

Návrh motivačního programu pro zaměstnance firmy XY

Eleni Sivridi

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eleni SIVRIDI**
Osobní číslo: **M080990**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Finanční řízení podniku**

Téma práce: **Návrh motivačního programu pro zaměstnance firmy XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu týkající se motivace zaměstnanců.
- Zpracujte základní pojmy z odborné literatury.

II. Praktická část

- Charakterizujte firmu XY.
- Provedte analýzu motivování zaměstnanců.
- Zjistěte vliv motivačního programu na finanční stránku firmy XY.
- Navrhněte motivační program pro firmu XY.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] BĚLOHLÁVEK, František, 2008. Jak vést a motivovat lidi. Vyd. 5. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2235-8.

[2] CLEGG, Brian, 2005. Motivace. Vyd. 1. Brno: CP Books, a.s. ISBN 80-251-0550-4.

[3] HRONÍK, František, 2007. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1457-8.

[4] PLAMÍNEK, Jiří, 2010. Tajemství motivace. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3447-7.

[5] WAGNER, Jaroslav, 2009. Měření výkonnosti. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Petra Hanáková

Vyšší odborná škola ekonomická


Datum zadání bakalářské práce:

16. března 2012

Termín odevzdání bakalářské práce:

27. dubna 2012

Ve Zlíně dne 6. dubna 2012


PaedDr. Josef Rydlo
děkanka




Ing. Eva Heczková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

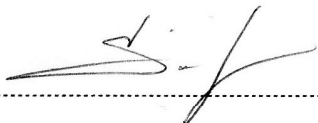
- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 27.04.2012

.....


⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce je zaměřená na způsoby motivace zaměstnanců ve firmě XY, která se zabývá prodejem rámců a uměleckých potřeb. Práce je rozdělena do tří částí. První část je teoretická, která obsahuje základní pojmy, principy motivace zaměstnanců a stimulace, faktory ovlivňující motivaci. Druhá část je praktická, která je zaměřená především na motivaci firmy XY. Jsou zde popsány metody motivace využívané v podniku, jako například pracovní podmínky, způsoby motivace ze sociálního, společenského a kulturního pohledu. Třetí část je věnovaná analytickým aspektům firmy XY. Závěrem práce je zhodnocení nynější situace podniku a návrh motivačního programu pro podnik XY, jež má pomoci ke zlepšení pracovního výkonu a finanční stránky podniku.

Klíčová slova:

Motivace pracovníků, stimulace, zaměstnanci, pracovní výkon, analýza, motiv, stimul, lidí, rámování, umělecké potřeby

ABSTRACT

This thesis is focused on ways of motivating employees in company XY, which deals with selling frames and art materials. This thesis is divided into three parts. The first part is theoretical, it contains basic concepts, principles of motivation and the stimulation, factors affecting motivation. The second part is practical, oriented primarily on the motivation of company XY. There are described methods of motivation used in the company, such as working conditions, methods of motivation with social and cultural point of view. The third part is devoted to the analytical aspect of the company XY. In conclusion of the work presents the estimates for the current business situation and project of motivation programs for the company XY, which should help improve productivity and financial aspects of the business.

Keywords: employee motivation, stimulation, employees, job performance, analysis, motive, incentive, people, framing, art materials

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala panu Martinu Rajglovi, řediteli firmy XY za pomoc při shromažďování materiálů k tvorbě bakalářské práce.

Dále bych ráda poděkovala své konzultantce a zároveň vedoucí bakalářské práce paní Ing. Petře Hanákové, za odbornou pomoc, rady a připomínky, jež mi poskytla během zpracování mé bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 TEORETICKÉ ASPEKTY MOTIVACE ZAMĚŠTNANCŮ V PODNIKU.....	13
1.1 OBECNÁ CHARAKTERISTIKA MOTIVACE.....	13
1.2 MOTIVAČNÍ TEORIE	14
1.2.1 Maslowova teorie potřeb	14
1.2.2 Teorie X a teorie Y	16
1.2.3 Herzbergova teorie	16
1.3 DEVĚT MOTIVAČNÍCH PRAVIDEL	18
1.3.1 Dvě cesty	18
1.3.2 Lidé a úkoly	19
1.3.3 Spokojenost	20
1.3.4 Citlivost a podněty.....	20
1.3.5 Apetence a averze.....	21
1.3.6 Pravidlo jednoduché cesty.....	21
1.3.7 Nechci, neumím, nemohu.....	22
1.3.8 Motivace a manipulace.....	22
1.3.9 Motivační pole člověka	22
2 POUŽITÍ KPI PŘI SEŠTAVENÍ MOTIVAČNÍHO SYŠTÉMU.....	24
2.1 CHARAKTERISTIKY EFEKTIVNÍCH KPI.....	24
2.2 MOTIVACE ZAMĚŠTNANCŮ NA ZÁKLADĚ KPI.....	25
2.3 EKONOMICKÝ EFEKT PŘI POUŽÍVÁNÍ KPI	26
2.4 VÝVOJ FINANČNÍCH MODELŮ KPI „VYŠŠÍ“ A „NÍŽŠÍ“ ÚROVNĚ	27
3 NEFINANČNÍ MOTIVACE ZAMĚŠTNANCŮ.....	29
3.1 STIMULY, KTERÉ NEVYŽADUJÍ INVESTICE ZE STRANY FIRMY	29
3.2 STIMULY, KTERÉ VYŽADUJÍ INVESTICE ZAMĚŘENÉ NA PROŠTŘEDÍ.....	29
3.3 STIMULY, KTERÉ VYŽADUJÍ INVESTICE ZAMĚŘENÉ NA OSOBU	30
II PRAKTICKÁ ČÁŠT	32
4 HISTORIE A CHARAKTERISTIKA FIRMY XY.....	33
4.1 OBECNÝ POPIS FIRMY XY.....	33
4.2 ŠTRUKTURA FIRMY XY	34
5 FINANČNÍ VÝŠLEDKY FIRMY XY V ROCE 2011.....	36
6 ANALÝZA ŠPOKOJENOSTI ZAMĚŠTNANCŮ FIRMY XY	41
7 PŘEDPOKLÁDANÝ ROZPOČET FIRMY XY V ROCE 2012 S OHLEDEM NA ZAVEDENÍ NOVÉHO SYŠTÉMU MOTIVACE	49
8 NÁVRH MOTIVAČNÍHO SYŠTÉMU PRO ZAMĚŠTNANCE.....	55
8.1 ROČNÍ BONUSOVÝ MOTIVAČNÍ PLÁN PRO ZAMĚŠTNANCE FIRMY	55
8.1.1 Výchozí údaje.....	55
8.1.2 Obecné principy	55
8.1.3 Výkonnostní kriteriia a cut-off pravidla	56
8.1.4 Šchwálení bonusového syštému.....	56
8.1.5 ŠdĚlení bonusových cílů personálu	56

8.1.6	Skupiny bonusového systému	56
8.1.7	Podmínky bonusových skupin.....	57
8.1.8	Vyplacení bonusů	57
8.2	MĚSÍČNÍ BONUSOVÝ MOTIVAČNÍ PLÁN OBCHODNÍCH MANAŽERŮ	58
8.3	NEFINANČNÍ MOTIVACE PRO ZAMĚSTNANCE FIRMY XY	59
ZÁVĚR		62
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		64
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....		66
SEZNAM OBRÁZKŮ		67
SEZNAM TABULEK.....		68
SEZNAM PŘÍLOH.....		69

ÚVOD

Motivace je klíčový nástroj k zajištění optimálního využití zdrojů, mobilizaci existujících lidských zdrojů. Hlavním cílem procesu motivace – je získat maximální užitek z využívání dostupných zdrojů pracovních sil, který zlepšuje celkovou výkonnost a ziskovost společnosti.

Motivace – je jeden z nejdůležitějších úkolů vedení podniku. Říká se, že řešení problému motivace je strategickým cílem, bez správného řešení problému motivace není možné kvalitní vedení.

Zjednodušený proces motivace lze rozdělit do následujících fází: identifikace potřeb, vznik a vývoj motivů, jejich řízení s cílem změny chování lidí, jež jsou potřebné k dosažení cílů, korekce motivačního procesu v závislosti na úrovni dosažených výsledků.

Systém motivace zaměstnanců může být založen na základě různých metod. Výběr závisí na vypracování podnětů pro podnikání, obecném systému řízení a funkci podniku. Klasifikace metod motivace v závislosti na orientaci dopadu na tyto a další potřeby může být prováděna na administrativní, organizační, ekonomické a sociálně-psychologické bázi. Stejný způsob stimulace lze rozdělit do čtyř typů: ekonomické stimuly, rady o cílech, obohacování práce, systém účasti.

Naléhavost problému spočívá v tom, že v současné fázi hospodářského vývoje je zřejmé, že žádný systém vedení práce nemůže úspěšně fungovat, pokud neobsahuje účinný systém motivace k práci, který nutí každého jednotlivého zaměstnance k produktivní a efektivní práci a k dosažení určitého cíle.

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala téma „Návrh motivačního programu pro zaměstnance firmy XY“. Tato bakalářská práce má dvě části, teoretickou a praktickou, kde praktická část je rozdělená na další dvě části. První část se zabývá seznámením s podnikem a hodnocením situace. Druhá část představuje návrh motivačního programu pro zaměstnance firmy, jež je hlavním cílem této bakalářské práce.

Teoretická část vychází z odborné literatury, která se zabývá obecnou motivací a motivací zaměstnanců. Sekundárním cílem této bakalářské práce je seznámení s tématem motivace a motivačními nástroji, které jsou v současné době používány v různých podnicích. V osnově popisují základní pojmy, například motivaci a stimulaci. Uvádím druhy motivace, které jsou doposud známé, teorii potřeb a faktory ovlivňující motivaci, především motivaci

zaměstnanců, dále také názory na motivaci z různých pohledů. Použitá odborná literatura je zmíněna v seznamu literatury spolu s ostatními materiály, které jsem při psaní bakalářské práce využila. Teoretické znalosti používám k vypracování praktické části bakalářské práce.

V praktické části začnu stručným popisem firmy XY a její strukturou, popíši hlavní cíle a také služby, které nabízí a poskytuje. Dále se zaměřím na způsoby motivace zaměstnanců ve firmě a faktory, které ji ovlivňují. Provedu průzkum, jež proběhne formou dotazníků mezi zaměstnanci firmy. Ohodnotím současný motivační systém a jeho ovlivňující faktory. Potřebné informace o podniku a informace pro zpracování hodnocení současného motivačního systému jsem získala od ředitele firmy a v obchodním oddělení společnosti. Na základě teoretické a praktické části přejdu na část návrhovou, kde podrobně rozeberu silné a slabé stránky motivace v podniku.

Závěrem mé bakalářské práce bude vlastní návrh motivačního programu pro zaměstnance firmy. Zaměřím se na odstranění slabých stránek a zahrnu tato opatření do motivačního programu, který má zlepšit motivaci zaměstnanců, pracovní i finanční stránku podniku.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÉ ASPEKTY MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ V PODNIKU

1.1 Obecná charakteristika motivace

Motivace zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších věcí v řízení zaměstnanců, jelikož je bezprostřední příčinou jejich chování. Orientace zaměstnanců na cíle organizace je v podstatě hlavním úkolem řízení lidských zdrojů. Vzhledem ke změnám v obsahu práce v oblasti vědy a techniky, široké automatizaci a informatizaci výroby, v důsledku lepšího vzdělání a sociálního očekávání zaměstnanců, se hodnota motivace v řízení lidských zdrojů ještě více zvýšila a obsah tohoto typu činnosti řízení se stal složitější. Odhodlaní a aktivní zaměstnanci, kteří jsou vysoce organizačně schopní a mají touhu po seberealizaci v zaměstnání, jsou velmi důležití pro efektivitu organizace. Zajištění kvality těchto pracovníků není možné jen pomocí tradičních forem finančních stimulů, přísné vnější kontrole, mezd a penále. Lidé chápající význam své práce a usilující o dosažení cílů organizace mohou očekávat vysoké výsledky. Vznik takových pracovníků – je úkolem motivace.

Motivace je proces podněcující člověka k určité činnosti pomocí vnitřních a vnějších faktorů. Faktory uvádějí motivované do pohybu. Může to být fyzický pohyb, anebo také psychický pohyb, jako například pohyb myšlenek, přání či rozhodnutí. Faktorem je motiv, který se často označuje jako potřeba, může představovat cokoli, co vede k nějaké aktivitě, pohybu, například potřeba potravy. (Mikuláščík, 2010, s. 129-131; Říčan, 2010, s. 95-96)

Motivace je jedním z pojmů, jež mohou znamenat různé věci. Když někoho motivujeme, snadno poznáme, zdá motivace funguje a je pozitivní. V případě, že se jedná o nás osobně, kdo je právě motivován, můžeme se cítit manipulovaní. Nemáme pocit, že dostáváme stimul, máme pocit, že nás někdo nutí k určitému chování, proto nesmíme při motivaci zapomínat, že motivace je také citlivou záležitostí.

Při motivaci zaměstnanců musíme cítit, že dosahujeme cílů pomocí motivování druhých. Ti, kteří jsou motivováni, by si neměli motivace všimnout, pak budou potěšeni z vlastního úspěchu. Jestliže budou o motivaci vědět, mohou ji brát jako pozitivní podporu, tím je také možné zvýšit jejich pracovní spokojenost. Motivační program bychom měli zakládat na vedoucích principech a praktických zkušenostech, protože mezi podporou a manipulací je tenká hranice. (Clegg, 2005, s. 1-2; Mikuláščík, 2010, s. 129-131)

Smyslem motivace je vytvořit pozitivní vztah k něčemu, například k pracovnímu výkonu. Vznik pozitivního vztahu však nesmí být způsoben násilím a nucením, jinak bychom místo pozitivního výsledku měli negativní pocity zaměstnanců a nenávisť vůči nám. Musíme brát ohled na motivující lidi a vcítit se do jejich pozice. (Mikuláščík, 2010, s. 129-131; Plamínek, 2010, s. 14)

1.2 Motivační teorie

Existuje velké množství motivačních teorií, které vznikly díky snaze zjistit jaké faktory a jakým způsobem ovlivňují motivaci zaměstnanců. Vedoucí pracovníci pomocí motivačních teorií lépe zjišťují jaké potřeby zaměstnanci mají, na jejich základě zaměstnance efektivněji motivují k lepšímu pracovnímu výkonu.

Každá teorie má svůj pohled na motivaci, proto je nejlepší pracovat se všemi a používat tyto znalosti v praxi. Teď se podíváme na základní motivační teorii.

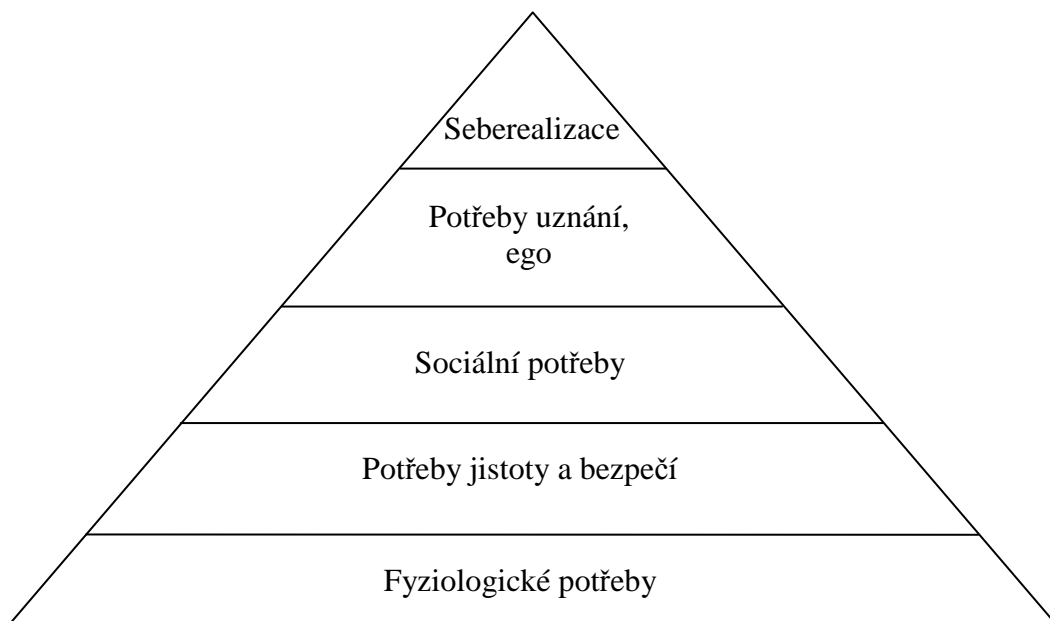
1.2.1 Maslowova teorie potřeb

Maslowova teorie je považována za hierarchii potřeb. Její podstatou je studium lidských potřeb. Jedná se o starší teorii. Její stoupenci včetně Abrahama Maslowa věří, že předmětem psychologie není vědomí člověka, ale jeho chování. Na základě chování jsou potřeby člověka dělené do pěti skupin (Bělohlávek, 2008, 40-42; Forsyth, 2009, s. 17-18; Plamínek, 2010, s. 74-77):

1. fyziologické potřeby, nutné pro přežití člověka (jídlo, odpočinek, spánek, apod.);
2. potřeby jistoty a bezpečí – ochrana před fyziologickými a dalšími riziky ze strany životního prostředí a jistota, že fyziologické potřeby budou uspokojené v budoucnosti;
3. sociální potřeby – potřeba společenského prostředí, jednání s lidmi, pocit, že je někdo s námi, podpora;
4. potřeby uznání, ego – potřeba úcty, uznání druhých a touha po osobním úspěchu;
5. seberealizace – potřeba sebevyjádření, tj. potřeba vlastní kariéry a realizace svého potenciálu.

První dvě skupiny potřeb jsou základní, tři následující jsou sekundární. Podle teorie Maslowa je možné tyto potřeby uspořádat v přísném hierarchickém pořadí, ve tvaru

pyramidy, jejíž základnou jsou základní potřeby a vrcholem jsou sekundární potřeby (Obr. 1).



Obr. 1. Maslowa pyramida potřeb

Zdroj: Forsyth, 2009, s. 18

Význam takové hierarchické struktury je, že prioritou pro člověka jsou potřeby na nižších úrovních, což ovlivňuje jeho motivaci. Jinými slovy, lidské chování je ze začátku určeno potřebami na nižší úrovni, poté podle míry uspokojení těchto potřeb, jsou stimulačním faktorem potřeby na vyšší úrovni.

Největší potřeba – je potřeba seberealizace člověka jako osobnosti a růstu kariéry – nikdy nemůže být úplně uspokojená, proto je proces motivace člověka skrze potřeby nekonečný. (Bělohávek, 2008, s. 40-42; Forsyth, 2009, s. 17-18; Plamínek, 2010, s. 74-77)

Maslowova teorie vnesla zásadní přínos k pochopení toho, co je základem snahy lidí k práci. Vedoucí z různých pozic si začali uvědomovat, že motivace lidí je určena širokým spektrem jejich potřeb. Aby vedoucí mohl motivovat konkrétního člověka, musí mu dát možnost uspokojit jeho nejdůležitější potřeby prostřednictvím postupu podporujícím cíle organizace. Není to tak dávno, když vedoucí mohli motivovat zaměstnance jen pomocí ekonomických stimulů, protože lidské chování bylo určeno pouze potřebami nižších úrovní. Dnes se situace změnila. Vzhledem k vyšší mzdě a sociálním výhodám i lidé na nižších úrovních hierarchie organizace, jsou na poměrně vysoké úrovni hierarchie Maslowa.

I když se zdá, že teorie lidských potřeb Maslowa dala vedoucím velmi užitečný popis procesu motivace, další experimentální studie potvrdily, že není ani zdaleka kompletní. V zásadě můžeme samozřejmě lidi rozdělit do různých poměrně širokých kategorií, které jsou charakterizovány potřebou vyšší nebo nižší úrovně, ale v jasné pětistupňové hierarchii potřeb Maslowa se zdá, že neexistují. Uspokojení jedné jakékoliv potřeby nemusí automaticky vést k ovládnutí potřeby na další úrovni a být faktorem motivace lidské činnosti. (Bělohlávek, 2008, s. 40-42; Plamínek, 2010, s. 74-77)

1.2.2 Teorie X a teorie Y

Tato teorie byla vynalezená Douglasem McGregorem, definoval chování lidí v souvislosti s přístupem k životu do dvou teorií.

