ostatní dotace
- 35 - Pohledávky za společníky, za účastníky sdružení a za členy družstva
- 351- Pohledávky k ovládaným a řízeným osobám, k osobám pod podstatným vlivem
- 352- Pohledávky k ovládajícím a řídicím osobám, osobám uplatňující podstatný vliv
- 353- Pohledávky za upsaný základní kapitál
- 354- Pohledávky za společníky při úhradě ztrát
- 355- Ostatní pohledávky za společníky a členy družstva
- 358- Pohledávky k účastníkům sdružení
- 36 - Závazky ke společníkům, k účastníkům sdružení a ke členům družstva
- 361- Závazky k ovládaným a řízeným osobám, k osobám pod podstatným vlivem
- 362- Závazky k ovládajícím a řídicím osobám, osobám uplatňující podstatný vliv
- 364- Závazky ke společníkům při rozdělování zisku
- 365- Ostatní závazky ke společníkům a členům družstva
- 366- Závazky ke společníkům a členům družstva ze závislé činnosti
- 367- Závazky z upsaných nesplacených cenných papírů a vkladů
- 368- Závazky k účastníkům sdružení
- 37 - Jiné pohledávky a závazky
- 371- Pohledávky z prodeje podniku
- 372- Závazky z koupě podniku
- 373- Pohledávky a závazky z pevných termínových operací
- 374- Pohledávky z pronájmu
- 375- Pohledávky z emitovaných dluhopisů
- 376- Nakoupené opce
- 377- Prodané opce
- 378- Jiné pohledávky
- 379- Jiné závazky
- 38 - Přechodné účty aktiv a pasiv
- 381- Náklady příštích období
- 382- Komplexní náklady příštích období
- 383- Výdaje příštích období
- 384- Výnosy příštích období
- 385- Příjmy příštích období
- 388- Dohadné účty aktivní
- 389- Dohadné účty pasivní
- 39 - Opravná položka k zúčtovacím vztahům a vnitřní zúčtování
- 391- Opravná položka k pohledávkám
- 395- Vnitřní zúčtování
- 398- Spojovací účet při sdružení

**Účtová třída 4 – KAPITÁLOVÉ ÚČTY A DLOUHODOBÉ ZÁVAZKY**

- 41 - Základní kapitál a kapitálové fondy
- 411- Základní kapitál
- 412- Emisní ážio
- 413- Ostatní kapitálové fondy
- 414- Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků
- 418- Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách
- 419- Změny základního kapitálu
- 42 - Fondy ze zisku a převedené výsledky hospodaření
- 421- Zákonny rezervní fond
- 422- Nedělitelný fond
- 423- Statutární fondy
- 427- Ostatní fondy
- 428- Nerozdělený zisk minulých let
- 429- Neuhrazená ztráta minulých let
- 43 - Výsledek hospodaření
- 431- Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení
- 45 - Rezervy
- 451- Rezervy zákonné
- 459- Ostatní rezervy
- 46 - Dlouhodobé bankovní úvěry
- 461- Bankovní úvěry
- 47 - Dlouhodobé závazky
- 471- Dlouhodobé závazky k ovládaným a řízeným osobám, k osobám pod podstatným vlivem
- 472- Dlouhodobé závazky k ovládajícím a řídicím osobám, osobám uplatňujícím podstatný vliv
- 473- Emitované dluhopisy
- 474- Závazky z pronájmu
- 475- Dlouhodobé přijaté zálohy
- 478- Dlouhodobé směnky k úhradě
- 479- Ostatní dlouhodobé závazky
- 48 - Odložený daňový závazek a pohledávka
- 481- Odložený daňový závazek a pohledávka
- 49 - Individuální podnikatel
- 491- Účet individuálního podnikatele

**Účtová třída 5 – NAKLADY**

- 50 - Spotřebované nákupy
- 501- Spotřeba materiálu
- 502- Spotřeba energie
- 503- Spotřeba ostatních neskladovatelných dodávek
- 504- Prodané zboží
- 51 - Služby
- 511- Opravy a udržování
- 512- Cestovné
- 513- Náklady na reprezentaci
- 518- Ostatní služby
- 52 - Osobní náklady
- 521- Mzdové náklady
- 522- Příjmy společníků a členů družstva ze závislé činnosti
- 523- Odměny členům orgánů společnosti a družstva
- 524- Zákonné sociální pojištění
- 525- Ostatní sociální pojištění
- 526- Sociální náklady individuálního podnikatele
- 527- Zákonné sociální náklady
- 528- Ostatní sociální náklady
- 53 - Daně a poplatky
- 531- Daň silniční
- 532- Daň z nemovitostí
- 538- Ostatní daně a poplatky
- 54 - Jiné provozní náklady
- 541- Zůstatková cena prodaného dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku
- 542- Prodaný materiál
- 543- Dary
- 544- Smluvní pokuty a úroky z prodlení
- 545- Ostatní pokuty a penále
- 546- Odpis pohledávek
- 548- Ostatní provozní náklady
- 549- Manka a škody
- 55 - Odpisy, rezervy, komplexní náklady příštích období a opravné položky provozních nákladů
- 551- Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku
- 552- Tvorba a zúčtování zákonných rezerv
- 554- Tvorba a zúčtování ostatních rezerv
- 555- Tvorba a zúčtování komplexních nákladů příštích období
- 557- Zúčtování oprávek k oceňovacímu rozdílu k nabytému majetku
- 558- Tvorba a zúčtování zákonných opravných položek
- 559- Tvorba a zúčtování opravných položek
- 56 - Finanční náklady
- 561- Prodané cenné papíry a podíly
- 562- Úroky
- 563- Kursové ztráty
- 564- Náklady z přecenění majetkových cenných papírů
- 566- Náklady z finančního majetku
- 567- Náklady z derivátových operací
- 568- Ostatní finanční náklady
- 569- Manka a škody
- 57 - Rezervy a opravné položky finančních nákladů
- 574- Tvorba a zúčtování rezerv
- 579- Tvorba a zúčtování opravných položek
- 58 - Mimořádné náklady
- 581- Náklady na změnu metody
- 582- Škody
- 584- Tvorba a zúčtování rezerv
- 588- Ostatní mimořádné náklady
- 589- Tvorba a zúčtování opravných položek
- 59 - Daně z příjmů a převedové účty
- 591- Daň z příjmů z běžné činnosti – splatná
- 592- Daň z příjmů z běžné činnosti – odložená
- 593- Daň z příjmů z mimořádné činnosti – splatná
- 594- Daň z příjmů z mimořádné činnosti – odložená
- 595- Dodatečné odvody daně z příjmů
- 596- Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům
- 597- Převod provozních nákladů
- 598- Převod finančních nákladů

**Účtová třída 6 – VÝNOSY**

- 60 - Tržby za vlastní výkony a zboží
- 601- Tržby za vlastní výrobky
- 602- Tržby z prodeje služeb
- 604- Tržby za zboží
- 61 - Změny stavu zásob vlastní činnosti
- 611- Změna stavu nedokončené výroby
- 612- Změna stavu polotovarů
- 613- Změna stavu výrobků
- 614- Změna stavu zvířat
- 62 - Aktivace
- 621- Aktivace materiálu a zboží
- 622- Aktivace vnitropodnikových služeb
- 623- Aktivace dlouhodobého nehmotného majetku
- 624- Aktivace dlouhodobého hmotného majetku
- 64 - Jiné provozní výnosy
- 641- Tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku
- 642- Tržby z prodeje materiálu
- 644- Smluvní pokuty a úroky z prodlení
- 646- Výnosy z odepsaných pohledávek
- 648- Ostatní provozní výnosy
- 66 - Finanční výnosy
- 661- Tržby z prodeje cenných papírů a podílů
- 662- Úroky
- 663- Kursové zisky
- 664- Výnosy z přecenění majetkových cenných papírů
- 665- Výnosy z dlouhodobého finančního majetku
- 666- Výnosy z krátkodobého finančního majetku
- 667- Výnosy z derivátových operací
- 668- Ostatní finanční výnosy
- 68 - Mimořádné výnosy
- 681- Výnosy ze změny metody
- 688- Ostatní mimořádné výnosy
- 69 - Převodové účty
- 697- Převod provozních výnosů
- 698- Převod finančních výnosů

**Účtová třída 7 – ZÁVĚROVÉ A PODROZVAHOVÉ ÚČTY**

- 70 - Účty rozvahné
- 701- Počáteční účet rozvahný
- 702- Konečný účet rozvahný
- 71 - Účet zisků a ztrát
- 710- Účet zisků a ztrát
- 75 až 79 - Podrozvahové účty

**Účtové třídy 8 a 9 – VNITROPODNIKOVÉ ÚČETNICTVÍ**





**4. Jak často dochází ve Vaší společnosti ke změnám mezd tak, aby byli zaměstnanci motivováni k lepším pracovním výsledkům:**

- a) jednou za tři měsíce.  
b) jednou za půlroku.  
c) jednou za rok.  
d) při výročí.  
e) neplánovaně.  
f) za období kratší tří měsíců.  
g) za období delší jak jeden rok  
h) nedochází ke změnám mezd.

Zaškrtněte jeden čtvereček v každém řádku:

rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**5. V závislosti na předchozí odpovědi zvolte, o kolik % dochází v průměru ke zvýšení mzdy zaměstnanců.**

- a) 0%  
b) 1 – 3 %  
c) 4 – 6 %  
d) 7 – 9 %  
e) 10 – 12 %  
f) 13 – 15 %  
g) 16 – 18 %  
h) vyšší jak 18 %  
i) Nelze jednoznačně určit. (různě)

Zaškrtněte jeden čtvereček z nabízených intervalů:

**6. Do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními?**  
(ve vztahu k Vaší společnosti)

- a) Význam odměňování roste s úrovní znalostí a schopností zaměstnanců.  
b) Roste význam vyplácených výkonových odměn (bonusů) u vedoucích zaměstnanců a specialistů.  
c) Zanedbává se vyplácení výkonových odměn (bonusů) u dělnických a technicko-hospodářských pracovníků.  
d) Dochází k rozšiřování tarifních pásem.  
e) Dochází k individualizaci zaměstnaneckých výhod (benefitů – tj. automobil, pc i k soukromému použití, stravenky, životní pojištění, apod.)  
f) Zvyšuje se mezinárodní mobilita zaměstnanců.