Jedna z teorií je teorie X. Tato teorie předpokládá, že člověk je líný a nemá zájem o práci, proto ho musíme nutit a přemlouvat pracovat pomocí odměn.

Teorie Y je opakem teorie X. Tato teorie předpokládá, že člověk chce pracovat, má svoji práci rád a baví ho. Hledá tak cestu k získání pozitivní zkušenosti pomocí práce. (Bělohlávek, 2008, s. 5-6; Forsyth, 2009, s. 16)

McGregor popisuje dva extrémní postoje, které mají pravdu. Existují zaměstnání jak nudná, tak také zajímavá, kde je motivace lidí mnohem snazší. Výzkum prokázal, že zaměstnanci více reagují na zajímavější práci. Z této teorie vychází, že motivace je proces, který chce mít to nejlepší z jakékoliv situace. Pomocí motivace je možné přesunout člověka z teorie X do teorie Y, poté bude snazší motivace člověka k ještě lepšímu pracovnímu výkonu. (Bělohlávek, 2008, s. 5-6; Forsyth, 2009, s. 17)

1.2.3 Herzbergova teorie

V souvislosti s rostoucí potřebou vyjasnit vliv hmotných i nehmotných faktorů na motivaci se objevila Herzbergova teorie motivace.

Frederick Herzberg vytvořil dvoufaktorový model, který ukazuje uspokojení z práce. Herzberg popsal dvě kategorie faktorů: **hygienické faktory** – vedoucí k negativním pocitům. A **motivační faktory** – vedoucí k pozitivním pocitům.

První skupina faktorů (hygienické faktory) se spojuje se sebevyjádřením, vnitřní potřebou životního prostředí, kde se uskutečňuje práce. Druhá skupina faktorů motivace je spojena

s vykonávanou prací a jejím oceněním. Vedoucí by si měl uvědomovat, že je třeba zobecnit obsah práce. (Forsyth, 2009, s. 18-19)

Hygienické faktory Hertzberga odpovídají fyziologickým potřebám, tedy potřebám jistoty a bezpečí. Herzberg přišel k závěru, že faktory působící při práci, mají vliv na uspokojení potřeb. Hygienické faktory (výše mzdy, pracovní podmínky, mezilidské vztahy a kontrola ze strany nadřízeného) jsou faktory nespokojenosti:

- politika společnosti a administrativní procesy
- míra kontroly
- pracovní podmínky
- plat
- vztah s ostatními
- osobní život (a vliv práce na něj)
- pracovní pozice
- pracovní jistota (Forsyth, 2009, s. 18-19)

Všechny tyto faktory jsou externí a ovlivňují člověka. Jestliže jsou všechny záležitosti v pořádku, pak je motivace pozitivní.

Hertzbergova teorie motivace má mnoho společného s teorií Maslowa. Jeho motivační faktory jsou shodné s potřebami vyšších úrovní Maslowa. Teorie se odchyľují v tom, že Maslowa považoval za hygienické faktory něco, co vyvolává určité chování. Pokud vedoucí dává zaměstnanci možnost uspokojit jednu z takových potřeb, pak bude zaměstnanec pracovat lépe. Hertzberg se naopak domnívá, že zaměstnanec začne věnovat pozornost hygienickým faktorům pouze tehdy, pokud se domnívá, že jejich realizace je nedostatečná nebo nespravedlivá. (Forsyth, 2009, s. 18-19)

Podle Hertzbergovi teorie nemotivuje zaměstnance přítomnost hygienických faktorů, brání jen vzniku pocitu nespokojenosti. Za účelem dosažení motivace musí vedoucí zajistit přítomnost nejen hygienických faktorů, ale i motivačních faktorů:

- úspěch
- uznání
- náplň práce

- zodpovědnost
- povýšení/postup
- možnost růstu (Forsyth, 2009, s. 19)

Pro dosažení potřebné motivace je nutné zajistit vliv motivačních faktorů – například pocit úspěchu, růst kariéry, uznání od ostatních, odpovědnost, příležitostní růst. (Forsyth, 2009, s. 18-19)

Mnoho organizací se pokusilo zavést tyto teoretické výsledky prostřednictvím programu „obohacení“ práce. Během programu „obohacení“ práce, se práce transformuje a rozšiřuje tak, aby přinášela více spokojenosti a odměn tomu, kdo ji realizuje. Program je zaměřen na strukturu pracovní činnosti takovým způsobem, aby zaměstnanec cítil složitost a význam věci, jež mu je svěřená, samostatnost v rozhodování, nedostatek jednotvárnosti a rutinních činností, odpovědnost za tento úkol, pocit, že člověk vykonává samostatnou a zcela nezávislou práci.

Aby bylo možné používat teorii Herzberga efektivně, je třeba správně sestavit seznam hygienických a motivačních faktorů a dát zaměstnancům možnost identifikace a ukázat to, čemu dávají přednost.

Přestože tato teorie byla v některých organizacích použita úspěšně, byla také kritizovaná. Kritika byla většinou spojena s výzkumem metod. Lidé popisující reálnou situaci, kdy se cítili dobře nebo špatně po splnění práce, instinktivně spojovali příjemné situace se svou osobností a objekty, které mají pod kontrolou. Nepříjemné situace – s jinými lidmi a věcmi, jež s tázanými objektivně nesouvisely. To znamená, že výsledky získané Herzbergem byly přinejmenším částečně důsledkem toho, jaké pokládal otázky.

V souhrnu můžeme konstatovat, že hygienické faktory a motivační faktory mohou být zdrojem motivace a záleží na potřebě konkrétních osob. Lidé mají různé potřeby a motivují je různé faktory. (vlastní vypracování)

1.3 Devět motivačních pravidel

1.3.1 Dvě cesty

K dosažení kladného výsledku dochází obvykle pomocí dvou cest. Jedna cesta je spojená se ziskem hodnot přicházejících zvenčí, například finanční odměny. Druhá cesta závisí na vnitřním světě člověka vyvolávající příjemné pocity z úkolu, který plní.

Tak vidíme, že úkol je plněn buď pod vlivem vnějších podnětů, jež nazýváme stimuly nebo pod vlivem vnitřních podnětů, kterým se říká motivy. Stimuly a motivy mohou být využité společně a může mezi nimi dojít ke vzájemnému posílení. Příklad, kdy pro ochotu splnit úkoly používáme vnější podněty (stimuly), jedná se o **stimulaci**. Jestliže využíváme pro dosažení kladných výsledků vnitřní motivy, které již existují v člověku, nazýváme je **motivací**.

Výhodou stimulace bývá jednoduchost. Pokud například vyplácíme odměnu, odstraňujeme nepohodlí spojené s úkolem, můžeme očekávat požadovaný efekt. Ale pokud přestaneme vnější stimuly poskytovat – práce se zastaví a člověk přestane plnit úkol s požadovaným výkonem. (Plamínek, 2010, s. 14-15)

Při motivaci získáme požadovaný efekt jen v situaci, kdy správně zvolíme motivy, jež má člověk v sobě. Práce bude pokračovat i bez použití vnějších podnětů, protože člověka baví vykonávat svoji práci, nebo protože myslí, že je to důležité. Motivace není jednoduchá. Musíme dobře znát zaměstnance a možnosti motivace v určité situaci.

Stimulace je v podstatě zjednodušená alternativa motivace. Můžeme ji využít tam, kde není potřeba stálé kontroly, a kde není nutný samostatný výkon. Nesmíme však používat stimulaci neustále, jinak dojde k násilnému ovlivňování lidí.

První pravidlo zní: „*Motivace není jedinou cestou ovlivňování lidí*“. (Plamínek, 2010, s. 15)

1.3.2 Lidé a úkoly

V podniku je nutné spojit lidi i úkoly, existují různé možnosti a způsoby. Tady se setkáváme s problémem, že ne vždy úkol a člověk budou spolu vycházet. Jsou tři možnosti: přizpůsobování lidí úkolům, přizpůsobování úkolů lidem a výběr lidí podle úkolů.

V případě, že chceme přizpůsobit lidi úkolům nastane problém, kdy určitý úkol nebude člověku vyhovovat. Když nebudeme dostatečně stimulovat člověka nebo nebudeme provádět kontrolu, člověk přestane úkol plnit. (Bělohlávek, 2008, s. 31-34; Plamínek, 2010, s. 16-17)

Jestliže zvolíme druhou možnost, tedy přizpůsobování úkolů lidem, máme široký prostor pro motivaci, ale vybrat správnou cestu je obtížné. Musíme mít znalosti ohledně motivace a dobře vědět co motivuje člověka. Tato možnost v sobě zahrnuje to, že úkol nesmí být

změněn, ale můžeme určit způsob zadání úkolu. Lidé reagují především na způsob, jakým způsobem je s úkolem seznámíme. Zde musíme dávat pozor na zvolená slova, řeč těla a tón řeči.

Třetí možnost, výběr lidí podle úkolů, je nejlepší, ale můžeme ji využít jen v situaci, kdy si můžeme tuto možnost dovolit. Zahrnuje nutnost vyjít vstříc lidem a přizpůsobit úkol tak, aby jim vyhovoval. Tehdy máme otevřenou cestu pro využití motivace, která nebude závislá na vnějších stimulech. (Bělohlávek, 2008, s. 31-34; Plamínek, 2010, s. 16-17)

Druhé pravidlo zní: „*Nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem*“. (Plamínek, 2010, s. 17)

1.3.3 Spokojenost

Můžeme se setkat s dvěma možnostmi, jak lidi berou svou práci. Jsou lidé, které práce baví, ale jsou i tací, které ne. Závisí na osobnosti člověka, na situaci, ve které se nachází a pracuje, na tom jak manažer seznámil člověka s úkolem.

Problém většinou vzniká, když člověka při práci nebaví vůbec nic. Jestliže existuje alespoň záblesk, že ho práce baví, pak můžeme doufat, že se smíří i s ostatním. Takovému člověku bychom měli zadávat takové úkoly, které mu budou přinášet radost.

To, co člověka baví při práci, jej poutá k výkonu a brání tomu, aby člověk ztrácel pozornost nebo odešel za jinou prací.

Pravidlo tři zní: „*Lidé musejí být spokojení alespoň s něčím*“. (Plamínek, 2010, s. 17-18)

1.3.4 Citlivost a podněty

Při motivaci často děláme velmi známou chybu, snažíme se působit na druhé pomocí toho, co působí na nás. Myslíme, že když něco motivuje nás, bude to motivovat i ostatní. Zapomínáme na to, že lidi nejsou stejní, ale různí a jsou citliví na odlišné podněty.

Proto pro úspěšnou motivaci potřebujeme vědět, na které podněty je konkrétní člověk citlivý. Musíme člověka poznat a najít to, co je pro něj důležité nebo příjemné, potom stačí podněty správně používat. (Plamínek, 2010, s. 18-19)

Pravidlo čtyři zní: „*Jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než my*“. (Plamínek, 2010, s. 18-19)

1.3.5 Apetence a averze

Lidé různě reagují na podněty, které je ovlivňují a působí na ně, vznikají tak pocity velmi příjemné až velmi nepříjemné. Mezi takovými pocity jsou pocity neutrální, čím dále od tohoto středu, tím výraznější jsou reakce na podněty.

Podněty vyvolávající příjemné pocity, způsobují chování, kterému se říká **apetence**. Člověk je motivován k chování způsobujícímu příjemné pocity. Naopak člověk reaguje k podnětům, které vyvolávají nepříjemné pocity, takové chování nazýváme **averze**. Nepříjemným pocitům a situacím se člověk vyhýbá.

V motivační praxi se využívá systém odměn a trestů. Lidé reagují nejen na podněty, které způsobují příjemné pocity, ale také na nepříjemné podněty. Jestliže nemůžeme vyvolat žádoucí reakci tím, že člověku něco dáme, můžeme mu něco vzít.

Frederick Hertzberg nás ve své teorii upozorňuje, že existují některé lidské nenaplněné potřeby, jež způsobují jen nespokojenost, ale nemotivují nás. V případě, že některé potřeby naplníme a budeme cítit spokojenost, je možné, že se bude jednat jen o dočasnou spokojenost.

Člověka můžeme motivovat pocitem nejistoty – zpochybnění již dosaženého. Jsou lidé, které můžeme motivovat jediné, když budeme střídat motivaci pomocí nabízení něčeho lepšího a zpochybnováním jistot. (Forsyth, 2009, s. 18-19; Plamínek, 2010, 19-20)

Páté pravidlo zní: „*Obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném*“. (Plamínek, 2010, 19-20)

1.3.6 Pravidlo jednoduché cesty

Občas, když lidem chybí motivace k práci je dobré využít jednodušší cesty, než složitých zásahů na úrovni psychologie. Často se stává, že lidé plní zadané pracovní úkoly nesprávně. Tento problém bývá většinou vyvolán tím, že zaměstnancům nikdo pořádně nevysvětlil, co se od nich očekává, nikoliv odporem k určité práci.

V takovém případě je snadnější a levnější poskytnout k motivaci relevantní informace o úkolu, jeho smyslu a požadovaných výsledcích, poté požadovat zpětnou vazbu v průběhu plnění úkolu nebo alespoň po jeho splnění. Taková alternativa se v teorii vitality nazývá **orientace**. (Plamínek, 2010, s. 20-21)

Šesté pravidlo zní: „*Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit*“. (Plamínek, 2010, s. 20-21)

1.3.7 Nechci, neumím, nemohu

Když kontrolujeme situaci ve firmě, můžeme zjistit, že zaměstnanci nedělají to, co by měli. Takovou situaci způsobují tři typy příčin: buď práci zaměstnanci dělat nechtějí, neumějí či nemohou. Jestli chceme motivovat zaměstnance k tomu, aby plnili svou práci dobře, musíme předem ověřit, zda-li výkon umí a mohou provést.

Je možné, že lidé, kteří nemají dostatečné znalosti k požadovanému výkonu, svou neznalost a neschopnost vědomě skrývají a vypadají, že potřebují motivaci.

Často se stává, že lidem v motivaci brání špatné mezilidské vztahy, kultura firmy nebo například způsob odměňování ve firmě. Pro uplatnění motivace se musíme vždy ptát na tři otázky, zda „chce?“ – „umí?“ – „může?“. (Plamínek, 2010, s. 21-23)

Sedmé pravidlo zní: „*Pod „nechci“ se může skrývat „neumím“ nebo „nemohu“*“. (Plamínek, 2010, s. 23)

1.3.8 Motivace a manipulace

Mezi motivací a manipulací je tenká hranice, na kterou občas zapomínáme, místo motivování člověka jím manipulujeme. Při motivaci se snažíme spojit zájmy člověka a jeho okolí, například s našimi zájmy. Ale při manipulaci myslíme jen na zájmy okolí a zájmy člověka nevidíme.

Lidé manipulaci cítí moc dobře. Jestliže motivujeme člověka, je třeba se vyhnout manipulaci, nesmíme zapomínat na jedno pravidlo: nemyslet jen na sebe, ale také na motivovaného člověka. (Plamínek, 2010, s. 23-24)

Pravidlo osm zní: „*Při motivaci myslete na druhého, ne na sebe*“. (Plamínek, 2010, s. 24)

1.3.9 Motivační pole člověka

Motivační pole člověka je souhrnem třech složek, které se mění a vzájemně ovlivňují. Jedná se o složky: motivační založení, motivační poloha a motivační naladění.

Motivační založení je spojeno s naší osobností. Jde o osobní vlastnost, jež se dědí a málokdy se v průběhu života mění. Motivační založení je základem motivačního pole.

Motivační poloha je složka, kterou jsme si osvojili v průběhu života v reakci na podmínky, v nichž žijeme a pracujeme. Závisí na prostředí kolem nás.

Motivační naladění je proměnlivé, jeho závislost na měnících se podmínkách je dobře viditelná. Jde o okamžitou reakci na podněty na nás působící - naše nálada v určitý okamžik. (Plamínek, 2010, s. 24-25)

Pravidlo devět zní: „*Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace*“.
(Plamínek, 2010, s. 25)

2 POUŽITÍ KPI PŘI SESTAVENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU

2.1 Charakteristiky efektivních KPI

Významnou roli při sestavení objektivního a efektivního systému motivace hraje klíčový ukazatel výkonnosti (KPI – Key Performance Indicator). KPI je systém používaný k dosažení hlavních cílů jakéhokoli podniku jako získání a udržení zákazníků, růst profesionality zaměstnanců, zvýšení výnosů a snížení nákladů. (Danilin, 2005; Kločkov, 2010)

KPI systém je efektivní, protože je charakterizován následujícím:

- Adresní příslušnost. Každý KPI je přiřazen k určité osobě nebo skupině podniků, odpovědným za příslušné výsledky.
- Správná orientace. Klíčové ukazatele výkonnosti jsou vždy vázány na firemní strategické cíle, klíčové obchodní procesy a projekty rozvoje.
- Dosažitelnost. Schválené ukazatele a standardy by měly být dosažitelné. Dosažení cíle by mělo být spojeno se značným úsilím, ale zároveň pravděpodobnost dosažení cíle by nemělo být menší než 70 - 80 %.
- Otevřenost k činnosti. Hodnoty KPI jsou počítány na základě skutečných podkladů, to znamená, že uživatelé mohou zasahovat do procesu, aby zlepšili výsledky výkonu, dokud mají ještě čas. (Danilin, 2005; Kločkov, 2010)
- Klíčové ukazatele výkonnosti kvantitativně vyhodnocují faktory, které ovlivňují hodnotu podniku, to znamená, že jsou ukazateli definujícími požadované budoucí výsledky.
- Uživatelé musejí zaměřit KPI na dosažení několika cílů, jež mají vysokou prioritu, nikoliv se snažit udělat příliš mnoho věcí.
- Snadné na pochopení. Klíčové ukazatele výkonnosti by měli být snadno pochopitelné.
- Změna klíčových ukazatelů výkonnosti musí vyvolat v organizaci řetězovou reakci pozitivních změn, zejména při provádění kontroly.
- Relevance. Časem zeslábne i působení velmi dobrých klíčových ukazatelů výkonnosti, proto by měly být pravidelně přezkoumávány a obnoveny.

- Srovnatelnost. Ukazatele musejí být srovnatelné, aby se stejné ukazatele daly srovnat ve dvou podobných situacích.
- Rozumnost. Každý ukazatel musí mít smysl a být základem pro analýzu. Na první pohled je to banální princip, ale je zásadní. (Danilin, 2005; Kločkov, 2010)

2.2 Motivace zaměstnanců na základě KPI

Motivace zaměstnanců na základě KPI, na rozdíl od základní mzdy, je zaměřená na dosažení dlouhodobých a krátkodobých cílů organizace, která „motivuje k vyplnění pracovních povinností“ samotného zaměstnance. Plat je jen pevná měsíční mzda. Pro manažery, specialisty a zaměstnance může být vytvořen jiný druh odměňování založený na dosažení určitých ukazatelů.

System tvorby pohyblivé části finanční odměny na základě KPI stimuluje zaměstnance k dosažení vysokých individuálních výsledků, stejně jako ke zvýšení jeho přínosu do kolektivních výsledků. Přitom ukazatele KPI v systému vzniku pohyblivé části mzdy na základě KPI by měly být pro zaměstnance jednoduché a pochopitelné. Výše pohyblivé části mzdy musí být ekonomicky odůvodněná. (Danilin, 2005; Kločkov, 2010)

Veškeré lidské chování je způsobeno skutečnou potřebou. Lidé mají tendenci buď něčeho dosáhnout nebo se něčeho vyhnout. Motivovaný zaměstnanec sám určuje míru svých úsilí v závislosti na vnitřních podnětech a vnějších podmínkách. Motiv k práci je tvořen pouze tehdy, když jsme zaměstnaní. Motiv je základní, ne-li jedinou podmínkou pro získání užitku. Podle modelu motivace Portera a Lawlera úroveň vynaložených úsilí bývá určena vyšší odměny a jistotou, že úroveň vynaložených úsilí bude odpovídat určité výši odměny.