Zaškrtněte jeden čtvereček v každém řádku:

rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**7. Do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními?**  
Systém odměňování Vaší společnosti:

- a) je propojen s celkovou firemní strategií.  
b) vytváří zdravé motivační prostředí pro zvyšování výkonu zaměstnanců a jejich rozvoj.  
c) měří nejen „co“, ale také „jak“.  
d) pobízí zaměstnance k určité činnosti s cílem zvýšit jejich výkonnost.  
e) zohledňuje zaměstnanecké potřeby.  
f) vytváří objektivní a transparentní pravidla pro stanovení výše platového ohodnocení zaměstnanců.  
g) umožňuje komunikovat se zaměstnanci jejich pracovní výkon.

Zaškrtněte jeden čtvereček v každém řádku:

rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**8. Které ukazatele preferuje Vaše společnost při tvorbě systému odměňování?**  
(Prosím, vypište konkrétní ukazatele od nejvíce významného po nejméně významný.)

.....

**9. Myslíte si, že Vaše společnost je dobrým zaměstnavatelem?**

Ano  Ne

Prosím, napište, jaké důvody odpovídají Vámi uvedené charakteristice.

.....  
.....

**10. Zaškrtněte, prosím, odvětví, ve kterém Vaše společnost působí.**

- |   |   |  |   |                          |
|---|---|--|---|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> Průmysl stavebních hmot, skla a keramiky | <input type="checkbox"/> Strojírenství    | <input type="checkbox"/> Hutnictví     | <input type="checkbox"/> Těžba          | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Dřevozpracující a papírenský průmysl     | <input type="checkbox"/> Elektrotechnika  | <input type="checkbox"/> Služby        | <input type="checkbox"/> Opravy         | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Průmysl kožedělný a obuvnický            | <input type="checkbox"/> Elektronika      | <input type="checkbox"/> Doprava       | <input type="checkbox"/> Ubytování      | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Textilní a oděvní průmysl                | <input type="checkbox"/> Gumárenství      | <input type="checkbox"/> Stavebnictví  | <input type="checkbox"/> Obchod         | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Farmaceutický průmysl                    | <input type="checkbox"/> Chemický průmysl | <input type="checkbox"/> Cestovní ruch | <input type="checkbox"/> Nemovitosti    | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Potravinářský průmysl                    | <input type="checkbox"/> Rybolov          | <input type="checkbox"/> Pohostinství  | <input type="checkbox"/> Výzkum a vývoj | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Zemědělství                              | <input type="checkbox"/> Lesnictví        | <input type="checkbox"/> Ostatní       | <input type="checkbox"/>                | <input type="checkbox"/> |

**11. Můžete mi, prosím, sdělit:**

- a) Právní forma firmy  
b) Počet zaměstnanců  
c) Obor podnikání

**Dobrovolné údaje:**

- d) Název firmy  
e) Sídlo  
f) Funkce osoby, která vyplnila tento dotazník  
g) Kontaktní údaje (telefon / e-mail)

**Děkuji Vám za spolupráci!**



**6. Motivoval/a by Vás k vyššímu výkonu:**

Zaškrtněte jeden čtvereček v každém řádku:

	Ano	Ne	Nevím
a) předem stanovená výše hodnotícího ukazatele a vyplacené odměny při jeho splnění?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) zdravotní péče (kdyby Vám společnost zajišťovala závodního lékaře, hrazení pravidelných prohlídek, kondiční péči, aj.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) rozvoj a vzdělávání placené zaměstnavatelem (např.: jazykové, manažerské, PC kurzy, získání řidičského oprávnění, odborné publikace, konference aj.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) volný čas (např. příspěvky na sportovní akce, relaxaci, dovolenou, kulturu, zájmovou činnost, aj. hrazené zaměstnavatelem)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) příspěvek na penzijní připojištění a životní, kapitálové či úrazové pojištění hrazené zaměstnavatelem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) finanční výpomoc ze stany zaměstnavatele (např. ve formě zvýhodněných půjček, úvěrů (spotřebitelských), příspěvek na stavební spoření, aj.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) příspěvek na stravování (např. stravenky, závodní stravování) hrazený zaměstnavatelem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) profesní zázemí (zaměstnavatelem poskytované např. používání mobilního telefonu, automobilu, notebooku i k soukromým účelům, zavedení Internetu do bytu, vybavení kanceláře, bezplatné či zvýhodněné bydlení, příspěvek na odívání, aj.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ch) ostatní výhody (např. dárky, dárkové šeky, vlastní produkty, členství v klubech, aj.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**7. Uveďte na následující řádky max. 5 stimulačních prostředků, které by Vás motivovaly ke zvyšování svého výkonu.**

(příklady stimulačních prostředků můžete čerpat z otázky č. 6 - např. penzijní připojištění, získání řidičského oprávnění či zvýhodněné půjčky od zaměstnavatele, aj.)

---



---

**8. Nejvíce mě motivují peníze, ostatní zaměstnanecké výhody mě nezajímají.**ANO  NE **9. Můžete mi, prosím, sdělit:***Povinné údaje*a) Pohlaví Muž  Žena 

b) Věk

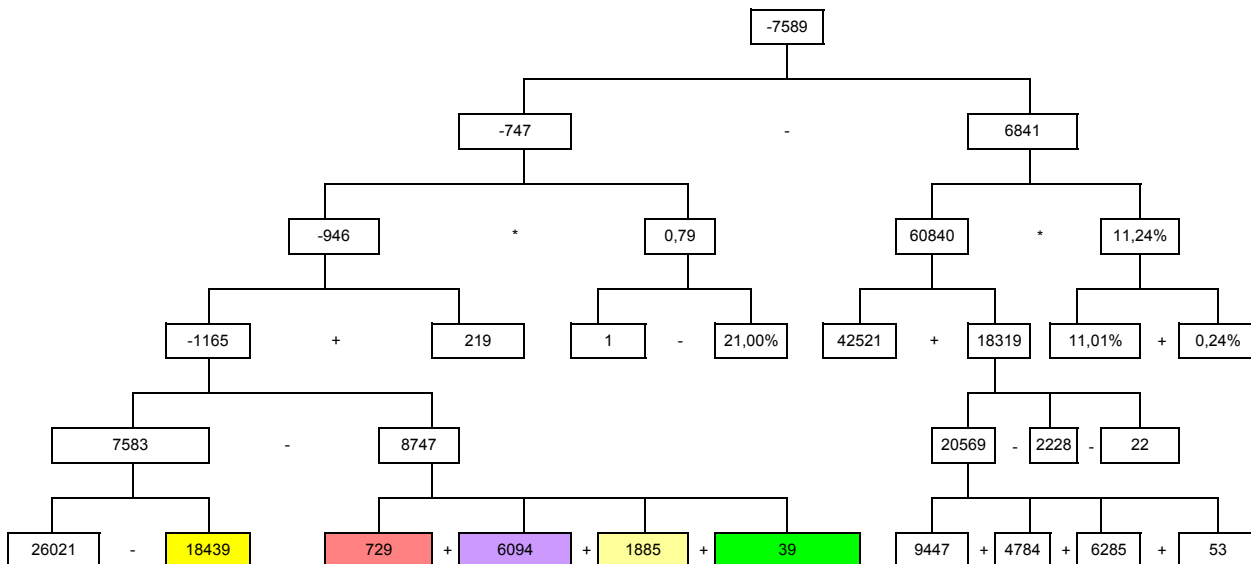
do 30 let včetně  od 31 do 45 let  od 46 do 60 let  let 61 a výše *Dobrovolné údaje*c) Úsek: Úsek mechanizace  Rostlinná výroba  Živočišná výroba   
Výroba krmných směsí  Ekonomický úsek  Ředitel  Správa pozemků 

d) Pracovní činnost - vypište slovem na volný řádek

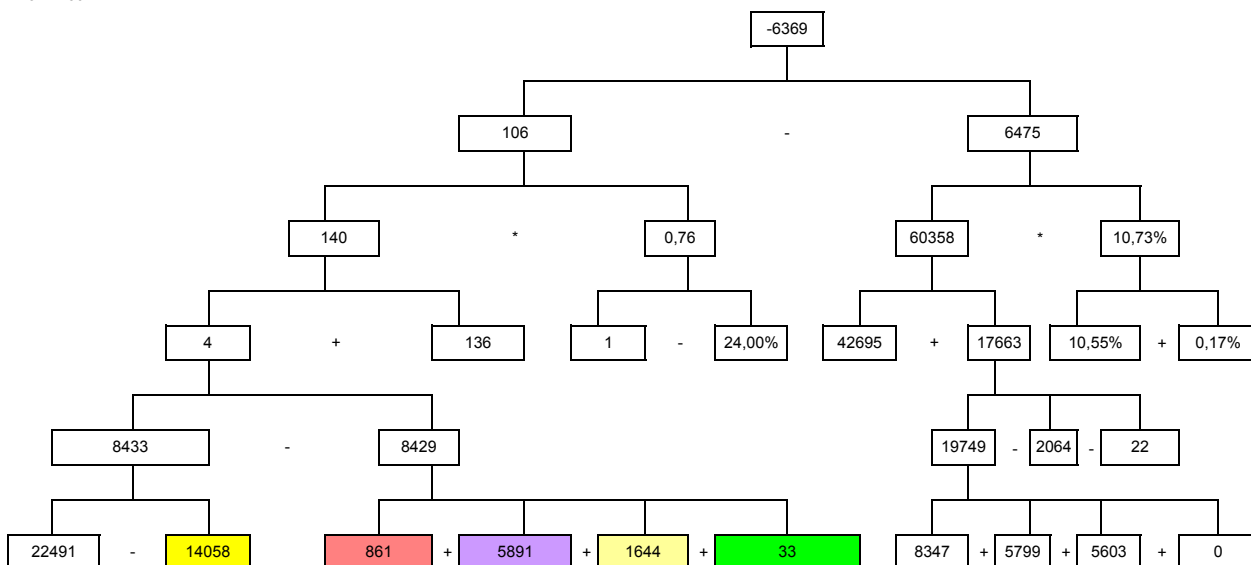
**10. Mám zájem o zveřejnění výsledků tohoto dotazníkového šetření:**ANO  NE **Děkuji Vám za spolupráci!**