Když zaměstnáváme člověka, zaměstnáváme celého člověka. Nemůžeme zaměstnat jen „pracovní ruce“. Proto zlepšení výkonnosti jeho práce otevře široké možnosti pro zvýšení výkonu a pro dosažení lepších výsledků. (Kločkov, 2010; Koubek, 2004, s. 22-25)

Mezinárodní praxe dokazuje, že používání systému KPI zvyšuje zisk organizace od 10 až do 30%, protože orientuje práci zaměstnanců na výsledek, takže zvyšuje motivaci a loajálnost zaměstnanců. Zavádění systému řízení a motivaci pomocí KPI vyžaduje určité znalosti vedoucích pracovníků organizace, které lze získat pomocí studia. System odměňování výsledků, když je určitá část příjmů závislá na individuální a obecní efektivitě práce, zajišťuje možnost vyhnout se propuštění zaměstnanců nebo snížení mzdy a pomáhá zvýšit produktivitu práce. (Danilin, 2005; Kločkov, 2010)

Pět důvodů proč používat systém KPI při motivaci zaměstnanců:

1. Stoprocentní orientace na výsledek – zaměstnanec dostává odměnu za dosažení výsledku a za vyplnění úkolů vedoucím k výsledku.
2. Ovladatelnost – umožňuje měnit orientaci úsilí zaměstnanců bez vážné modifikace systému při změně na trhu.
3. Spravedlivost – záslužné ocenění přínosu zaměstnance k celkovému úspěchu a spravedlivé rozdělení rizik (mezi zaměstnancem a organizací) v případě selhání.
4. Srozumitelnost – zaměstnanec chápe, za co mu organizace dává odměny; organizace chápe, za jaké výsledky a kolik je ochotná zaplatit.
5. Neměnnost – jakýkoliv zaměstnanec dělá svou práci v závislosti na systému motivace. Jestliže se v určitý okamžik změní systém, část úsilí zaměstnance bude vynaložené zдарma. Organizace určuje „pravidla hry“ pro zaměstnance, jestliže jsou nečekaně změněna, ztratí svoje „hráče“. (Danilin, 2005; Kločkov, 2010)

2.3 Ekonomický efekt při používání KPI

Průzkum ukazuje efektivitu použití systému KPI pro zlepšení výsledků činnosti podniku.

Například:

- zvýšení příjmů o více než 10 % pomocí zaměření na zákazníky;
- snížení ztráty zákazníků vede ke zvýšení zisku (protože podle statistik snížení ztráty zákazníků o 5 % dává do 15 % zisku);
- snížení nákladů nejméně o 10-20 %;
- zvýšení produktivity práce pomocí zvýšení motivace a efektivity podnikových procesů;
- kvalita jako cíl číslo jedna, což vede k vítězství nad konkurencí;
- zvýšení zisku v důsledku změn těchto výše zmíněných faktorů a stanovení správných strategických priorit;
- zlepšení konkurenčních výhod. (Danilin, 2005; Kločkov, 2010)

2.4 Vývoj finančních modelů KPI „vyšší“ a „nižší“ úrovně

Když se ptáte dnešních manažerů na hlavní cíle podniku, často uslyšíte odpověď: „růst hodnoty společnosti nebo zisku“. Mnozí by chtěli vidět hodnotu společnosti jako hlavní cíl podniku, ale zdaleka ne všechny vědí, jak ji řídit.

Řízení hodnoty společnosti začíná definováním strategických cílů a sestavením systému KPI, poskytující vedoucím přesné informace o výsledcích svých manažerů. Úspěch řízení do značné míry závisí na tom, do jaké míry management může správně stanovit priority a identifikovat klíčové faktory hodnoty vyšší úrovně. Zpravidla prvním krokem v tomto procesu je určit finanční faktory hodnoty (finanční KPI).

Úloha stanovení finančních faktorů hodnoty a sestavení systému finančních KPI se může zdát triviální a nevyžadující žádné vysvětlení. Dnes existují různé modely finanční analýzy, například míra návratnosti investovaného kapitálu ROI (Return On Investment) vypočítá se jako poměr čistého účetního zisku společnosti na celkovou velikost investic, respektive objemu celkových aktiv nebo pasiv (bilanční suma). (Danilin, 2005; Kločkov, 2010; SCFM, ©2005-2012)

Sestavení moderního systému KPI „shora dolu“ je nemožné bez použití standardních schémat finanční analýzy. Schémata mohou být použity na rozložení ukazatelů vyšší úrovně na podfaktory, ale základ systému ukazatelů by se měl skládat pouze z klíčových faktorů, které přímo ovlivňují hodnotu podniku.

Všechny finanční faktory hodnoty mohou být rozděleny do čtyř skupin KPI:

1. ukazatele, odrážející strategickou efektivitu podniku
2. efektivita provozní činnosti
3. efektivita investiční činnosti
4. efektivita finanční činnosti

Strategická efektivita podniku – je pojem zabývající se problémem, který často vzniká při zavádění hodnotního řízení v podniku – neschopnost použití samotné hodnoty pro provozní řízení podniku. Důvodem je hodnota sama o sobě, nemusí vždy odrážet pouze výsledek práce manažerů: je ovlivněná vnějšími faktory (například předvídání rozvoje trhu nebo chování investorů). Navíc, vzorec pro výpočet je příliš složitý pro pochopení zaměstnanců. Proto se ve světě pro řízení hodnoty používají ukazatele na základě

ekonomického zisku, jež se používají v operačním řízení společnosti. (Danilin, 2005; Kločkov, 2010)

Jedním z nejčastěji používaných „KPI vyšší úrovně“ je ekonomicky přidaná hodnota (EVA – Economic Value Added). Vzorec výpočtu je:

$$EVA = NOPAT - (NOA \times WACC) \quad (1)$$

kde:

- NOPAT (Net Operating Profit After Taxes) – je čistý provozní zisk po zdanění;
- WACC (Weighted Average Cost of Capital) – průměrné vážené náklady kapitálu;
- NOA (Net Operating Assets) – čistá aktiva vázaná v hlavní výdělečné činnosti.

V tomto vzorci je každý z těchto faktorů rozdělený do několika úrovní. Vznikne tak velký model ukazatelů směřujících k dosažení určité hodnoty EVA. (Wagner, 2009, s. 182-183; Kločkov, 2010)

Efektivita provozní činnosti odráží výsledky hlavní činnosti podniku pro zvýšení prodeje, snížení nákladů a zvýšení produktivity. Pro ocenění provozní činnosti se používá ukazatel EBIT (Earnings Before Interest and Tax) - zisk před úroky a zdaněním. Je to tradiční měrná metoda, nezahrnuje zohlednění nákladů kapitálu. Výhodou EBITu je, že se dá snadno vypočítat. EBIT – výsledek hlavní činnosti podniku. (Wagner, 2009, s. 163-164; Kločkov, 2010)

Efektivita investiční činnosti odráží účinnost investičních projektů realizovaných podnikem. V rámci investičních projektů, v tomto případě jde o jakékoliv projekty týkající se investování peněžních prostředků do reálné aktivity na dobu delší než jeden rok. Obvykle je tato skupina KPI přiřazena vedoucímu strategii nebo vedoucímu marketingu, protože oni často rozhodují o obchodní expanzi a stimulaci prodeje.

Efektivita finanční činnosti – tato skupina KPI je vlastně výsadou finančního ředitele a odráží efektivitu práce, spojenou se získáváním různých zdrojů financování podniku, umístěním volných peněžních prostředků na akciové trhy a řízením pracovního kapitálu. (Danilin, 2005; Kločkov, 2010)

3 NEFINANČNÍ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

3.1 Stimuly, které nevyžadují investice ze strany firmy

Rozebereme stimuly, které nevyžadují investice ze strany firmy:

- „Soutěž výsledků“ nebo „nástěnka nejlepšího pracovníka měsíce“. Může se také pověsit na nástěnku s výstřižky z novin, kde je oceněna práce zaměstnanců. Vhodné je také přečíst hodnocení od zákazníků, ať jsou špatné nebo naopak přijatelné. Přečíst ocenění a návrhy ze stránek firmy a pošty. Zvláště, když jsou spojené s cíly a plány podniku pro aktuální rok.
- Odměny pomocí odznáčků. Například nejrychlejší pracovník měsíce nebo nejkvalitněji odvedená práce měsíce by měla být ohodnocena. Kritéria získání odznáčků by samozřejmě byla známa všem a všichni jich mohli dosáhnout.
- „Legenda společnosti“ – jsou to zaměstnanci, kteří dlouho pracují ve firmě a dosáhli významných výsledků pro vývoj podniku.
- Sestavená kritéria a etapy horizontálního a vertikálního růstu kariéry jsou nezbytnou součástí. Také je dobré použít zkušeného zaměstnance jako učitele pro začátečníka – možnost kariéry. (Clegg, 2005, s. 23-102, Kim, 1999, s. 51-60)

3.2 Stimuly, které vyžadují investice zaměřené na prostředí

Tyto stimuly se většinou používají s cílem zlepšit kvalitu práce. Patří sem i úsilí podniku organizovat interní školení a firemní akce.

- příspěvek na oběd (stravenky);
- poskytnutí jízdenek na městskou dopravu zaměstnancům do práce;
- organizace zdravotnických služeb;
- zajištění permanentek do fitness center;
- zlepšení organizačních a technických podmínek na pracovišti. Patří mezi ně: modernizace základního majetku, zlepšení pracovních podmínek (klimatizace, vytápění, osvětlení, izolace), zlepšení interiéru (nový nábytek) atd.;
- interní a externí školení; (Clegg, 2005, s. 23-102, Kim, 1999, s. 51-60)

- blahopřání k narozeninám (seznam narozenin zaměstnanců, přijatelná slova, přání, dárek od všech zaměstnanců). Důležité je, aby oslavenci popřál ředitel firmy;
- firemní akce jako výročí firmy, vánoce a ostatní svátky, které lze oslavit s pracovním kolektivem. Důležitou částí firemní akce musí být například gratulace k úspěchu firmy a zaměstnancům. Zábavná část přinese mnohem více užitku, když bude zahrnovat i prvky, které se týkají firmy;
- poskytnutí práva na den volna pro určité kategorie zaměstnanců (studenti, důchodci, mladé matky). Tzn. krátký pracovní den, krátký pracovní týden, posuvný nebo flexibilní rozvrh. (Clegg, 2005, s. 23-102, Kim, 1999, s. 51-60)

3.3 Stimuly, které vyžadují investice zaměřené na osobu

Při vytváření této části motivačního systému by měl být nejprve proveden průzkum nebo alespoň dotazování zaměstnanců o jejich preferencích, o tom, co každého z nich osobně motivuje k lepšímu výkonu. Tento systém lze rozdělit na dva oddíly: použitelné pro každého, kdo se dostane do určité situace, nebo pro každého, kdo plní určité úkoly a individuální stimuly. (Clegg, 2005, s. 23-102, Kim, 1999, s. 51-60)

- Poskytnutí bezúročné půjčky na zlepšení bydlení, nákup zboží k dlouhodobé spotřebě. V tomto případě stimul není obdržená částka, ale možnost vzít si půjčku u podniku, která bude mít výhodnější podmínky pro zaměstnance. Jen možnost vzít si půjčku u podniku znamená, že podnik se stará o zaměstnance.
- Finanční pomoc zdarma (narození dítěte, svatba, těžká nemoc příbuzných nebo smrt).
- Školení placená podnikem. Platba 100 % za školení je neefektivní – zaměstnanec neocení poskytnutou možnost, nebude mít snahu se učit. Nejlepší by mohlo být, kdyby firma zaplatila 70 % školného a zaměstnanec 30 % (samozřejmě, jen když podnik má zájem o vzdělávání určitého zaměstnance).
- Příspěvek na dovolenou.
- Platební poukázky pro zaměstnance a jejich rodiny na léčení, odpočinek, výlety, cestování.
- Pomoc při umístění dětí na letní tábory, vzdělávacích institucí (školky, školy).

- Zajištění služebních vozidel.
- Platba mobilního telefonu, internetu, jestliže zaměstnanec používá osobní internet a telefon pro práci. (Clegg, 2005, s. 23-102, Kim, 1999, s. 51-60)

II PRAKTICKÁ ČÁST

4 HISTORIE A CHARAKTERISTIKA FIRMY XY

4.1 Obecný popis firmy XY

Firma XY se od data svého vzniku v roce 1995 úzce profiluje jako importér materiálů pro rámování obrazů a souvisejícího příslušenství. Na dovoz, který je ve většině případů zajištěn jako exklusivní zastoupení pro ČR, navazuje pečlivě budovaná distribuční síť, obracející se se svou nabídkou na všechny zájemce, jež tyto materiály dále využívají pro nejrůznější adjustace olejů, grafik, fotografií, posterů, zrcadel, map a jiných objektů.

Novou aktivitou firmy je profilace na trhu s uměleckými potřebami, které s dosud nabízeným sortimentem velmi úzce souvisí. Snahou je nabídnout v co nejširším možném měřítku obsáhlou paletu potřeb pro výtvarníky, designéry, umělce a všechny další kreativně založené spotřebitele, a to formou přímého velkoplošného prodeje, dovozu či zásilkové služby.

Firma XY se stala během téměř 17 let existence na českém trhu součástí obecného povědomí o materiálech pro rámování obrazů, příslušenství k rámování a souvisejícího vybavení. Společnost XY je nedílnou součástí distribučního trhu s těmito materiály, do značné míry určující zavádění nových trendů v rámovacích materiálech, vybavení rámařských dílen a také přístupu k zákazníkovi – vlastním servisem.

V provozu lze nalézt zejména:

- užitnou plochu haly 1 600 m²;
- úsek řezacího servisu pro úpravy aluminiových a dřevěných rámovacích profilů s velkou kapacitou;
- výrobní úsek s možnostmi řezu paspartových výřezů, výroby rychlorámů, laminací;
- prostornou a moderně zařízenou expedici s provázaností na různé spediční organizace;
- show room – prostor s vystavenými vzorky prodáváných materiálů, stroji a příslušenstvím;
- moderním informačním systémem efektivně propojené všechny firemní součásti.

Díky kapacitě a funkčnosti moderních zařízení, stejně jako kvalifikovaným zaměstnancům, jsou zakázky realizovány velmi rychle a v maximální kvalitě.

Nákupní a fakturační oddělení je postaveno s velkým důrazem na vstřícnost k zákazníkovi. Objednávky lze zasílat nejrůznějšími způsoby: od elektronické komunikace po klasický telefon.

Obchodní oddělení disponuje vlastním grafickým úsekem, pracuje neustále na výběru nových kvalitních materiálů; vizuálním zpracování v informačně-prodejních materiálech a zodpovědné kalkulaci prodejních cen. Obchodní zástupci pak předávají informace zákazníkům.

Společnost má vlastní dopravu, která je využívána jako rychlejší a flexibilnější dovoz materiálů od výrobců do českého skladu a stejně tak pro rozvoz materiálů k zákazníkům nebo spedičním firmám.

4.2 Struktura firmy XY

Ve firmě XY je zaměstnáno 22 zaměstnanců. Tito zaměstnanci jsou rozdělení do několika oddělení:

- ředitelství
- účetní oddělení
- obchodní oddělení
- prodej
- řezací servis
- výroba
- sklad
- doprava

V oddělení ředitelství pracuje ředitel firmy a finanční ředitelka. Jsou zodpovědní za firmu jako celek a za finanční stránku firmy. Mají poslední slovo v rozhodnutích, které se týkají, například objednávek, nových distributorských zákazníků, vedení firmy atd.

Účetní oddělení se zabývá účetnictvím firmy a fakturacemi.

Obchodní oddělení se zabývá hledáním nových zákazníků, objednávkami nového zboží na sklad, objednávkami od zákazníku. Obchodní zástupce jezdí po celé České republice a

po Slovenské republice, nabízejí zboží firmy a tak hledají zákazníky. Zjišťují jaké zboží trh vyžaduje, tím zvýšili nabídku a firemní růst.

Oddělení prodeje se zabývá prodejem rámovacího zboží a uměleckých potřeb. Toto oddělení mají na starosti zaměstnanci, kteří jsou na pokladně.

Do řezacího servisu spadají zaměstnanci, kteří řezou aluminiové a dřevěné lišty, jež jsou používány pro výrobu dřevěných nebo aluminiových rámu. Materiál pak předávají oddělení výroby zabývající se skládáním lišt do rámu. Úkolem výroby je přebírání obrazů a fotografií od zákazníků a jejich rámování.

Oddělení skladu hlídá zboží na skladě, jeho dovoz a odvoz. Zboží před odvozem k zákazníkovi zabalí a naloží spolu s dopravou do dopravního auta. Poté oddělení dopravy odváží zboží k zákazníkovi.

Mimo tato oddělení je ve firmě ještě jeden člověk, který se zabývá grafikou a dělá veškerou grafickou práci pro firmu. Vymýšlí grafické podklady pro ceníky, katalogy, letáky a různé kartičky. Rovněž vyrábí samolepky, které se následně lepí na prodávané zboží.

5 FINANČNÍ VÝSLEDKY FIRMY XY V ROCE 2011

Pro znázornění finančních výsledků jsem použila vertikální a horizontální analýzy. Pomocí vertikální analýzy jsem zjistila procentní podíl jednotlivých položek výkazů, byl proveden tzv. procentní rozbor komponentů. Horizontální analýzou jsem udělala srovnání s předchozím rokem.

Růst trhu přivedl ke zvýšení zisku podniku z prodeje zboží o 6 % a o 16 % z prodeje služeb ve srovnání s rokem 2010. Navíc se zlepšil ukazatel obchodní marže o 3 % a v roce 2011 činil 48 % z prodeje zboží. Zvýšení úrovně provozního zisku EBIT od 5% v roce 2010 do 9% v roce 2011 je vyvoláno snížením podílu nákladů na zboží, snížením podílu materiálních nákladů, rovněž i snížením odpisů. V roce 2011 se nezměnil podíl nákladů na zaměstnance ve vztahu k příjmům činil 18 %.

Ukazatel ROI (návrstnost investic) činil 43 % v roce 2011. U obchodních společností je tento ukazatel považován za přijatelný, pokud je větší než 50 %. V roce 2011 tento ukazatel byl menší než je přijatelná hodnota pro trh. Ekonomický zisk EVA činil 5,28 % v roce 2011. Ekonomický zisk se vypočítá na základě podmínek akcionářů – úroky z nákladů na použitý kapitál musejí být vyšší než 10 %.

Na konci roku 2011 měla společnost pozitivní cash flow. Solventnost poklesla z 1,57 na 1,26. Snížení ukazatelů nemělo vliv na situaci cash flow, protože současná úroveň těchto ukazatelů byla výrazně vyšší než 1. Nicméně, většina oběžných aktiv jsou zásoby, výše pohledávek i výše hotovostních prostředků jsou menší než krátkodobé závazky. Tato situace může dále vést k problémům s hotovostí. Ukazatel pohotové likvidity klesl z 0,9 v roce 2010 na 0,27 v roce 2011. To naznačuje, že společnost nebude schopna rychle splatit stávající závazky, protože nemá dostatek finančních prostředků.

Níže je uvedena účetní závěrka společnosti za rok 2010 a 2011: výkaz zisků a ztrát a rozvaha. Také jsou uvedeny klíčové finanční ukazatele.