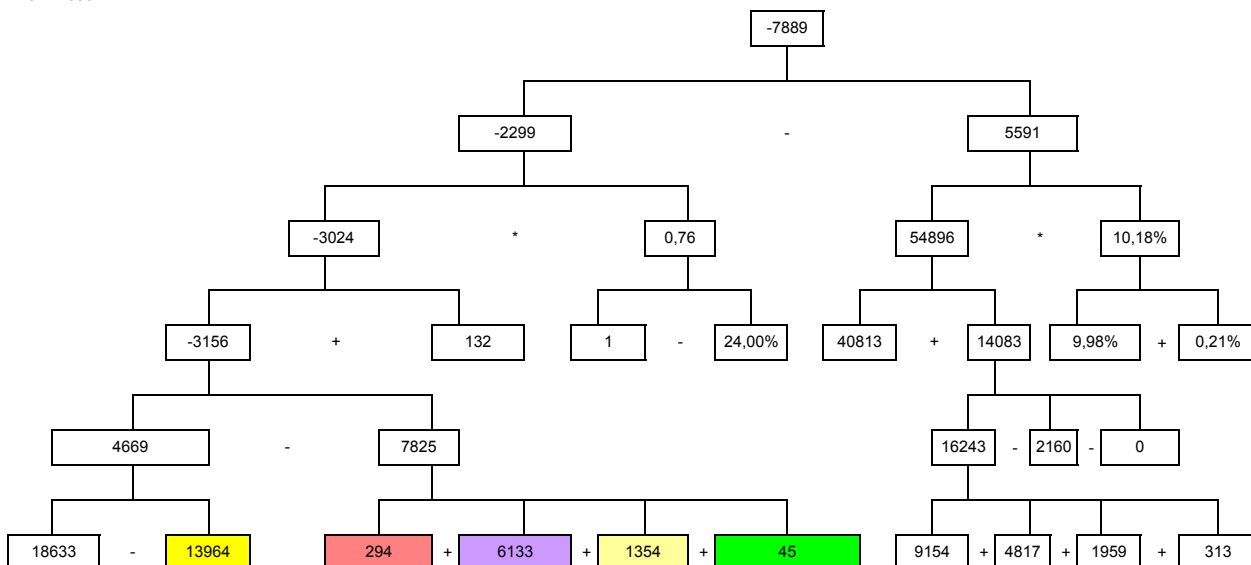
Rok 2008



Rok 2007

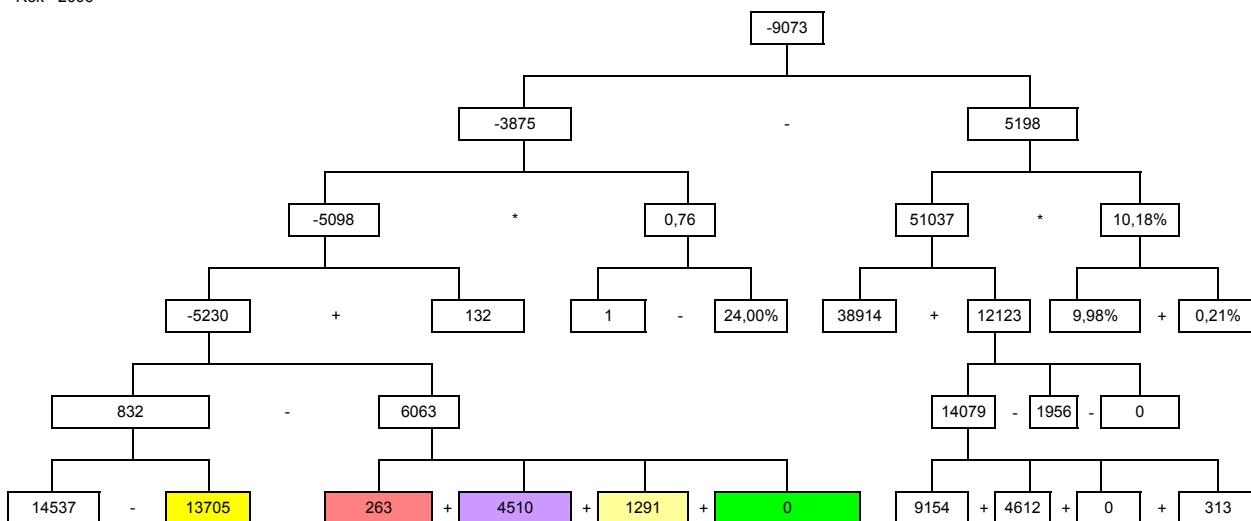


Rok 2006



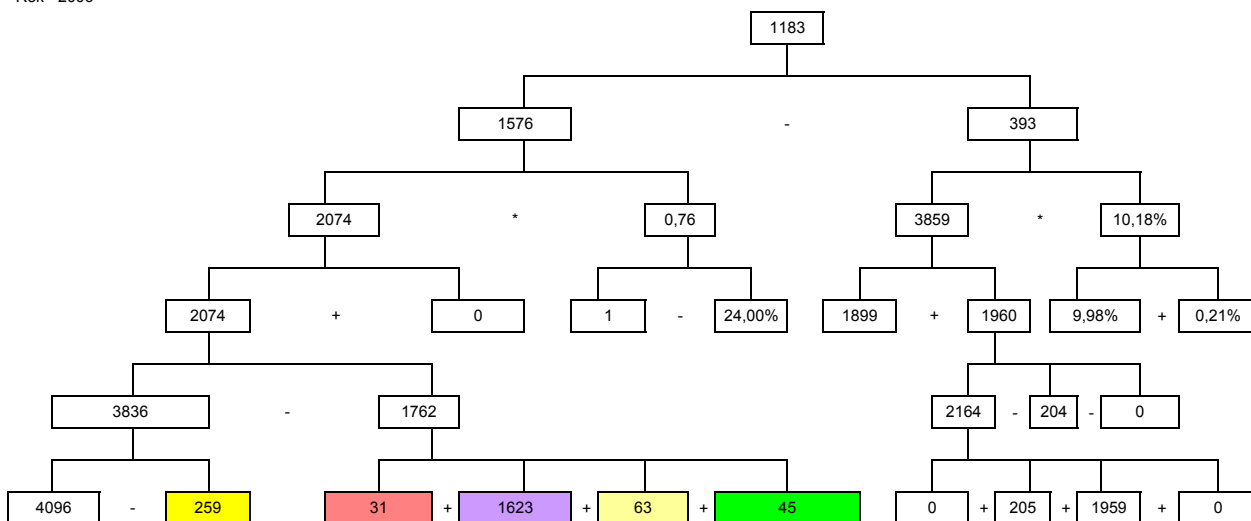
Zaměstnanecská úroveň č. 1

Rok 2006



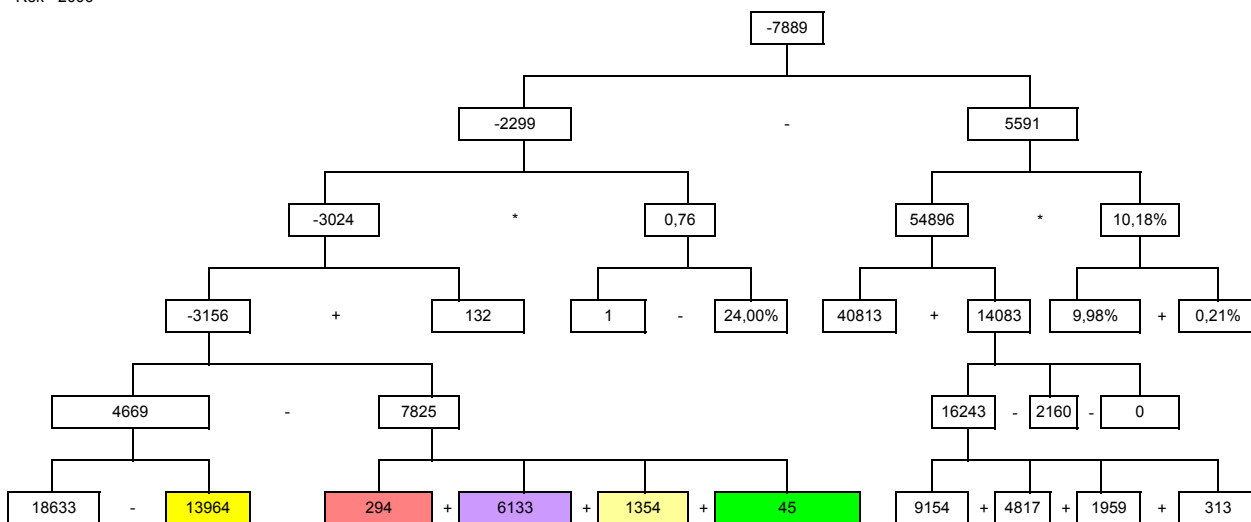
Zaměstnanecská úroveň č. 2

Rok 2006



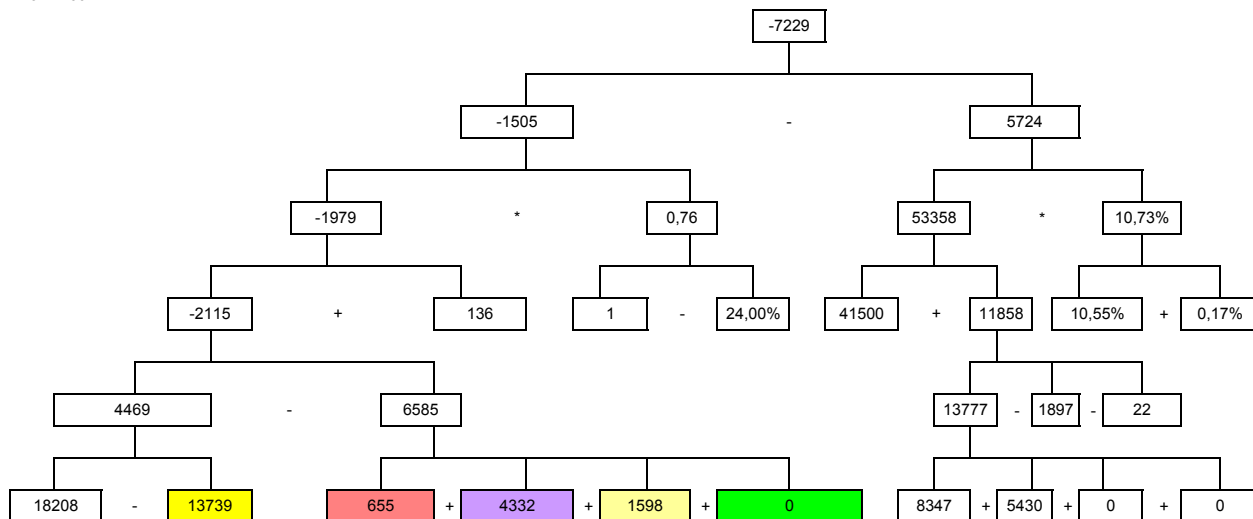
Za podnik celkem

Rok 2006



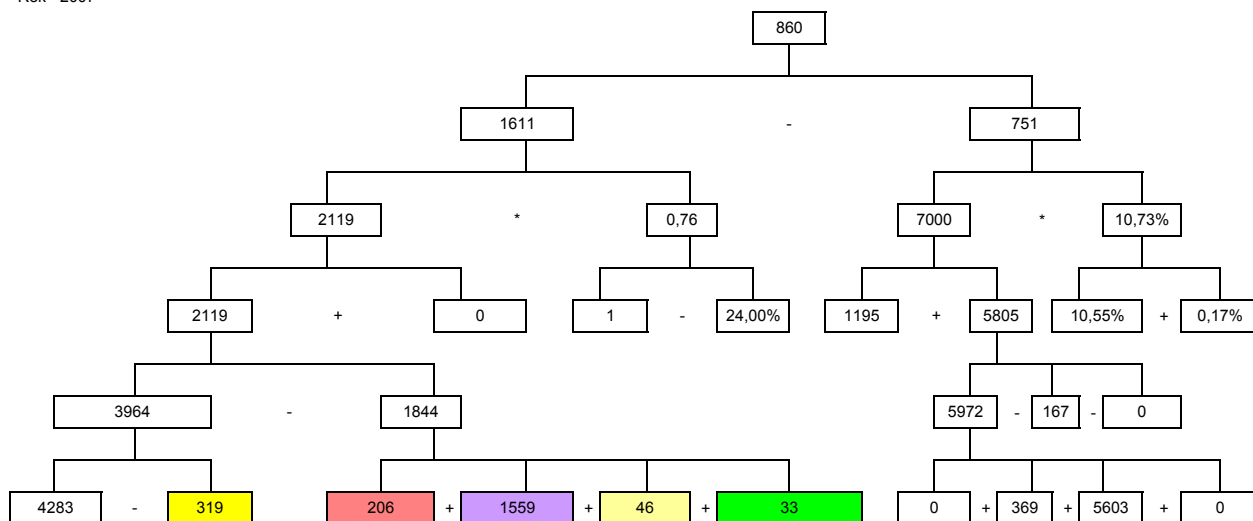
Zaměstnanecká úroveň č. 1

Rok 2007



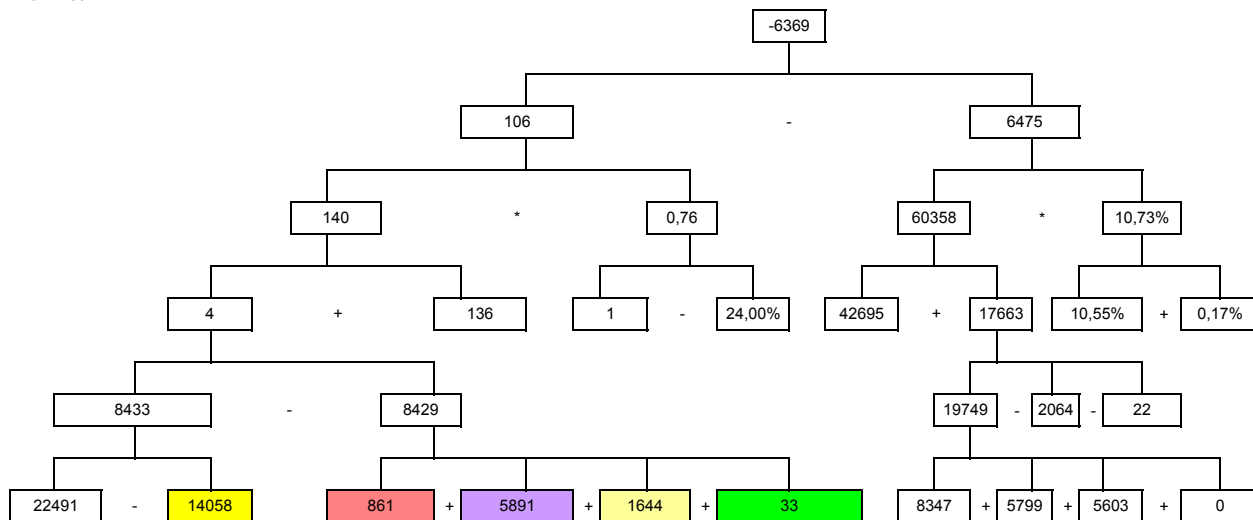