Výkaz zisku a ztrát (tis. korun)	2011	2010
Tržby za prodej zboží	62 016	58 490
Náklady vynaložené na prodané zboží	32 312	31 896
Obchodní marže	29 704	26 593
Výkony	6330	5454
Spotřeba materiálu a energie	4663	4333
Osobní náklady	11 209	10 312
Ostatní operační náklady	12 081	11 972
Ostatní provozní výnosy	96	108
Ostatní provozní náklady	290	450
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 740	2 205
EBIT – Zisk před úroky a zdaněním	6 147	2 884
<i>EBIT – %</i>	<i>9 %</i>	<i>5 %</i>
NOPAT – Čistý provozní zisk po zdanění	5 036	2 176
Průměrný vložený kapitál	14 274	NA
Zisk na vložený kapitál ROI	43%	NA
Ekonomická přidaná hodnota EVA	3 607	NA
<i>Ekonomická přidaná hodnota – %</i>	<i>5,28 %</i>	<i>NA %</i>
Finanční náklady	1 229	556
Daň z příjmu	1 111	708
Nerozdělený zisk	4 084	1 812
Počet zaměstnanců	22	22
Růst příjmu	6 %	
Příjem na člověka	3 106	2 906
Zisk před úroky a zdaněním na člověka	279	131

Tab. 1. Výkaz zisku a ztrát firmy XY – porovnání roku 2010 a roku 2011

Zdroj: výkaz zisku a ztrát firmy XY v letech 2010 a 2011

Rozvaha (tis. korun)	2011	2010
Dlouhodobý majetek	1 665	3 032
Dlouhodobé pohledávky	2 547	2 825
Zásoby	14 102	15 400
Krátkodobé pohledávky	2 671	18 350
Časové rozlišení	713	945
Krátkodobý finanční majetek	1 235	2 390
Aktiva celkem	22 934	42 941
Vlastní kapitál	4 443	19 558
Bankovní úvěry dlouhodobé	370	337
Dlouhodobé závazky	3 840	0
Závazky z obchodních vztahů	6 538	8 467
Ostatní krátkodobé závazky	7 923	14 579
Pasiva celkem	22 934	42 941

Tab. 2. Rozvaha firmy XY – porovnání roku 2010 a roku 2011

Zdroj: rozvaha firmy XY v letech 2010 a 2011

Ukazatel EBIT (Earnings Efore Interest and Taxes) se vypočítá jako zisk z provozní činnosti podniku před zdaněním a úroky. Tento ukazatel je důležitý pro manažery podniku a také pro akcionáře. Nárůst ukazatele EBIT z 2 884 tis. Kč v roce 2010 na 6 147 tis. Kč v roce 2011 ukazuje zlepšení činnosti podniku. Procentuální podíl ukazatele EBIT se počítá jako poměr EBIT na příjmy z prodeje zboží a služeb. V roce 2011 procentuální podíl EBIT činil:

$$EBIT\% = \frac{6147}{68346} = 9\% \quad (2)$$

A v roce 2010 procentuální podíl činil:

$$EBIT\% = \frac{2884}{63944} = 5\% \quad (3)$$

Zlepšení ukazatele je spojeno s větší efektivitou využití nákladů s mírným nárůstem příjmů.

Ukazatel NOPAT (Net Operating Profit After Taxes) se vypočítá jako zisk z provozní činnosti podniku po zdanění, ale před úroky. Tento ukazatel je používán manažery a akcionáři s cílem vyhodnotit závažnost čistého zisku, který podnik získal během účetního období. Ukazatel NOPAT se používá k výpočtu ukazatele EVA. V roce 2011 ukazatel NOPAT činil

$$NOPAT = 6147 - 1111 = 5036 \quad (4)$$

V roce 2010 ukazatel NOPAT činil:

$$NOPAT = 2884 - 708 = 2176 \quad (5)$$

Ukazatel EVA (Economic Value Added) dostaneme, jestliže ze zisku z provozní činnosti podniku po zdanění před úroky odečteme náklady kapitálu. Vzorec pro výpočet je:

$$EVA = NOPAT - WACC \times \text{průměrný NOA} \quad (6)$$

kde:

- NOPAT – zisk provozní činnosti podniku po zdanění před úroky
- WACC – průměrné vážené náklady kapitálu
- NOA – čisté aktivy vázané v hlavní výdělečné činnosti

Náklady kapitálu pro firmu XY představují násobek průměrných vážených nákladů kapitálu (které činí 10 % - takové procento stanovily akcionáři) a průměrné hodnoty investovaného kapitálu. Průměrná hodnota investovaného kapitálu je: hodnota investovaného kapitálu na začátku období plus hodnota investičního kapitálu na konci období, poté je součet dělen dvěma. Investovaný kapitál se vypočítá jako součet kapitálových aktiv a čistých oběžných aktiv. Protože nejsou k dispozici údaje o účetnictví společnosti za rok 2009, ukazatele NOA, ROI a EVA jsou určeny pouze pro rok 2011.

Vypočítané ukazatele pro rok 2011:

$$NOA \text{ na konci } 2010 \text{ r.} = 5857 + 14038 = 19895 \quad (7)$$

$$NOA \text{ na konci } 2011 \text{ r.} = 4212 + 4440 = 8652 \quad (8)$$

$$\text{Průměrné NOA na konci } 2011 \text{ r.} = \frac{(8652 + 19895)}{2} = 14274 \quad (9)$$

$$ROI \text{ na konci } 2011 \text{ r.} = \frac{6147}{14274} = 43\% \quad (10)$$

$$EVA \text{ na konci } 2011 \text{ r.} = 5036 - (14274 \times 10\%) = 3607 \quad (11)$$

Ukazatel CUR (Current Ratio) ukazuje schopnost podniku získat prostředky na úhradu svých závazků. Vypočítá se jako poměr mezi oběžnými aktivy a krátkodobými (nebo také běžnými) závazky.

$$CUR \text{ na konci } 2010 \text{ r.} = \frac{36140}{23045} = 1,57 \quad (12)$$

$$CUR \text{ na konci } 2011 \text{ r.} = \frac{18008}{14280} = 1,26 \quad (13)$$

Ukazatel QUR (Quick Ratio) zkoumá likviditu podniku a získáme jej poměrem likvidních aktiv (hotovost, hotovostní ekvivalenty, pohledávky) a krátkodobých závazků.

$$QUR \text{ na konci } 2010 \text{ r.} = \frac{20740}{23045} = 0,9 \quad (14)$$

$$QUR \text{ na konci } 2011 \text{ r.} = \frac{39078}{14280} = 0,27 \quad (15)$$

Finanční situace podniku v 2011 se oproti roku 2010 zlepšila, ale v podniku nejsou používané vnitřní zdroje k dosažení lepšího výkonu, například neexistuje systém motivace zaměstnanců.

6 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ FIRMY XY

Ve firmě XY jsou pro motivaci zaměstnanců použité následující druhy:

- příspěvek na oběd ve formě platby poloviny ceny obědu, který je poskytován cateringovou službou;
- poskytnutí auta pro obchodní manažery firmy;
- tři přestávky na odpočinek během pracovní doby.

Tyto druhy motivace však nejsou dostačující pro motivaci zaměstnanců k lepším výsledkům a lepšímu výkonu.

Firma XY potřebuje sestavit motivační program pro zaměstnance pro zlepšení výkonnosti a efektivity práce. Aby motivační program mohl být sestaven ve firmě XY musela jsem zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni se svou prací, odměnami a motivací pro rok 2012. Byla tedy provedena analýza spokojenosti na základě dotazníkové formy.

Za dobu, kterou pracuji ve firmě XY, jsem sledovala zaměstnance firmy, jejich vztahy mezi sebou a jak svoji práci plní, mohu předpokládat, že výsledky dotazníků ukážou následující:

- zaměstnanci nejsou motivováni k lepšímu výkonu, protože nemají žádné odměny za provedenou práci, jejich plat je dlouhou dobu stejný a je nedostačující, aby je udržel ve firmě;
- zaměstnanci nejsou dobře informováni ohledně plnění svých úkolů a o cílech firmy;
- zaměstnanci potřebují vzdělání uvnitř firmy, aby mohli plnit svoji práci lépe a být výkonnější;
- mezilidské vztahy a podmínky pro práci jsou uspokojující a vyhovující pro zaměstnance.

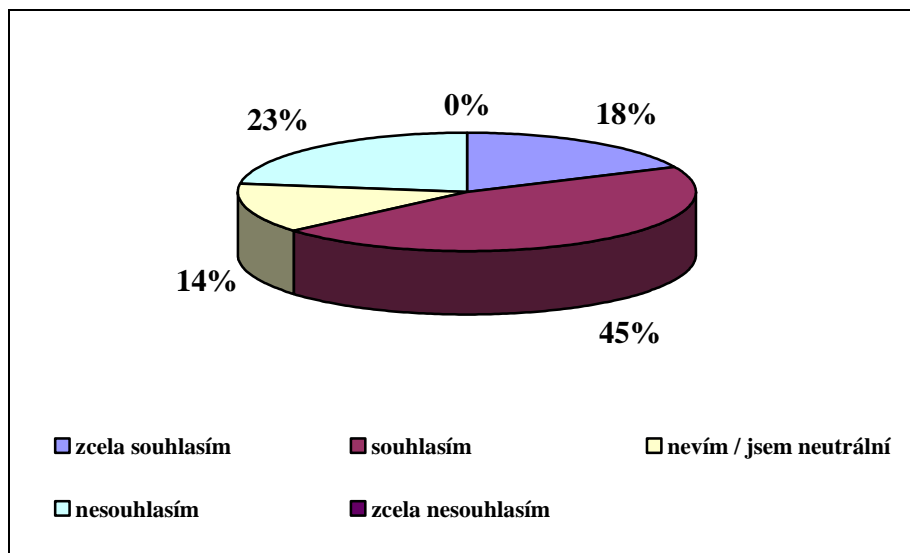
Dotazník, který byl vytvořen pro zaměstnance firmy XY, je anonymní. Tohoto dotazníku se zúčastnilo 22 zaměstnanců, což činí 100 % zaměstnanců firmy. Dotazování bylo provedené v březnu roku 2012. V tomto dotazníku je 22 tvrzení rozdělených do různých skupin. Tvrzení popisují zaměstnance. Každé tvrzení má svoji stupnici od 1 do 5, která vyznačuje jak moc zaměstnanec s tvrzením souhlasí nebo ne, kde je:

- 1 – zcela souhlasím
- 2 – souhlasím
- 3 – jsem k tomuto tvrzení neutrální nebo nevím
- 4 – nesouhlasím
- 5 – zcela nesouhlasím

1. Podmínky potřebné pro práci	
1) Podmínky našeho oddělení splňují požadavky	1 2 3 4 5
2) Pracovnímu prostředí se věnuje dostatečně pozorností	1 2 3 4 5
3) Vzdělání, které provádí zaměstnavatel je nedostatečné	1 2 3 4 5
4) Zaměstnanci jsou dobře informováni o správném plnění úkolů	1 2 3 4 5
5) Já mám vše potřebné k provedení kvalitní práce	1 2 3 4 5

Tab. 3. První skupina otázek dotazníku pro zaměstnance ohledně podmínek potřebných pro práci

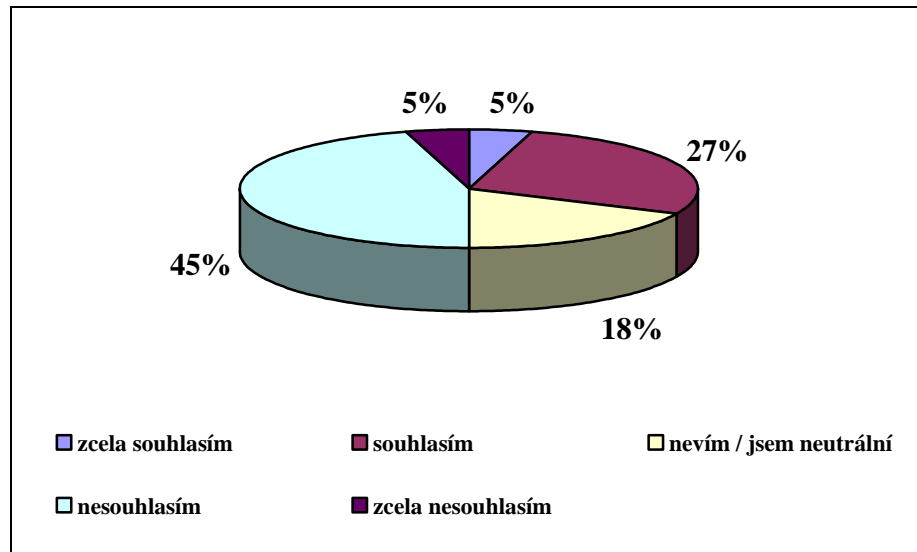
Zdroj: vlastní



Graf 1. Vyhodnocení otázky č. 3

Zdroj: vlastní

Podmínky potřebné pro práci jsou uspokojující, ale vzdělání zaměstnanců je nedostačující. Zaměstnanci by chtěli zlepšit svoji kvalifikaci pomocí různých kurzů.



Graf 2. Vyhodnocení otázky č. 4

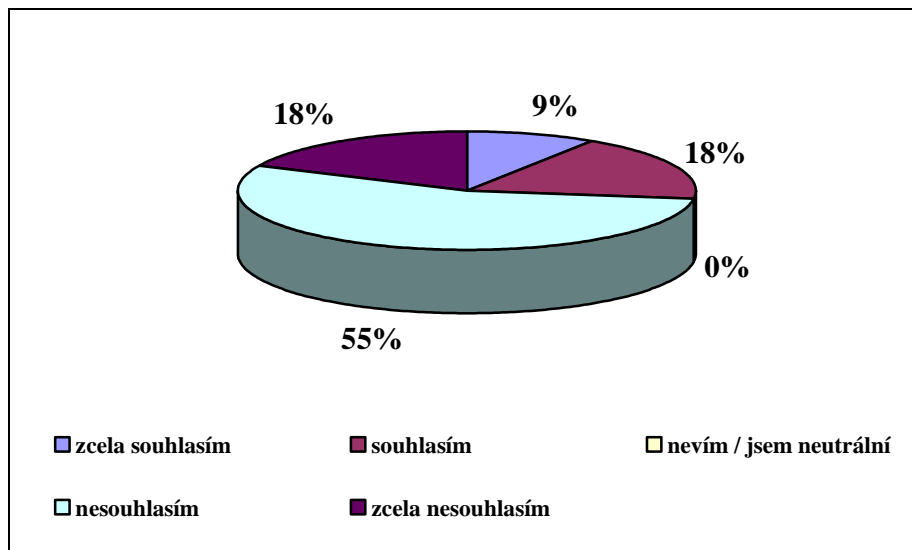
Zdroj: vlastní

Další graf ukazuje, že by zaměstnanci chtěli získávat přesnější pokyny pro splnění úkolů, protože někdy nevědí, co se od nich očekává.

2. Bonusy a odměny	
6) V naší firmě není dobře odvedená práce odměňovaná odpovídajícím způsobem	1 2 3 4 5
7) Můj vedoucí oceňuje dobře odvedenou práci	1 2 3 4 5
8) Můj vedoucí podporuje podřízené, kteří chtějí uspět ve své profesi	1 2 3 4 5
9) Obecně si myslím, že dostávám celkem dobře zapláceno ve srovnání s jinými zaměstnanci, kteří pracující na obdobných pozicích ve firmě / v jiném podniku	1 2 3 4 5
10) Obecně jsem spokojen(a) s odměnami a bonusy, které mi dává firma	1 2 3 4 5

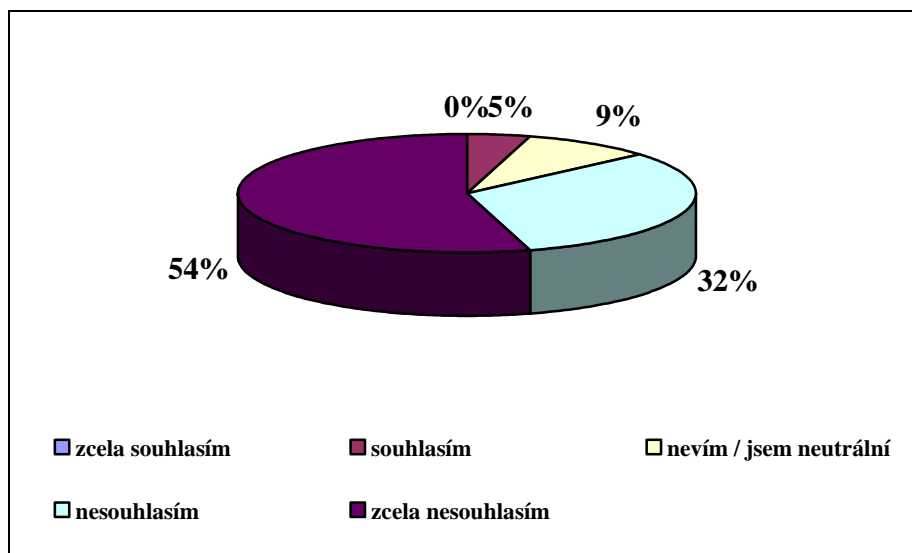
Tab. 4. Druhá skupina otázek dotazníku pro zaměstnance ohledně bonusů a odměn

Zdroj: vlastní



Graf 3. Vyhodnocení otázky č. 9

Zdroj: vlastní



Graf 4. Vyhodnocení otázky č. 10

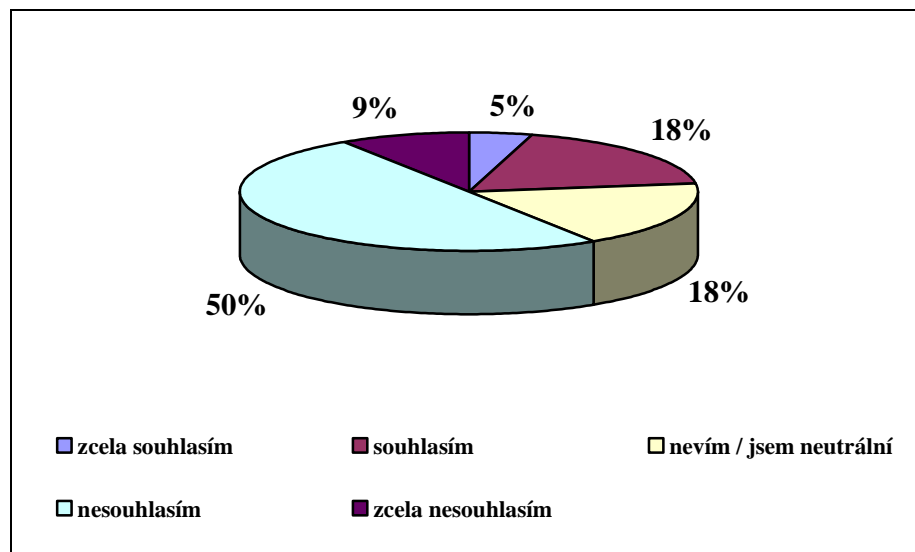
Zdroj: vlastní

Výsledkem této části dotazníku, jak ukazují grafy, je, že zaměstnanci nejsou spokojeni se způsobem odměňování jejich pracovního výkonu. Kromě měsíční výplaty zaměstnanci nedostávají žádné bonusy a odměny. Takovým způsobem nejsou motivováni k větší produktivitě a efektivnosti práce, tudíž firma XY nemůže dosáhnout lepších výsledků.

3. Strategie a inovace	
11) Jsem dobře informován(a), jakých výsledků chce firma dosáhnout	1 2 3 4 5
12) Všichni zaměstnanci mohou otevřeně vyjádřit své názory	1 2 3 4 5
13) Naše firma analyzuje všechny nápady na zlepšení	1 2 3 4 5

Tab. 5. Třetí skupina otázek dotazníku pro zaměstnance ohledně strategie a inovace

Zdroj: vlastní



Graf 5. Vyhodnocení otázky č. 11

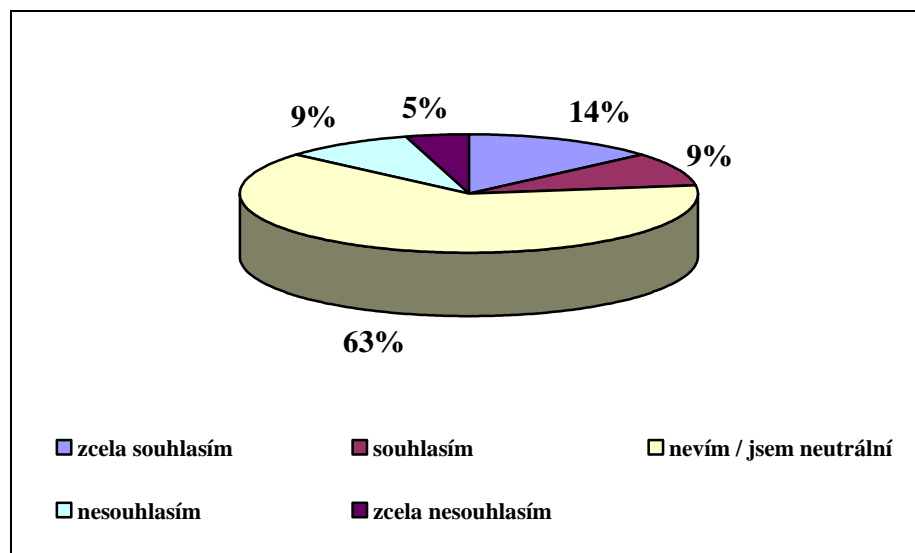
Zdroj: vlastní

Základní výsledek této části dotazníku je, že zaměstnanci nejsou dobře informováni, jakých výsledků chce dosáhnout firma XY. Proto zaměstnanci neznají důvod jejich práce. Nevědí, jestli očekávaných výsledků bylo dosaženo. Porady ohledně cílů firmy jsou prováděné jednou ročně, což je nedostačující, protože během roku není kontrolován průběžný stav. Je proto potřeba zavést častější porady, aby zaměstnanci měli důvod k lepšímu výkonu a smysl k práci.

4. Pracovní spokojenost					
14) Můj pracovní přínos je důležitý pro rozvoj naší firmy	1	2	3	4	5
15) V poslední době jsem přemýšlel(a) o změně zaměstnání	1	2	3	4	5
16) Jsem dobře informován(a) o cílech naší firmy	1	2	3	4	5
17) Líbí se mi pracovat v naší firmě	1	2	3	4	5
18) Práce splňuje má očekávání při nástupu do zaměstnání	1	2	3	4	5

Tab. 6. Čtvrtá skupina otázek dotazníku pro zaměstnance ohledně pracovní spokojenosti

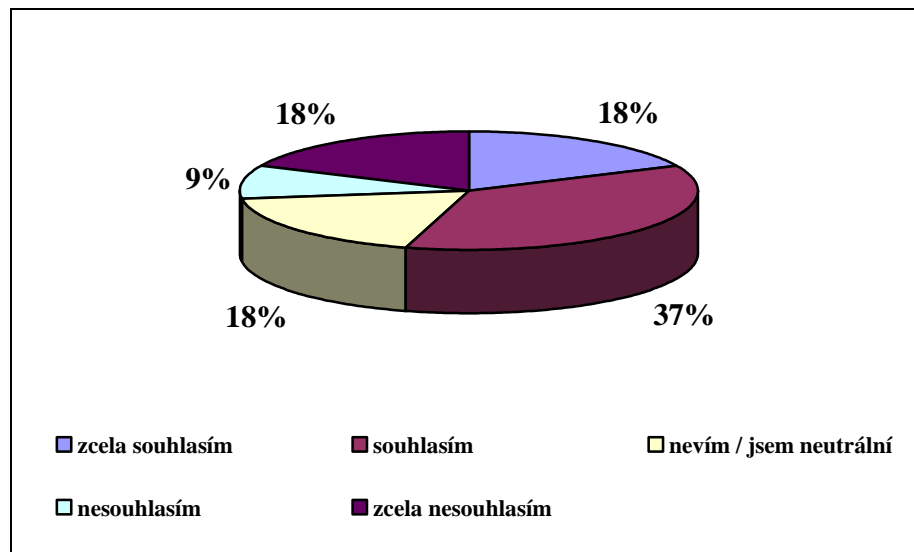
Zdroj: vlastní



Graf 6. Vyhodnocení otázky č. 14

Zdroj: vlastní

Hodně zaměstnanců ve firmě XY přemýšlí o změně zaměstnání (Graf 7). Důvodem takového výsledku je to, že zaměstnanci neznají cíle firmy a nevědí, jestli jejich pracovní přínos je důležitý pro rozvoj (Graf 6). Zaměstnanci rádi pracují ve firmě, ale bohužel jejich první očekávání od pracovní pozice není splněno, hlavně z důvodu, že nedostávají odměny ani bonusy, jejich výše mzdy se nemění. Takovým způsobem zaměstnanci nejsou motivováni a chtějí odejít.



Graf 7. Vyhodnocení otázky č. 15

Zdroj: vlastní

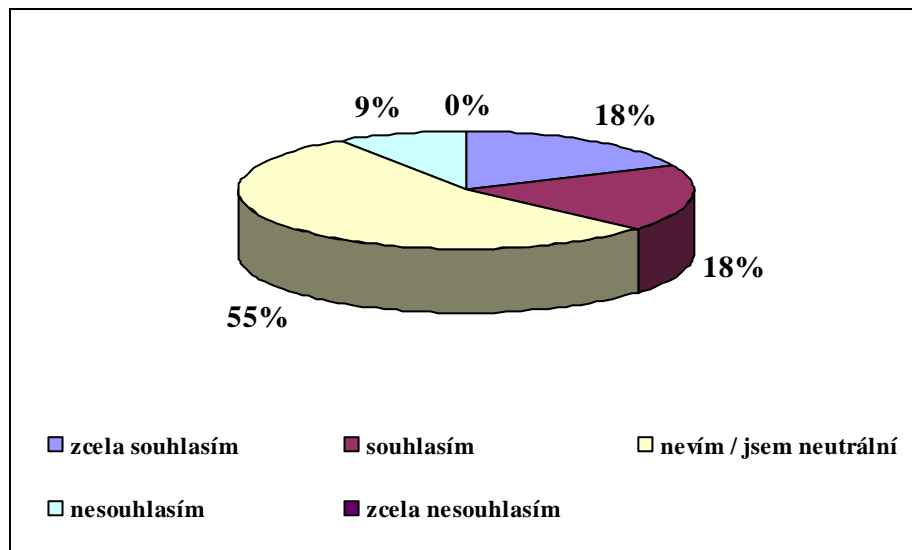
5. Osobní otázky	
19) Bezpečnostním problémům je věnováno dostatečně pozornosti	1 2 3 4 5
20) Mám velmi jasnou představu o svých pracovních povinnostech	1 2 3 4 5
21) Mám pocit, že si mě v práci váž	1 2 3 4 5
22) Nemám pocit, že bych se stresoval(a) při práci	1 2 3 4 5

Tab. 7. Pátá skupina otázek dotazníku pro zaměstnance zaměřených na osobní záležitosti

Zdroj: vlastní

Poslední část dotazníku ukazuje, že zaměstnanci nepocítují stres. Ve firmě XY jsou dobré vztahy mezi zaměstnanci a vedoucími, ale je to nedostačující, aby zaměstnanci věděli, jestli si jich v práci váž

Bezpečnost ve firmě je vysoká a momentálně není potřeba zavádět nějaké nové opatření. Pracovní povinnosti jsou zaměstnancům jasné, jen je potřeba, aby vedoucí pracovníci dávali svým podřízeným přesnější pokyny při zadávání nových úkolů.



Graf 8. Vyhodnocení otázky č. 21

Zdroj: vlastní

Dotazníkové šetření ukázalo, že moje hypotézy, které byly uvedeny na začátku kapitoly, byly správné.

- Zaměstnanci nejsou motivováni k lepšímu výkonu, protože nemají žádné odměny za provedenou práci, jejich plat je dlouhou dobu stejný a je nedostačující, aby je udržel ve firmě.
- Zaměstnanci nejsou dobře informováni ohledně plnění svých úkolů a o cílech firmy.
- Zaměstnanci potřebují vzdělání uvnitř firmy, aby mohli plnit svoji práci lépe a být výkonnější.
- Mezilidské vztahy a podmínky pro práci jsou uspokojující a vyhovující pro zaměstnance.

Z analýzy spokojenosti zaměstnanců je vidět, že zaměstnanci nejsou motivováni k lepšímu výkonu. Je potřeba sestavit nový motivační program pro zaměstnance firmy XY, pomocí kterého budou odstraněny nepříjemné pocity zaměstnanců, zlepší se motivace a výkonnost práce. Motivační program musí zahrnovat jak motivaci finanční, tak i motivaci nefinanční.

Ostatní grafy k vyhodnocení otázek (P III) a vzor dotazníku jsou uvedené v přílohách bakalářské práce. (P II)

7 PŘEDPOKLÁDANÝ ROZPOČET FIRMY XY V ROCE 2012 S OHLEDEM NA ZAVEDENÍ NOVÉHO SYSTÉMU MOTIVACE

Pro znázornění předpokládaných finančních výsledků v roce 2012 jsem použila vertikální a horizontální analýzy. Pomocí vertikální analýzy jsem zjistila procentní podíl jednotlivých položek výkazů, byl proveden tzv. procentní rozbor komponentů. Na základě horizontální analýzy jsem udělala srovnání s předchozím rokem.

V roce 2011 firma XY zlepšila svoje finanční výsledky oproti roku 2010, ale příjmy hlavní činnosti firmy z prodeje zboží vzrostly jen o 6 %. V roce 2012 je pro management firmy postaven cíl – zlepšit výsledky činnosti firmy. Mezi hlavní cíle pro následující rok 2012 patří:

- zvýšení příjmů o 15 %
- ukazatel ROI musí být větší než 50 %
- ukazatel EBIT musí být větší než 10 %
- ukazatel EVA musí být větší než 7 %

Předpokládaná analýza tržních podmínek a možnosti firmy dovolují dosáhnout požadovaných výsledků pomocí zvýšení výkonu práce zaměstnanců.

Z analýzy spokojenosti zaměstnanců vyplývá, že pro větší výkonnost zaměstnanců je třeba zavést motivační systém pro zaměstnance. Proto byl pro rok 2012 sestaven motivační systém zaměřený na zvýšení efektivity zaměstnanců. Systém motivace zaměstnanců se skládá ze tří hlavních částí, které na jednu stranu míří ke zvýšení osobních nákladů (nákladů na zaměstnance), na druhou stranu vedou ke zvýšení finančních výsledků firmy.

Motivační systém pro zaměstnance firmy XY se skládá z:

1. ročního bonusového plánu pro všechny zaměstnance. Bonusový plán je zaměřen na efektivitu práce zaměstnanců;
2. bonusového plánu pro obchodní manažery zaměřeného na zvýšení příjmu firmy;
3. školení zaměstnanců, jež zvýší klasifikaci zaměstnanců a sníží náklady, které jsou spojené s reklamací a častou změnou zaměstnanců.

Tento návrh motivačního systému je uveden v kapitole 8 bakalářské práci jako návrhová část.

V roce 2012 firma plánuje zvýšit příjmy z prodeje zboží a příjmy z prodeje služeb o 15 % ve srovnání s rokem 2011. V případě takového zvýšení příjmů budou obchodní manažeři dostávat maximální bonusy ve výši jednoho dalšího měsíčního platu. Bonus se skládá ze dvou částí. Jestliže manažer splní plán prodeje zboží, za který odpovídá, dostane dodatečně 50 % z měsíčního platu. Když celá firma splní plán, manažer dostane ještě 50 % z měsíčního platu. Takovým způsobem by se zvýšily náklady na zaměstnance o 1 447 tis. Kč (1 080 tis. Kč – zvýšení mzdy, 367 tis. Kč – zvýšení daní ze mzdy) z důvodu zavedení bonusového systému obchodních manažerů. Náklady na zaměstnance by se zvýšily o 1 187 tis. Kč z důvodu zavedení ročního bonusového systému pro všechny zaměstnance a o 200 tis. Kč z důvodu dodatečné nefinanční motivace.

Dokonce i s tímto podstatným zvýšením nákladů na zaměstnance, by se poměr těchto nákladů k příjmům nezměnil ve srovnání s 2011 rokem a činil by 18 %.

V předpokládaném rozpočtu na rok 2012 se ukazatel obchodní marže nezmění, bude ve výši 48 % z prodeje zboží. To znamená, že náklady vynaložené na prodané zboží jako procento z prodeje se nezmění. Zvýšení úrovně provozního zisku EBIT z 9% v roce 2011 na 11% v roce 2012 se dosáhne efektivnějším využitím nákladů na údržbu. Tyto náklady zůstávají stejné jako v roce 2011. Odpisy budou nižší kvůli končící době využívání zařízení. Také předpokládáme, že nové zařízení se v roce 2012 nebude pořízené. Finanční náklady se by nezměnily. Takovým způsobem zisk před zdaněním vzroste o 43 %, měl by tedy činit 7 048 tis. Kč.

Aktiva firmy porostou na úkor zboží na skladě. Předpokládá se, že v roce 2011 zboží na skladě bude ve výši 43 % z ceny prodaného zboží. V případě, že platební podmínky pro zákazníky se v roce 2012 nezmění, firma nebude uhrazovat dlouhodobé půjčky, ale částečně splatí krátkodobé úvěry a částečně splatí dluh vůči dodavatelům, pohledávky by vzrostly v poměru k růstu příjmům.

Ve výsledku zavedené rozvojové politiky firmy na rok 2012 a zavedeného motivačního systému pro zaměstnance, by firma dosáhla postavených cílů na rok 2012.

Ukazatel ROI (návrstnost investic) se zvýší z 43 % v roce 2011 na 83 % v roce 2012. Ekonomický zisk EVA se zvýší z 5,28 % v roce 2011 na 7,55 % v roce 2012, vypočítá se na základě stanovených podmínek akcionářů – úroky z nákladů na investovaný kapitál musejí být vyšší než 10 %.

Na konci roku 2012 firma získá pozitivní cash flow. Solventnost se zlepší z 1,26 na 1,65. Úroveň tohoto ukazatele bude výrazně vyšší než 1 a umožní splatit krátkodobé závazky. Nicméně, většina oběžných aktiv, stejně jako v roce 2011, by představovaly zásoby. Výše pohledávek i výše hotovostních prostředků by byly menší než krátkodobé závazky. Ukazatel pohotovosti likvidity se zvýší z 0,27 v roce 2011 na 0,34 v roce 2012. To naznačuje, že společnost nebude schopna rychle splatit stávající závazky, protože nemá dostatek finančních prostředků. Tato situace může i nadále vést k problémům s hotovostí.

Níže jsou uvedeny klíčové finanční ukazatele a jejich výpočet v rozpočtu pro rok 2012.

Při přípravě rozpočtu podniku byly vzaty v úvahu daňové sazby přijaté v právních předpisech České republiky v roce 2012. DPH je 20 % z tržeb z prodeje zboží a služeb, sociální 25 % a zdravotní 9 % z platu pro zaměstnance. Předpokládá se, že všechny příjmy jsou zdaňovány daní z příjmu a veškeré náklady jsou daňově uznatelné. Sazba daně z příjmů je 19 %.

Použitá čísla při výpočtech jsou v tisících Kč.

Ukazatel EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) se vypočítá jako zisk z provozní činnosti podniku před zdaněním a úroky. Nárůst ukazatele EBIT z 6 147 tis. Kč v roce 2011 na 8 277 tis. Kč v roce 2012 ukazuje zlepšení činnosti podniku. Procentuální podíl ukazatele EBIT se počítá jako poměr EBIT na příjmy z prodeje zboží a služeb. V roce 2011 procentuální podíl EBIT byl:

$$EBIT\% = \frac{6147}{68346} = 9\% \quad (16)$$

A v roce 2012 procentuální podíl bude činit:

$$EBIT\% = \frac{8277}{78685} = 11\% \quad (17)$$

Zlepšení ukazatele je spojeno s větší efektivitou využití nákladů s nárůstem příjmů o 15 %.

Ukazatel NOPAT (Net Operating Profit After Taxes) se vypočítá jako zisk z provozní činnosti podniku po zdanění, ale před úroky. V roce 2011 ukazatel NOPAT představoval:

$$NOPAT = 6147 - 1111 = 5036 \text{ tis. Kč} \quad (18)$$

V roce 2012 ukazatel NOPAT bude:

$$NOPAT = 8277 - 1345 = 6932 \text{ tis. Kč} \quad (19)$$

Takovým způsobem se zvýší zisk z provozní činnosti podniku po zdanění, ale před úroky.

Ukazatelé NOA, ROI a EVA selepší oproti roku 2011 a budou činit na konci roku 2012:

$$NOA \text{ na konci } 2012 \text{ r.} = \frac{20490}{12388} = 1,65 \quad (20)$$

$$\text{Průměrné NOA na konci } 2012 \text{ r.} = \frac{(8652 + 11361)}{2} = 10007 \text{ tis. Kč} \quad (21)$$

$$ROI \text{ na konci } 2012 \text{ r.} = \frac{8277}{10007} = 83\% \quad (22)$$

Ukazatel ROI selepší díky zvýšení příjmu a také díky efektivnějšímu využití aktiv. Tento ukazatel by mohl být mnohem vyšší, než stanovené cíle, jeho výše bude přijatelná pro trh.

$$EVA \text{ na konci } 2012 \text{ r.} = 6932 - (10007 \times 10\%) = 5931 \text{ tis. Kč} \quad (23)$$

Ukazatel EVA selepší a bude přesahovat požadovanou hodnotu a činit 7,55 %.

Ukazatel CUR (Current Ratio), který ukazuje schopnost podniku získat prostředky na úhradu svých závazků. Vypočítá se jako poměr mezi oběžnými aktivy a krátkodobými (nebo také běžnými) závazky, v roce 2012 dosáhne:

$$CUR \text{ na konci } 2012 \text{ r.} = \frac{20490}{12388} = 1,65 \quad (24)$$

Ukazatel QUR (Quick Ratio) zkoumá likviditu podniku a získáme jej poměrem likvidních aktiv (hotovost, hotovostní ekvivalenty, pohledávky) a krátkodobých závazků.

$$QUR \text{ na konci } 2012 \text{ r.} = \frac{4283}{12388} = 0,34 \quad (25)$$

Tyto ukazatelé mají pozitivní tendenci v důsledku zvýšení likvidních aktiv a snížení běžných závazků.

V předpokládaném rozpočtu na rok 2012 se finanční výsledky firmy výraznělepší ve srovnání s rokem 2011. Firma dosáhne svých postavených cílů, kdyžlepší efektivitu a produktivitu práce zaměstnanců s pomocí motivačního systému pro zaměstnance.

Ukazatel příjmu na jednoho zaměstnance se zvýší o 15 % a ukazatel výnosů na jednoho zaměstnance se zvýší o 35 %.

Níže je uveden předpokládaný rozpočet účetní závěrky společnosti za rok 2012: výkaz zisků a ztrát a rozvaha.

Výkaz zisku a ztrát (tis. Kč)	2012	2011
Tržby za prodej zboží	71 318	62 016
Náklady vynaložené na prodané zboží	37 159	32 312
Obchodní marže	34 159	29 704
Výkony	7 367	6 330
Spotřeba materiálu a energie	5 362	4 663
Osobní náklady	14 040	11 209
Ostatní operační náklady	12 081	12 081
Ostatní provozní výnosy	88	96
Ostatní provozní náklady	189	290
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 665	1 740
EBIT – Zisk před úroky a zdaněním	8 277	6 147
<i>EBIT – %</i>	<i>11 %</i>	<i>9 %</i>
NOPAT – Čistý provozní zisk po zdanění	6 938	5 036
Průměrný vložený kapitál	10 007	14 274
Zisk na vložený kapitál ROI	83%	43%
Ekonomická přidaná hodnota EVA	5 937	3 607
<i>Ekonomická přidaná hodnota – %</i>	<i>7,55 %</i>	<i>5,28 %</i>
Finanční náklady	1 229	1 229
Daň z příjmu	1 345	1 111
Nerozdělený zisk	5 703	4 084
Počet zaměstnanců	22	22
Růst příjmu	15 %	6 %
Příjem na člověka	3 576	3 106
Zisk před úroky a zdaněním na člověka	376	279

Tab. 8. Předpokládaný rozpočet výkazu zisku a ztrát s ohledem na zavedení motivačního systému v roce 2012

Zdroj: vlastní a výkaz zisku a ztrát firmy XY v roce 2011

Rozvaha (tis. Kč)	2012	2011
Dlouhodobý majetek	0	1 665
Dlouhodobé pohledávky	2 547	2 547
Zásoby	16 207	14 102
Krátkodobé pohledávky	3 048	2 671
Časové rozlišení	713	713
Krátkodobý finanční majetek	1 235	1 235
Aktiva celkem	23 750	22 934
Vlastní kapitál	10 146	4 443
Bankovní úvěry dlouhodobé	370	370
Dlouhodobé závazky	840	3 840
Závazky z obchodních vztahů	4 080	6 538
Ostatní krátkodobé závazky	8 315	7 923
Pasiva celkem	23 750	22 934

Tab. 9. Předpokládaný rozpočet rozvahy s ohledem na zavedení motivačního systému v roce 2012

Zdroj: vlastní a rozvaha firmy XY v roce 2011

8 NÁVRH MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU PRO ZAMĚSTNANCE

8.1 Roční bonusový motivační plán pro zaměstnance firmy

Z analýzy spokojenosti zaměstnanců je vidět, že zaměstnanci nejsou motivováni k lepšímu výkonu. Podle odpovědí na otázky můžeme posoudit, že zaměstnanci nejsou spokojeni s finanční odměnou za provedenou práci a nemají žádné motivující finanční prémie. Bonusový motivační plán zaměstnanců firmy XY má přinést jak efektivitu práce, výkonnost firmy, tak také spokojenost zaměstnanců.