Zaměstnanecká úroveň č. 2

Rok 2007



Za podnik celkem

Rok 2007



Údaje potřebné pro zjištění	Položka	Hodnota (v tis. Kč)		
		2006	2007	2008
rentability	Aktiva celkem	57056	62444	63090
	Vlastní kapitál	50856	56476	57986
	Celkový kapitál	54896	60358	60840
	Tržby	18633	22491	26021
	Dlouhodobé zdroje	52896	60358	60840
	EBIT	-3 024	140	-946
	VH před zdaněním	-3 256	1 840	-1 250
	VH po zdanění	-3 256	1 266	-1 304
likvidity	Finanční majetek	1959	5603	6285
	Oběžná aktiva	15930	19749	20516
	Zásoby	9154	8347	9447
	Krátkodobé závazky	2160	2064	2228
aktivity	Aktiva celkem	57056	62444	63090
	Stálá aktiva	40813	42695	42521
	Zásoby	9154	8347	9447
	Pohledávky	4817	5799	4784
	Tržby	18633	22491	26021
zadluženosti	Aktiva celkem	57056	62444	63090
	Cizí zdroje	4040	3882	2854
	Vlastní kapitál	22352	26000	25808
	Finanční majetek	1959	5603	6285
	Nákladové úroky	132	136	219
	EBIT	-3 024	140	-946