8.1.1 Výchozí údaje

Důvodem pro vytvoření nových bonusových pokynů pro rok 2012 společnost XY vedl průzkum spokojenosti zaměstnanců a potřeba více zaměstnance motivovat, tím zvýšit efektivitu a produktivitu. Pro firmu XY byly sestavené bonusové pokyny pro rok 2012. Bonusový plán pro rok 2012:

- firma XY odmění dobré finanční výkony, dosažení strategických cílů a vykonání podnikatelských záměrů prostřednictvím bonusových plánů;
- bonusové plány podpoří zájmy akcionářů. Výsledek bonusových plánů musí brát v úvahu finanční výkonnost firmy XY. V případě silné finanční výkonnosti bude očekávaný bonus ve výsledku vyšší než v případě slabé finanční výkonnosti.

8.1.2 Obecné principy

Tyto obecné zásady budou následovat ve firmě XY pro uplatnění a vyplácení bonusů:

- bonusový plán firmy XY sestaví ředitel firmy XY a schválí ho zakladatelé firmy;
- bonusový plán musí mít vždy závěr a cut-off kritéria (minimální kritéria pro vyplácení bonusů);
- nesmí se objevit žádné paralelní plány odměn a osoby se mohou účastnit pouze jednoho bonusového plánu;
- je nutné, aby hodnocení plnění výkonnostních kritérií braly v úvahu veškeré náklady a peněžní prostředky na bonusové plány;
- bonusy nejsou zaručeny a nejsou součástí dohodnuté mzdy. Roční bonus se počítá bez ohledu na dovolené, penzijní příspěvky a sociálních dávky;

- individuální maximální roční bonus a jeho základ je projednán a odsouhlasen každý rok. Bonus se může rok od roku měnit.

8.1.3 Výkonnostní kritéria a cut-off pravidla

Bonusové cíle pro rok 2012 vycházejí ze dvou výkonnostních kritérií, které mají stejnou váhu: EBIT (zisk před úroky a zdaněním) a ROI (návrtnost investic).

Hlavním pravidlem pro vyplacení bonusů je, že EBIT nesmí být menší než 10 % z prodeje.

8.1.4 Schválení bonusového systému

Všechny bonusové plány musí být doloženy písemně s uvedením výkonnostních kritérií, cílů, maximální celkovou výší ročního bonusu a cut-off kritéria. Zároveň s nimi musí být seznámeni všichni účastníci plánu. Každý rok jsou kontrolovány a znovu schvalovány. Náležitosti bonusového plánu společnosti:

- bonusový plán musí být podán v písemné formě v souladu s jednou z výše uvedených zásad;
- bonusový plán musí být schválen zakladateli firmy;
- bonusový plán musí být podepsán do 31. března, každý účastník musí být seznámen se systémem.

8.1.5 Sdělení bonusových cílů personálu

Schválený systém odměn je oznámen zaměstnancům. Personálu musí být jasné:

- kdo má nárok na bonus
- jaké období je třeba považovat za sledované
- jaké jsou cílové hodnoty pro přidělování bonusů
- kdy je bonus vyplacen

8.1.6 Skupiny bonusového systému

Bonusový systém obsahuje dvě skupiny:

1. bonusová skupina 1
2. bonusová skupina 2

Každý zaměstnanec může patřit do jedné z výše uvedených skupin. Kritéria bonusových plateb jsou uvedeny v pokynech pro každou bonusovou skupinu.

8.1.7 Podmínky bonusových skupin

BONUSOVÁ SKUPINA 1			
Účastníci	Generální ředitel	Finanční ředitel	Hlavní účetní
Maximální výše bonusu (100 %)	2 základní platy (včetně příspěvků na sociální zabezpečení)		
Ukazatel KPI – ROI	50 % bonusu (ukazatel ROI musí být větší než 74 %)		
Ukazatel KPI - EBIT	50 % bonusu (ukazatel EBIT musí být větší než 10 %)		

Tab. 10. Podmínky první bonusové skupiny

Zdroj: vlastní

BONUSOVÁ SKUPINA 2	
Účastníci	Ostatní zaměstnanci
Maximální výše bonusu (100 %)	1 základní plat (včetně příspěvků na sociální zabezpečení)
Ukazatel KPI – ROI	50 % bonusu (ukazatel ROI musí být větší než 74 %)
Ukazatel KPI - EBIT	50 % bonusu (ukazatel EBIT musí být větší než 10 %)

Tab. 11. Podmínky druhé bonusové skupiny

Zdroj: vlastní

8.1.8 Vyplacení bonusů

Aktuální bonusy musí být vypočítané, potvrzené a vyplacené až poté, co finanční účty budou ověřeny a schváleny ředitelem firmy. Ředitel musí schválit bonusové platby předem. Vypočítají se a vyplácí se jednou ročně.

Je zohledněn poměr doby, kdy účastník skutečně pracuje pro firmu v průběhu roku. Rodičovství, pracovní neschopnost nebo studijní volno trvající déle než jeden měsíc úměrně sníží bonus. Je-li zaměstnanec stále zaměstnán v okamžiku vyplacení bonusu, ale osobně odstoupil před vyplacením nebo byl se zaměstnancem ukončen pracovní poměr z jakéhokoliv důvodu, bonus se nevyplácí.

Bonus je určen pouze stálým zaměstnancům. Externí zaměstnanci a letní zaměstnanci (brigádníci) nemají nárok na bonus.

Bonus závisí na výši platu zaměstnance, vyplácí se v posledním kalendářním dni. Bonusový systém musí být každoročně podepsán ředitelem firmy, nejen pro rok 2012.

8.2 Měsíční bonusový motivační plán obchodních manažerů

Výše uvedený bonusový motivační plán je zaměřen na většinu zaměstnanců firmy XY. Pro obchodní manažery jsem vypracovala speciální bonusový plán, jež by měl zvýšit jejich produktivitu práce a zvýšit výkonnost firmy. V rámci bonusového plánu manažerů je bonus vyplácen každý měsíc, tzn. že manažeři nejsou zapojeni do ročního bonusového plánu.

Každý manažer odpovídá za:

1. obrat svého produktu, který nabízí v rámci prodeje;
2. plánovaný obrat firmy.

Obrat produktu manažera	% z platu
$x < 100 \%$	0 %
$100 \% < x < 110 \%$	25 %
$110 \% < x$	50 %

Tab. 12. Podmínky pro získání bonusu – plán obratu produktu manažera

Zdroj: vlastní

V první tabulce (tab. 12) jsou uvedené podmínky, při kterých manažer dostane odměnu v podobě bonusu, když splní plán obratu svého produktu. V případě, že obrat bude menší než stanovený plán, manažer nedostane žádný bonus. Když obrat bude větší než plánovaný do 10 %, tak manažer dostane jako bonus 25 % z měsíční výplaty. Jestliže, obrat bude větší než plánovaný o více než 10 %, manažer dostane jako bonus 50 % z měsíčního platu. Takovým způsobem manažer bude motivován k lepšímu výkonu, protože bude vědět, že může dostat o 50 % vyšší měsíční plat při splnění a překročení plánu.

Ve druhé tabulce (tab. 13) jsou uvedené podmínky, kdy manažer dostane bonus za splnění plánu obratu firmy.

Obrat firmy	% z platu
$x < 100 \%$	0 %
$100 \% < x$	50 %

Tab. 13. Podmínky pro získání bonusu – plán obratu firmy

Zdroj: vlastní

Jestliže manažer nesplní plán obratu firmy, nepřipadne mu žádný bonus. V případě, že splní plán, získá 50 % bonusu z měsíčního platu. Takovým způsobem manažer měsíčně může dosáhnout až o 100 % vyšší měsíční plat, pokud překročí plánovaný obrat svého produktu o více než 10 % a splní plán obratu firmy.

Příklad:

Ve firmě XY máme tři obchodní manažery. Každý z nich má měsíční plat 30 000,- Kč, 25 % z platu činí 7 500,- Kč, 50 % je 15 000,- Kč. Maximální bonus by byl ve výši 30 000,- Kč. V případě, že každý manažer splní podmínky pro dosažení 100% bonusu, měsíční zátraty firmy XY budou činit 90 000,- Kč (měsíční mzdové náklady firmy na obchodní manažery) plus 40 200,- Kč (veškeré daně). Dohromady se jedná o 120 600,- Kč měsíčně.

8.3 Nefinanční motivace pro zaměstnance firmy XY

Na základě analýzy spokojenosti zaměstnanců vidíme, že chybí nejen finanční motivace, ale i motivace nefinanční, zaměstnancům chybí školení. Zaměstnanci se při vykonávání své práce ve firmě XY denně setkávají s cizinci. Musejí s nimi komunikovat, například radit ohledně nákupu. Firma objednává zboží u zahraničních firem, oddělení zabývající se objednávkami tedy komunikuje s obchodními zástupci jiných států.

Častá komunikace s cizinci vyžaduje zavedení kurzů anglického jazyka, protože jde o světový jazyk, na jehož základě funguje komunikace. Díky kurzům anglického jazyka zvýší zaměstnanci firmy své komunikační znalosti.

Firma Centrum služeb pro podnikání s.r.o. nabízí docela cenově výhodné kurzy anglického jazyka. Jedna lekce, která trvá 60 minut, stojí pro dva studenty 468 Kč. Každý další student ve skupině by stál firmu 140 Kč. Podle dotazníků by mělo o kurzy anglického jazyka zájem 10 zaměstnanců firmy. Kdyby firma XY rozdělila zaměstnance do dvou skupin po 5 zaměstnancích, platila by za skupinu:

$$468 + (140 \times 3) = 888 \text{ Kč} \quad (26)$$

Za dvě skupiny by se jednalo o částku 1 776 Kč za jednu lekci. Při školení jednou týdně, což představuje 4 lekce za měsíc pro jednu skupinu, firma zaplatí 7 104 Kč, za dvě skupiny, tedy 8 lekcí, je to 14 208 Kč:

$$(4 \times 2) \times 1776 = 14208 \text{ Kč} \quad (27)$$

Za rok školení anglického jazyka firma XY uhradí 170 496 Kč.

$$14208 \times 12 = 170496 \text{ Kč} \quad (28)$$

Protože zaměstnanci každý den mluví se zahraničními zákazníky, školení anglického jazyka jako zlepšení kvalifikace je daňově uznatelným nákladem.

V dotazníku 4 zaměstnanci uvedli, že je nedostačující školení nových zaměstnanců přicházejících do firmy. Proto by měla firma XY při nástupu nového člověka vždy dohlížet na jeho zaškolení a pověřit vedoucího pracovníka určitého oddělení, aby naučil nového zaměstnance všem potřebným úkonům. Když firma bude dohlížet na takové školení, zaručí si lepší výkon nových zaměstnanců a snížení reklamace.

Kromě školení zaměstnanců navrhuji přání k narozeninám pro lepší týmovou práci a motivaci. Ve firmě XY nic takového neexistuje a zaměstnanci mají pocit, že si je ve firmě málo váží. Kdyby firma XY na přání k narozeninám odvedla 500 Kč na dárek pro jednoho zaměstnance, ročně by firmu stály dárky pro 22 zaměstnanců 11 000 Kč. Na jednu stranu blahopřání a dárek k narozeninám zvětší motivaci zaměstnanců a jejich pocit, že jsou pro firmu důležití, na druhou stranu to zlepší týmovou práci, protože ostatní zaměstnanci budou společně vybírat dárek a přát oslavenci.

Ve většině firem je zavedená vánoční firemní akce, kterou firma pořádá na konci roku těsně před Vánoce. Firma XY takovou firemní akci nemá, proto by zaměstnance vánoční firemní večere příjemně potěšila. Jestliže firma vynaloží na každého zaměstnance 700 Kč na večeři, celkové náklady vyjdou na částku 15 400 Kč. Také je vhodné pro každého zaměstnance koupit například jednu láhev vína přibližně za 140 Kč jako dárek na Vánoce, to je celkem 3 080 Kč za vína. Tento přístup je lidský, zlepší komunikaci a vztahy mezi zaměstnanci a rovněž i motivaci.

Firemní vánoční akce a přání k narozeninám jsou náklady na reprezentaci firmy. Podle zákona jsou daňově neuznatelnými náklady. Proto firma musí zaplatit daň z příjmu, která v roce 2012 činí 19 %:

$$(15400 + 11000 + 3080) \times 19\% = 5601 \text{ Kč} \quad (29)$$

Zaokrouhlíme na tisíce korun a daň bude ve výši 6 000 Kč za nefinanční motivaci.

Dotazník také ukázal, že zaměstnanci firmy nevědí jaké jsou cíle firmy XY. Ve firmě jsou porady týkající se cílů budoucího roku pořádané jen jednou ročně na začátku roku. Firma by měla zavést alespoň čtvrtletní porady, pomocí kterých bude provedena kontrola stavu firmy. Zaměstnanci a vedoucí budou lépe informováni o tom, jestli dělají svojí práci dobře a jestli firma je na správné cestě k dosažení stanovených cílů.

Jestliže spočítáme všechno dohromady, firmu XY vyjde roční nefinanční motivace:

$$170496 + 15400 + 11000 + 3080 = 199976 \text{ Kč} \quad (30)$$

Zaokrouhlíme-li výsledek na tisíce korun, dostaneme 200 000 Kč ročně.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo navrhnout motivační program pro zaměstnance firmy XY. Po prostudování odborné literatury a účetních dokumentů firmy byla provedena finanční analýza, která ukázala silné a slabé stránky firmy.

Motivace je popsána jak po stránce teoretické, tak i po stránce praktické. Teoretické část se věnuje obecné charakteristice motivace, motivační teorii, pravidlům, kterých je potřeba využívat při motivaci druhých a také způsoby motivace. V praktické části bakalářské práce jsou představena firma XY a její struktura. Na základě získaných údajů byla provedena finanční analýza příjmů a výdajů a analýza likvidity v letech 2010-2011. Pomocí dotazníku byla uskutečněna analýza spokojenosti zaměstnanců.

Z finanční analýzy vyplývá, že firma XY zlepšila finanční výsledky v roce 2011 oproti roku 2010. Ale jak ukázalo dotazníkové šetření včetně analýzy spokojenosti zaměstnanců bylo zjištěno, že zaměstnanci spokojeni nejsou. Myslí, že nejsou za dobře odvedenou práci dostatečně odměňováni, tím nejsou motivováni ani k lepšímu výkonu. Dle analýzy spokojenosti lze soudit, že zaměstnanci vůbec nedostávají finanční odměny a bonusy, kromě výplaty, která zůstává stejná po dlouhou dobu. Zaměstnanci také nejsou seznamováni s cíly firmy a nevědí, zda je jejich přínos pro firmu důležitý. Analýzou bylo rovněž zjištěno, že zaměstnanci chtějí nadále zvyšovat svoji kvalifikaci a mají zájem se vzdělávat pomocí různých kurzů.

Vzhledem k výsledkům analýzy byl v praktické části bakalářské práce sestaven předpokládaný rozpočet na rok 2012 včetně zavedení motivačního programu pro zaměstnance firmy XY. V rozpočtu jsou uvedené možné výsledky roku 2012 a způsoby jak stanovených cílů dosáhnout.

Poslední kapitola bakalářské práce zmiňuje návrh motivačního programu pro firmu XY. Motivační program zahrnuje jak motivaci finanční, tak i motivaci nefinanční. Finanční motivace spočívá v tom, že zaměstnanci za dobře odvedenou práci dostanou bonusy podle bonusového plánu. Bonusové plány pro obchodní manažery a pro ostatní zaměstnance jsou odlišné. Obchodní manažeři mají sestaven měsíční bonusový plán, ostatní zaměstnanci jsou hodnoceni ročním bonusovým plánem. Pro nefinanční motivaci byl navržen kurz anglického jazyka, kontrola při školení nových zaměstnanců, hromadná přání k narozeninám zaměstnanců, firemní vánoční akce na konci roku a porady ohledně cílů firmy jednou za čtvrt roku.

Kurzy anglického jazyka mají pomoci zaměstnancům zlepšit kvalifikaci. V návrhové části bakalářské práce je podrobně rozepsaná částka, kterou firma XY vynaloží ročně za kurzy. Protože se jedná o vzdělávání související s činností firmy, jde o daňově uznatelné náklady. Kontrola při zaškolení nových zaměstnanců má zvýšit výkonnost nových zaměstnanců a snížit reklamaci. Porady jednou za čtvrt roku mají pomoci firmě stanovit cíle na budoucí rok, kontrolovat průběh práce a splnění úkolů k dosažení cílů. Přání k narozeninám a firemní vánoční akce zvýší motivaci zaměstnanců a také týmovou práci a komunikaci. Návrhová část představuje náklady firmy spolu s výpočtem částky, která je zahrnutá do daní z příjmů, protože tyto náklady nejsou daňově uznatelné. Všechny navržené motivační postupy by měly zvýšit efektivitu a výkonnost práce zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BĚLOHLÁVEK, František, 2010. *15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3001-1.
2. BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vydání. Brno: Computer Press, a.s. ISBN 978-80-251-2235-8.
3. CLEGG, Brian, 2005. *Motivace*. 1. vydání. Přeložila Jitka VEJMĚLKOVÁ. Brno: CP Books, a.s. ISBN 80-251-0550-4.
4. FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2128-6.
5. HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1457-8.
6. KIM, Sang H., 1999. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe a druhé*. 1. vydání. Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-96-4.
7. KLEIN, Hans-Michael a Albrecht KRESSE, 2008. *Psychologie – základ úspěchu v práci*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2444-7.
8. KOUBEK, Josef, 2004. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vydání. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-116-X.
9. MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., doplněné a přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2339-6.
10. PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3447-7.
11. PLAMÍNEK, Jiří, 2005. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-847-1092-7.
12. ŘÍČAN, Pavel, 2010. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. 6., revidované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3133-9.
13. WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2924-4.

14. DANILIN, Oleg. Zásady pro rozvoj klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI) pro průmyslové podniky a jejich realizace. In: *Корпоративный менеджмент (Podnikový management)* [online časopis]. Moskva: Eksmo. March 1, 2005 [cit. 2012-03-11]. Dostupné z: http://www.cfin.ru/management/strategy/plan/industry_keyindicators.shtml
15. KLOČKOV, Alexej. *KPI a motivace zaměstnanců: kompletní sbírka praktických řešení* [elektronická kniha]. 2010 [cit. 2012-03-11]. Dostupné z: <http://lib.rus.ec/b/218866/read>
16. Středoevropské centrum pro finance a management (SCFM). Výnosnost investic. *Finance-management.cz* [online databáze]. ©2005-2012 [cit. 2012-03-11]. Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Return+On+Investment+ROI&IdPojPass=4>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CUR	Current Ratio – schopnost podniku dostát svým krátkodobým závazkům
EBIT	Earnings Efore Interest and Tax – zisk před úroky a zdaněním
EVA	Economic Value Added – ekonomicky přidaná hodnota
KPI	Key Performance Indicator – klíčový ukazatel výkonnosti
NOA	Net Operating Assets – čisté aktivy vázané v hlavní výdělečné činnosti
NOPAT	Net Operating Profit After Taxes – čistý provozní zisk po zdanění
QUR	Quick Ratio – zkoumání likvidity podniku
ROI	Return On Investment – ukazatel návratnosti investovaného kapitálu
WACC	Weighted Average Cost of Capital – průměrné vážené náklady kapitálu

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Maslowa pyramida potřeb	15
---------------------------------------	----

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Výkaz zisku a ztrát firmy XY – porovnání roku 2010 a roku 2011	37
Tab. 2. Rozvaha firmy XY – porovnání roku 2010 a roku 2011	38
Tab. 3. První skupina otázek dotazníku pro zaměstnance ohledně podmínek potřebných pro práci.....	42
Tab. 4. Druhá skupina otázek dotazníku pro zaměstnance ohledně bonusů a odměn.....	43
Tab. 5. Třetí skupina otázek dotazníku pro zaměstnance ohledně strategie a inovace.....	45
Tab. 6. Čtvrtá skupina otázek dotazníku pro zaměstnance ohledně pracovní spokojenosti.....	46
Tab. 7. Pátá skupina otázek dotazníku pro zaměstnance zaměřených na osobní záležitosti.....	47
Tab. 8. Předpokládaný rozpočet výkazu zisku a ztrát s ohledem na zavedení motivačního systému v roce 2012	53
Tab. 9. Předpokládaný rozpočet rozvahy s ohledem na zavedení motivačního systému v roce 2012	54
Tab. 10. Podmínky první bonusové skupiny	57
Tab. 11. Podmínky druhé bonusové skupiny.....	57
Tab. 12. Podmínky pro získání bonusu – plán obratu produktu manažera.....	58
Tab. 13. Podmínky pro získání bonusu – plán obratu firmy.....	59

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Výkaz zisku a ztrát a rozvaha firmy XY v letech 2010-2011
- P II Vzor dotazníku pro zaměstnance firmy XY
- P III Grafy vyhodnocení odpovědí
- P IV Předpokládaný rozpočet pro rok 2012

PŘÍLOHA P I: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT A ROZVAHA FIRMY XY V LETECH 2010-2011

Příloha k příznávní k dani
z příjmů právnických osob

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT
v plném rozsahu
ke dni 31.12.2011
(V celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název účetní firmy
Firma XY
s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Rok	Měsíc	IC
2011	1 2	

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném	minulém
I.	Třžby za prodej zboží	001	62016	58490
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	002	32312	31896
+	Obchodní marže (I.1-2)	003	29704	26593
II.	Výkony (I.5+6+7)	004	6330	5454
II.1.	Třžby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	6406	5464
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	006	-77	-10
3.	Aktivace	007		
B.	Výkonová spotřeba (I.9+10)	008	16744	16305
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	009	4663	4333
2.	Služby	010	12081	11972
+	Přidaná hodnota (I.3+4+8)	011	19290	15743
C.	Osobní náklady (I.13 až 16)	012	11209	10312
C.1.	Mzdové náklady	013	8244	7544
2.	Odměny členům orgánu společnosti a družstva	014		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	015	2803	2629
4.	Sociální náklady	016	161	138
D.	Daně a poplatky	017	24	51
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	018	1740	2205
III.	Třžby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (I.20+21)	019	8	90
III.1.	Třžby z prodeje dlouhodobého majetku	020	8	90
2.	Třžby z prodeje materiálu	021		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (I.23+24)	022	101	0
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	023	101	0
2.	Prodávý materiál	024		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů přebliých období	025	32	35
IV.	Ostatní provozní výnosy	026	88	18
H.	Ostatní provozní náklady	027	133	364
V.	Převod provozních výnosů	028		
I.	Převod provozních nákladů	029		
*	Provozní výsledek hospodaření (I.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)+(-29))	030	6147	2884

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném	minulém
VI.	Tříby z prodeje cenných papírů a podílů	031		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	032		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (f.34+35+36)	033		
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách s podstatným vlivem	034		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	035		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	036		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	037		
K.	Náklady z finančního majetku	038		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	039		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	040		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	041		
X.	Výnosové úroky	042	137	35
N.	Nákladové úroky	043	673	99
XI.	Ostatní finanční výnosy	044	941	643
O.	Ostatní finanční náklady	045	1633	1134
XII.	Převod finančních výnosů	046		
P.	Převod finančních nákladů	047		
*	Finanční výsledek hospodaření (f.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+(-46)-(-47))	048	-1229	-556
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (f.50+51)	049	1111	708
Q.1.	splatná	050	1111	708
2.	odložená	051		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (f.30+48-49)	052	3807	1620
XIII.	Mimořádné výnosy	053	278	192
R.	Mimořádné náklady	054		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (f.56+57)	055		
S.1.	splatná	056		
2.	odložená	057		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (f.53-54-55)	058	278	192
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	059		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (f.52+58-59)	060	4084	1812
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (f.30+48+53-54)	061	5196	2520

Sestaveno dne: 16.02.2012		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání velkoobchod rámy	Pozn.	

Příloha k přiznání k dani
z příjmů právnických osob

ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni 31.12.2011
(V celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název účetní firmy
Firma XY
s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Rok	Měsíc	IC
2011	1 2	

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM (ř.2+3+31+63)	001	33441	-10508	22934	42941
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek (ř.4+13+23)	003	12106	-10441	1665	3032
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.5 až 12)	004	2034	-1857	177	823
B.I.1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	2034	-1857	177	823
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 (ř.14 až 22)	013	10072	-8584	1489	2209
B.II.1.	Posemky	014				
2.	Stavby	015	383	-105	278	300
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	9690	-8479	1211	1910
4.	Přetabulované celky trvalých porostů	017				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	022				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř.24 až 30)	023				
B.III.1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Půjčky a úvěry - ovládací a řídicí osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Polbovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
C.	Oběžná aktiva (ř.32+39+48+58)	031	20622	-67	20556	38964
C.I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	14102	0	14102	15400
C.I.1.	Materiál	033				
2.	Nedokončená výroba a pokotovazy	034				
3.	Výrobky	035	69	0	69	156
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036				
5.	Zboží	037	14033	0	14033	15244
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C.II.	Dlouhodobé pohledávky (ř.40 až 47)	039	2547	0	2547	2825
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
2.	Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	041				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	1475	0	1475	1536
6.	Dohadné účty aktivní	045				
7.	Jiné pohledávky	046	1073	0	1073	1289
8.	Odloužená daňová pohledávka	047				
C.III.	Krátkodobé pohledávky (ř.49 až 57)	048	2738	-67	2671	18350
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	2077	-67	2011	2809
2.	Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	050	0	0	0	14755
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6.	Stát - daňové pohledávky	054				
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	660	0	660	0
8.	Dohadné účty aktivní	056				
9.	Jiné pohledávky	057				
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř.59 až 62)	058	1235	0	1235	2390
C.IV.1.	Peníze	059	763	0	763	1004
2.	Účty v bankách	060	472	0	472	1386
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
4.	Požčovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D.I.	Časové rozlišení (ř.64 až 66)	063	713	0	713	945
D.I.1.	Náklady přiblížení období	064	713	0	713	945
2.	Komplexní náklady přiblížení období	065				
3.	Příjmy přiblížení období	066				

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř.68+85+118)	067	22934	42941
A.	Vlastní kapitál (ř.69+73+78+81+84)	068	4443	19558
A.I.	Základní kapitál (ř.70 až 72)	069	256	256
A.I.1.	Základní kapitál	070	256	256
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A.II.	Kapitálové fondy (ř.74 až 77)	073		
A.II.1.	Emisní záloha	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077		
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř.79+80)	078	13	13
A.III.1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	13	13
2.	Statutární a ostatní fondy	080		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř.82+83)	081	90	17477
A.IV.1.	Neurozdělený zisk minulých let	082	90	17477
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	083		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	4084	1812
B.	Cizí zdroje (ř.86+91+102+114)	085	18460	23383
B.I.	Rezervy (ř.87 až 90)	086		
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	088		
3.	Rezerva na daň z příjmů	089		
4.	Ostatní rezervy	090		
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř.92 až 101)	091	3840	0
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů	092		
2.	Závazky - ovládací a řídicí osoba	093		
3.	Závazky - podstatný vliv	094		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095	3840	0
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
6.	Vydané dluhopisy	097		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
8.	Dohadné účty pasivní	099		
9.	Jiné závazky	100		
10.	Odloužený daňový závazek	101		

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	
B.III.	Krátkodobé závazky (ř.103 až 113)	102	9363	10913
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	103	6358	8467
2.	Závazky - ovládací a řídicí osoba	104		
3.	Závazky - podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106		
5.	Závazky k zaměstnancům	107	526	531
6.	Závazky za sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	324	332
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	1548	1138
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110		
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112	608	445
11.	Jiné závazky	113		
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř.115 až 117)	114	5257	12470
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	370	337
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	4887	12133
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C.I.	Časové rozlišení (ř.119+120)	118	31	0
C.I.1.	Výdaje přístřích období	119	31	0
2.	Výnosy přístřích období	120		

Sestaveno dne: 16.02.2012		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání velkoobchod římy	Pozn.	

PŘÍLOHA P II: VZOR DOTAZNÍKU PRO ZAMĚSTNANCE FIRMY XY

Dotazník pro zaměstnance firmy XY

V tomto dotazníku je 22 tvrzení rozdělených do různých skupin. Tvrzení popisují zaměstnance. Každé tvrzení má svoji stupnici od 1 do 5, která vyznačuje jak moc zaměstnanec s tvrzením souhlasí nebo ne, kde je:

- 1 – zcela souhlasím
- 2 – souhlasím
- 3 – jsem k tomuto tvrzení neutrální nebo nevím
- 4 – nesouhlasím
- 5 – zcela nesouhlasím

Vaši odpověď zakroužkujte, případně dopište do poznámek Váš názor.

1. Podmínky potřebné pro práci	
1) Podmínky našeho oddělení splňují požadavky	1 2 3 4 5
2) Pracovnímu prostředí se věnuje dostatečně pozorností	1 2 3 4 5
3) Vzdělání, které provádí zaměstnavatel je nedostatečné	1 2 3 4 5
4) Zaměstnanci jsou dobře informováni o správném plnění úkolů	1 2 3 4 5
5) Já mám vše potřebné k provedení kvalitní práce	1 2 3 4 5

Poznámka: _____

2. Bonusy a odměny	
6) V naší firmě není dobře odvedená práce odměňovaná odpovídajícím způsobem	1 2 3 4 5
7) Můj vedoucí oceňuje dobře odvedenou práci	1 2 3 4 5
8) Můj vedoucí podporuje podřízené, kteří chtějí uspět ve své profesi	1 2 3 4 5
9) Obecně si myslím, že dostávám celkem dobře zapláceno ve srovnání s jinými zaměstnanci, kteří pracují na obdobných pozicích ve firmě / v jiném podniku	1 2 3 4 5
10) Obecně jsem spokojen(a) s odměnami a bonusy, které mi dává firma	1 2 3 4 5

Poznámka: _____

3. Strategie a inovace	
11) Jsem dobře informován(a), jakých výsledků chce firma dosáhnout	1 2 3 4 5
12) Všichni zaměstnanci mohou otevřeně vyjádřit své názory	1 2 3 4 5
13) Naše firma analyzuje všechny nápady na zlepšení	1 2 3 4 5

Poznámka: _____

4. Pracovní spokojenost	
14) Můj pracovní přínos je důležitý pro rozvoj naší firmy	1 2 3 4 5
15) V poslední době jsem přemýšlel(a) o změně zaměstnání	1 2 3 4 5
16) Jsem dobře informován(a) o cílech naší firmy	1 2 3 4 5
17) Líbí se mi pracovat v naší firmě	1 2 3 4 5
18) Práce splňuje má očekávání při nástupu do zaměstnání	1 2 3 4 5

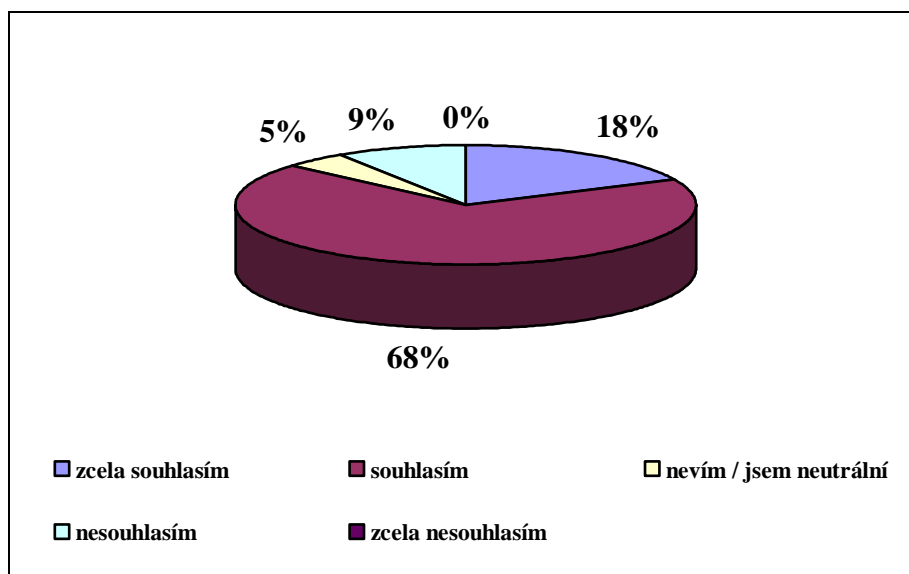
Poznámka: _____

5. Osobní otázky	
19) Bezpečnostním problémům je věnováno dostatečně pozornosti	1 2 3 4 5
20) Mám velmi jasnou představu o svých pracovních povinnostech	1 2 3 4 5
21) Mám pocit, že si mě v práci váží	1 2 3 4 5
22) Nemám pocit, že bych se stresoval(a) při práci	1 2 3 4 5

Poznámka: _____

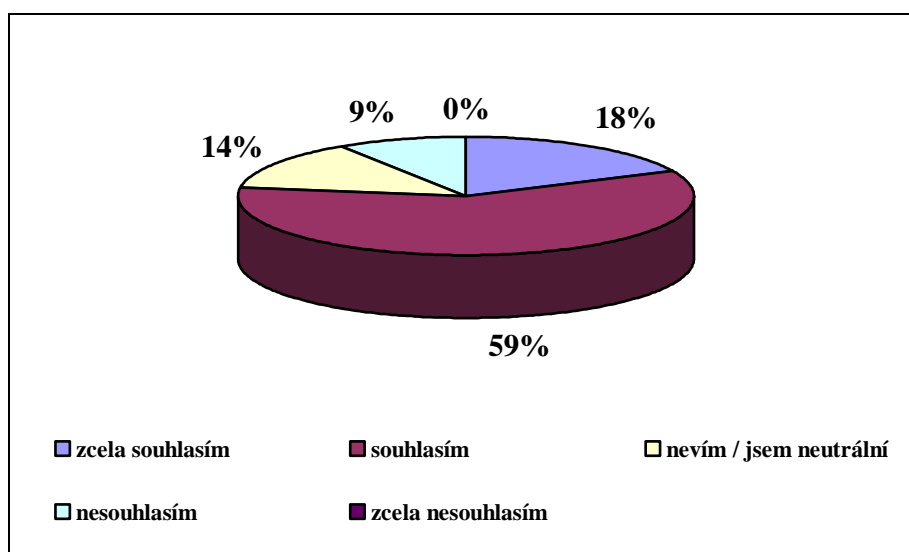
Dotazník je zcela anonymní, slouží jen k získání podkladů pro bakalářskou práci, k zjištění spokojenosti zaměstnanců a následně k vytvoření lepšího motivačního programu pro zaměstnance.