POMĚROVÉ UKAZATELE					
Ukazatele rentability		Výpočet	2006	2007	2008
<i>bud</i>	ROA (rentabilita celkového kapitálu)	EBIT / Celkový kapitál	-	0,22%	-
<i>nebo</i>	ROA (rentabilita celkového kapitálu)	EAT / Celkový kapitál	-	2,03%	-
	ROE (rentabilita vlastního kapitálu)	EAT / Vlastní kapitál	-	2,24%	-
	ROC (rentabilita dlouhodobého kapitálu)	EBIT / (VK + dlouhodobé CZ)	-	0,23%	-
<i>bud</i>	ROS (rentabilita tržeb)	EAT / Tržby	-	5,63%	-
<i>nebo</i>	ROS (rentabilita tržeb)	EBIT / Tržby	-	0,62%	-
	Ziskový účinek finanční páky	(VH před zdaněním / EBIT) * (Celková aktiva / Vlastní kapitál)	-	1453,17%	-
Ukazatele likvidity		Výpočet	2006	2007	2008
	Okamžitá likvidita	Finanční majetek / Krátkodobé závazky	0,91	2,71	2,82
	Pohotová likvidita	(Oběžná aktiva - Zásoby) / KZ	3,14	5,52	4,97
	Běžná likvidita	Oběžná aktiva / Krátkodobé závazky	7,38	9,57	9,21
Ukazatele využití aktiv		Výpočet	2006	2007	2008
	Obrat celkových aktiv	Tržby / Aktiva celkem	0,33	0,36	0,41
	Obrat stálých aktiv	Tržby / Stálá aktiva	0,46	0,53	0,61
	Obrat zásob	Tržby / Zásoby	2,04	2,69	2,75
	Obrat pohledávek	Tržby / Pohledávky	3,87	3,88	5,44
	Doba obratu zásob (ve dnech)	Zásoby / Denní tržby	177	134	131
	Doba obratu pohledávek (ve dnech)	Pohledávky / Denní tržby	93	93	66
Ukazatele zadluženosti		Výpočet	2006	2007	2008
	Celková zadluženost	Cizí kapitál / Aktiva celkem	7,08%	6,22%	4,52%
	Koeficient samofinancování	Vlastní kapitál / Aktiva celkem	39,18%	41,64%	40,91%
	Úrokové krytí	EBIT / Nákladové úroky	-22,91	1,03	-4,32
	DER	CZ / VK	0,18	0,15	0,11

Údaje vstupující do výpočtů	Položka	Hodnota (v tis. Kč)		
		2006	2007	2008
		Přidaná hodnota	4 906	8 338
Počet zaměstnanců	23	23	19	
Mzdové náklady	4 520	4 341	4 503	
Průměrná mzda	15,8	16,8	17,2	
Skutečná prům. mzda	16,38	15,72	19,75	
VH po zdanění	-3 256	1 266	-1 304	
Osobní náklady	6 133	5 891	6 094	
Tržby	18633	22491	26021	
Odpisy	1 354	1 644	1 885	
Provozní náklady	21 789	22 487	27 186	
Provozní výnosy	18633	22491	26021	

Provozní ukazatele (výrobní)				
Ukazatel	Výpočet	2006	2007	2008
Produktivita práce (PP)	Přidaná hodnota / Počet zaměstnanců	213 304 Kč	362 522 Kč	331 158 Kč
VH na zaměstnance	VH po zdanění / Počet zaměstnanců	-141 565 Kč	55 043 Kč	-68 632 Kč
Mzdová produktivita	Tržby / Osobní náklady	3 038 Kč	3 818 Kč	4 270 Kč
Přímé N na zaměstnance	Osobní náklady / Počet zaměstnanců	266 652 Kč	256 130 Kč	320 737 Kč
Mzdové N na zaměstnance	Mzdové náklady / Počet zaměstnanců	196 522 Kč	188 739 Kč	237 000 Kč

Ostatní ukazatele				
Ukazatel	Výpočet	2006	2007	2008
PT	Přidaná hodnota / Tržby	0,26 Kč	0,37 Kč	0,24 Kč
OT	Odpisy / Tržby	0,07 Kč	0,07 Kč	0,07 Kč
ONT	Osobní náklady / Tržby	0,33 Kč	0,26 Kč	0,23 Kč
VHPT	(Provozní výnosy - provozní náklady) / Tržby	-0,17 Kč	0,00 Kč	-0,04 Kč

Položka	$VF_i$	$PZ_i$	$(VF_i * PZ_i)$	$BP_{1zam.}$	$VB_{kzam.}$
2009	1	17	17		56353
2009	2	6	12		112706
suma			29	56353	
Položka	$VF_i$	$PZ_i$	$(VF_i * PZ_i)$	$BP_{1zam.}$	$VB_{kzam.}$
2010	1	17	17		-4138
2010	2	6	12		-8276
suma			29	-4138	
Položka	$VF_i$	$PZ_i$	$(VF_i * PZ_i)$	$BP_{1zam.}$	$VB_{kzam.}$
2011	1	17	17		6207
2011	2	6	12		12414
suma			29	6207	
Položka	$VF_i$	$PZ_i$	$(VF_i * PZ_i)$	$BP_{1zam.}$	$VB_{kzam.}$
2012	1	17	17		15172
2012	2	6	12		30345
suma			29	15172	

neuvazuje se