PŘÍLOHA P III: GRAFY VYHODNOCENÍ ODPOVĚDÍ



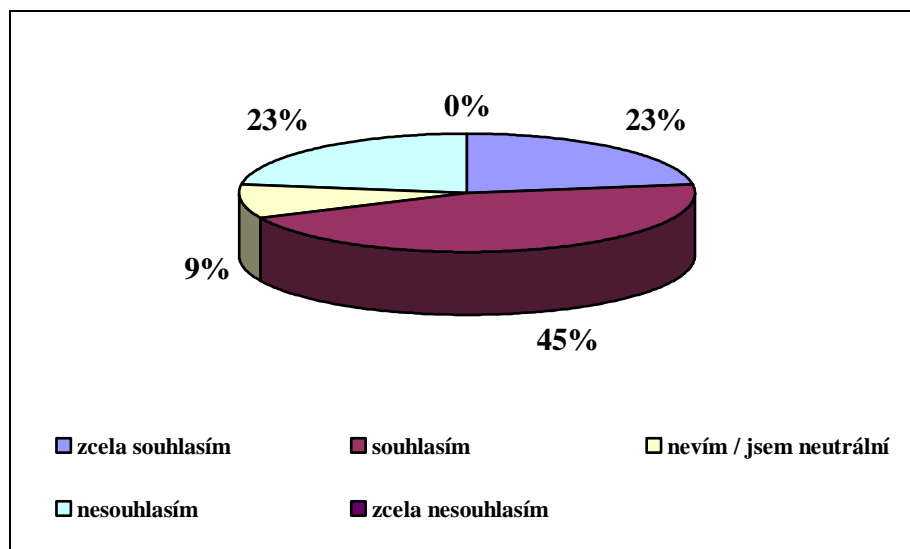
Graf 9. Vyhodnocení otázky č. 1

Zdroj: vlastní



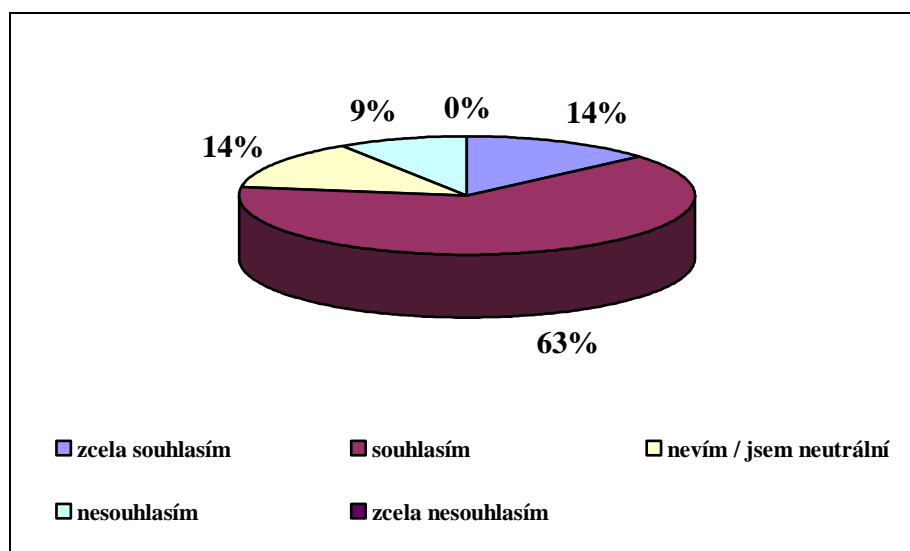
Graf 10. Vyhodnocení otázky č. 2

Zdroj: vlastní



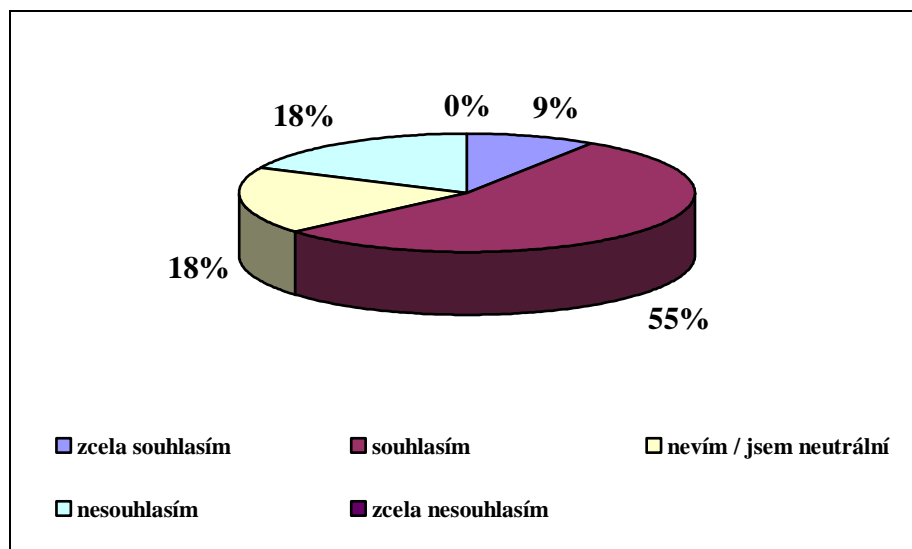
Graf 11. Vyhodnocení otázky č. 5

Zdroj: vlastní



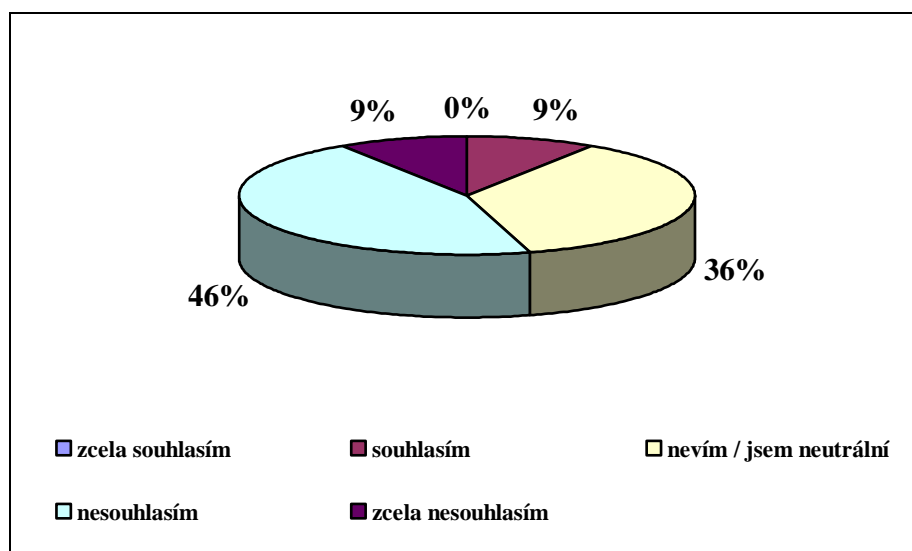
Graf 12. Vyhodnocení otázky č. 6

Zdroj: vlastní



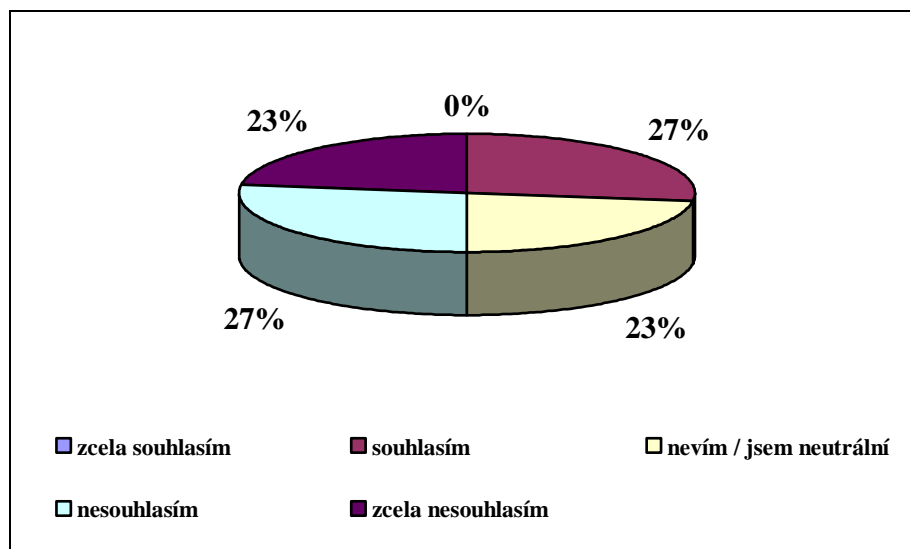
Graf 13. Vyhodnocení otázky č. 7

Zdroj: vlastní



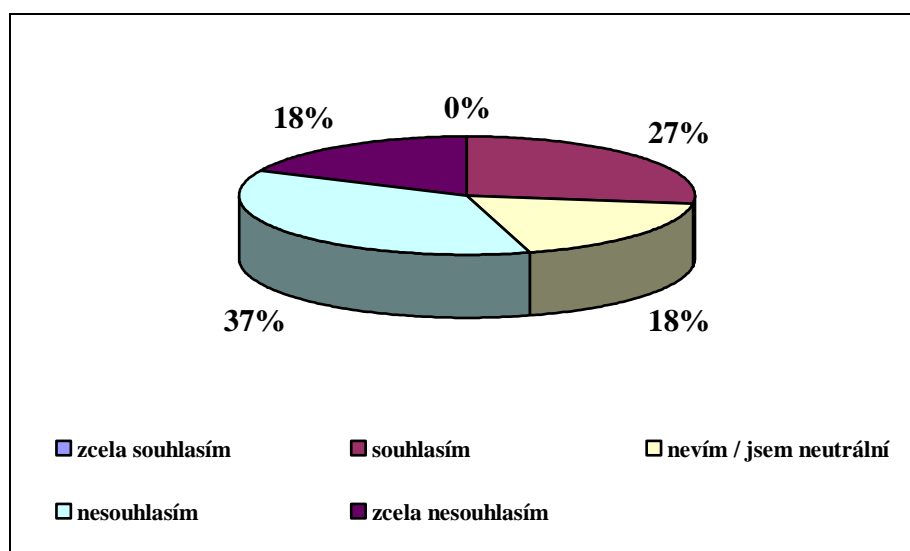
Graf 14. Vyhodnocení otázky č. 8

Zdroj: vlastní



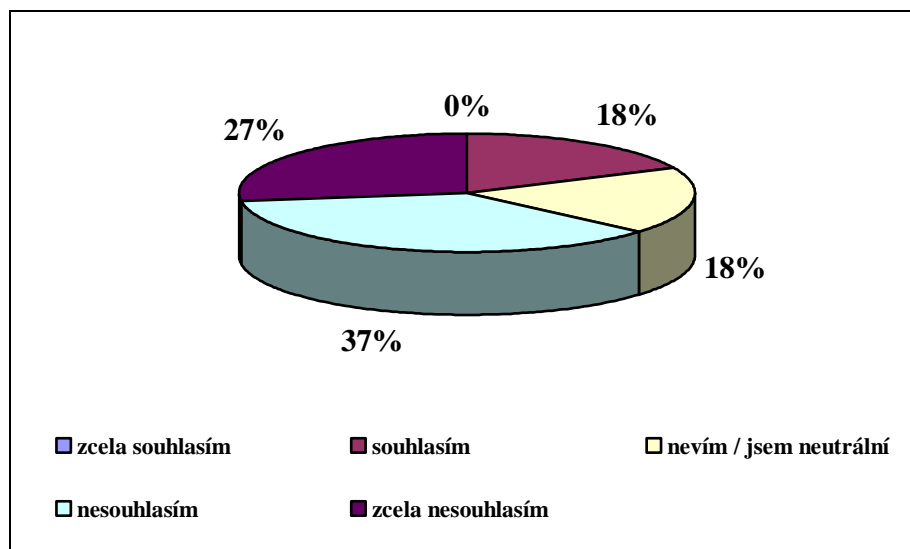
Graf 15. Vyhodnocení otázky č. 12

Zdroj: vlastní



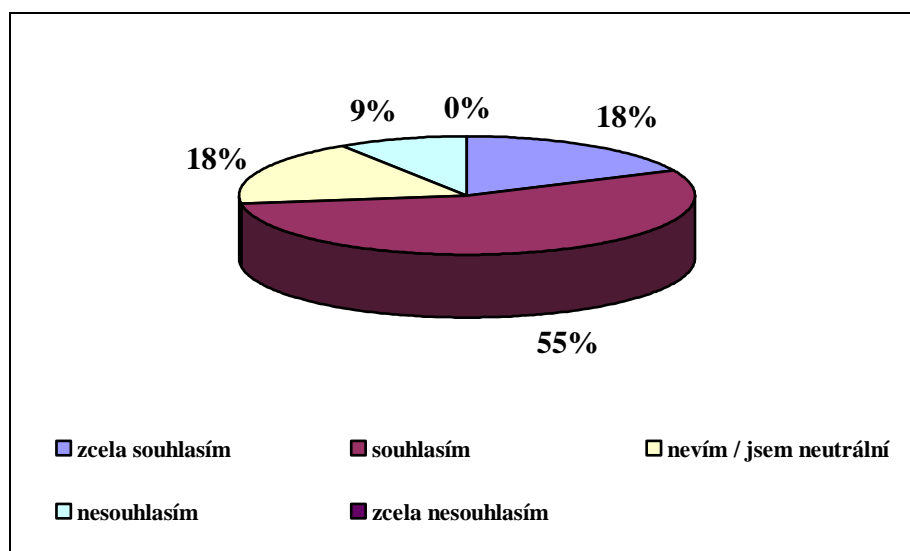
Graf 16. Vyhodnocení otázky č. 13

Zdroj: vlastní



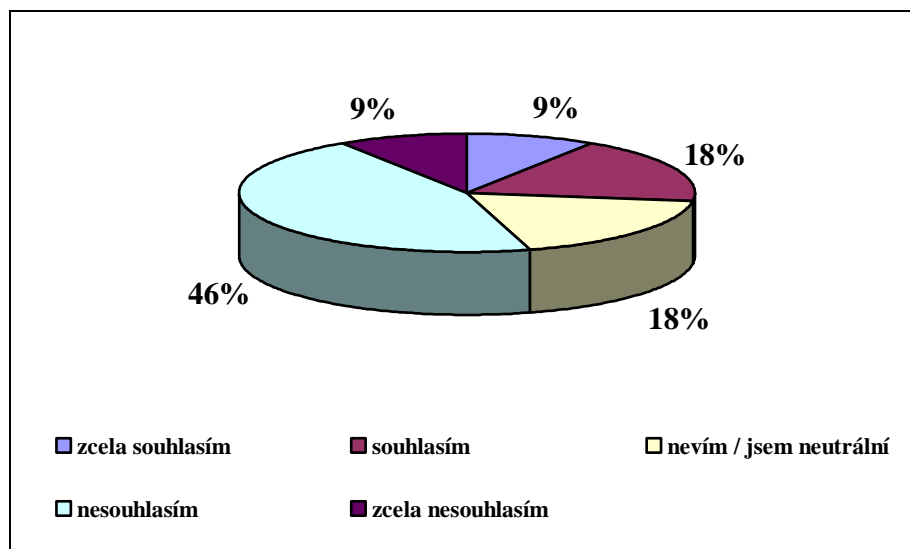
Graf 17. Vyhodnocení otázky č. 16

Zdroj: vlastní



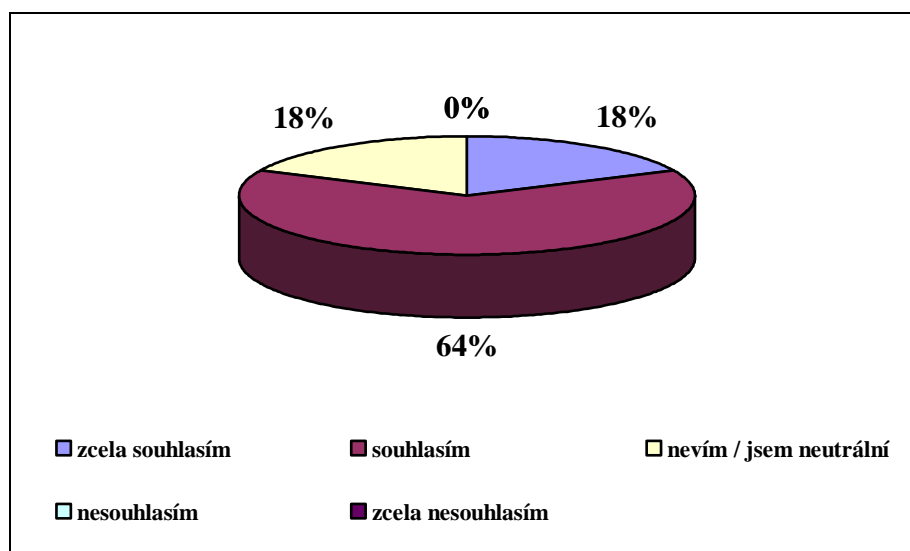
Graf 18. Vyhodnocení otázky č. 17

Zdroj: vlastní



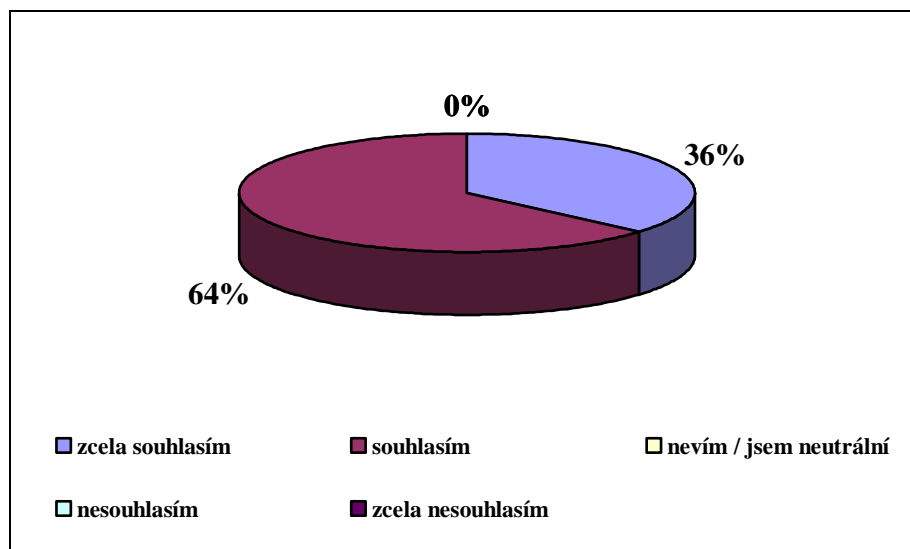
Graf 19. Vyhodnocení otázky č. 18

Zdroj: vlastní



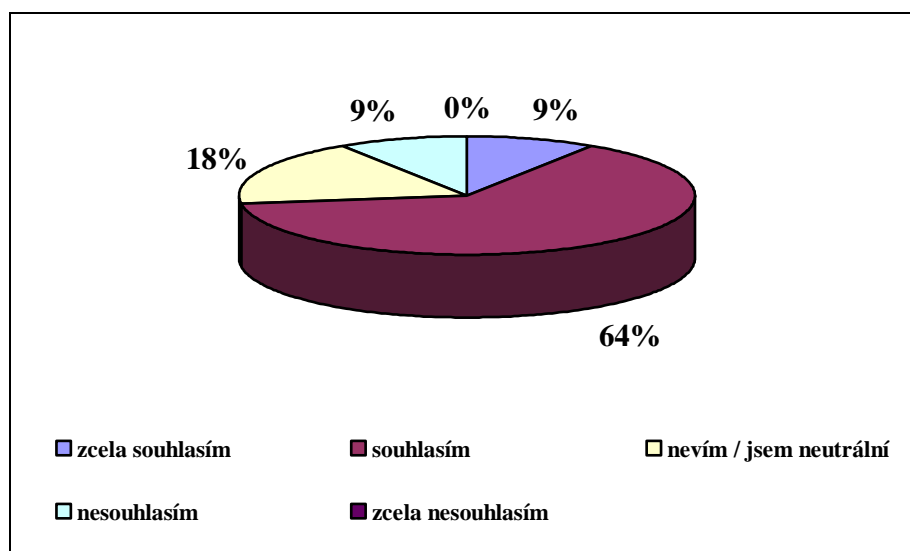
Graf 20. Vyhodnocení otázky č. 19

Zdroj: vlastní



Graf 21. Vyhodnocení otázky č. 20

Zdroj: vlastní



Graf 22. Vyhodnocení otázky č. 22

Zdroj: vlastní

PŘÍLOHA P IV: PŘEDPOKLÁDANÝ ROZPOČET PRO ROK 2012

PŘEDPOKLÁDANÝ ROZPOČET FIRMY XY PRO ROK 2012 VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT v plném rozsahu (V celých tisících Kč)

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c		
			běžné	minulé
I.	Třžby za prodej zboží	001	71318	62016
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	002	37159	32312
+	Obchodní marže (I.1-2)	003	34159	29704
II.	Výkony (I.5+6+7)	004	7367	6330
II.1.	Třžby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	7367	6406
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	006		-77
3.	Aktivace	007		
B.	Výkonová spotřeba (I.9+10)	008	17443	16744
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	009	5362	4663
2.	Služby	010	12081	12081
+	Přidaná hodnota (I.3+4-8)	011	19290	15743
C.	Osobní náklady (I.13 až 16)	012	24083	19290
C.1.	Mzdové náklady	013	14040	11209
2.	Odměny členům orgánu společnosti a družstva	014		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	015	3168	2803
4.	Sociální náklady	016	361	161
D.	Daně a poplatky	017	24	24
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	018	1665	1740
III.	Třžby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (I.20+21)	019	0	8
III.1.	Třžby z prodeje dlouhodobého majetku	020	0	8
2.	Třžby z prodeje materiálu	021		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (I.23+24)	022	0	101
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	023	0	101
2.	Prodaný materiál	024		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů přebíhající období	025	32	32
IV.	Ostatní provozní výnosy	026	88	88
H.	Ostatní provozní náklady	027	133	133
V.	Převod provozních výnosů	028		
I.	Převod provozních nákladů	029		
*	Provozní výsledek hospodaření (I.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)+(-29))	030	8277	6147

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném	minulém
VI.	Tříby z prodeje cenných papírů a podílů	031		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	032		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (f.34+35+36)	033		
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách s podstatným vlivem	034		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	035		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	036		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	037		
K.	Náklady z finančního majetku	038		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	039		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	040		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	041		
X.	Výnosové úroky	042	137	137
N.	Nákladové úroky	043	673	673
XI.	Ostatní finanční výnosy	044	941	941
O.	Ostatní finanční náklady	045	1633	1633
XII.	Převod finančních výnosů	046		
P.	Převod finančních nákladů	047		
*	Finanční výsledek hospodaření (f.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+(-46)-(-47))	048	-1229	-1229
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (f.50+51)	049	1345	1111
Q.1.	splatná	050	1345	1111
2.	odložená	051		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (f.30+48-49)	052	5703	3807
XIII.	Mimořádné výnosy	053	0	278
R.	Mimořádné náklady	054		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (f.56+57)	055		
S.1.	splatná	056		
2.	odložená	057		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (f.53-54-55)	058		278
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	059		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (f.52+58-59)	060	5703	4084
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (f.30+48+53-54)	061	7048	5196

PŘEDPOKLÁDANÝ ROZPOČET FIRMY XY NA ROK 2012

ROZVAHA
v plném rozsahu
(V celých tisících Kč)

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM (ř.2+3+31+63)	001	35857	-12107	23750	22934
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek (ř.4+13+23)	003	12107	-12107	0	1665
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.5 až 12)	004	2034	-2034	0	177
B.I.1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	2034	-2034	0	177
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 (ř.14 až 22)	013	10073	-10073	0	1489
B.II.1.	Posesky	014				
2.	Stavby	015	383	-383	0	278
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	9690	-9690	0	1211
4.	Přetěžkové celky trvalých porostů	017				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	022				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř.24 až 30)	023				
B.III.1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Půjčky a úvěry - ovládací a řídicí osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Polbovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
C.	Oběžná aktiva (ř.32+39+48+58)	031	23038	0	23038	20556
C.I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	16207	0	16207	14102
C.I.1.	Materiál	033				
2.	Nedokončená výroba a pokotovazy	034				
3.	Výrobky	035	69	0	69	69
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036				
5.	Zboží	037	16138	0	16138	14033
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C.II.	Dlouhodobé pohledávky (ř.40 až 47)	039	2547	0	2547	2547
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
2.	Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	041				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	1475	0	1475	1475
6.	Dohadné účty aktivní	045				
7.	Jiné pohledávky	046	1073	0	1073	1073
8.	Odloužená daňová pohledávka	047				
C.III.	Krátkodobé pohledávky (ř.49 až 57)	048	3048	0	3048	2671
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	2388	0	2388	2011
2.	Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	050	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6.	Stát - daňové pohledávky	054				
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	660	0	660	660
8.	Dohadné účty aktivní	056				
9.	Jiné pohledávky	057				
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř.59 až 62)	058	1235	0	1235	1235
C.IV.1.	Peníze	059	763	0	763	763
2.	Účty v bankách	060	472	0	472	472
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
4.	Požičovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D.I.	Časové rozlišení (ř.64 až 66)	063	713	0	713	713
D.I.1.	Náklady přiblížení období	064	713	0	713	713
2.	Komplexní náklady přiblížení období	065				
3.	Příjmy přiblížení období	066				

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř.68+85+118)	067	23751	22934
A.	Vlastní kapitál (ř.69+73+78+81+84)	068	10146	4443
A.I.	Základní kapitál (ř.70 až 72)	069	256	256
A.I.1.	Základní kapitál	070	256	256
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A.II.	Kapitálové fondy (ř.74 až 77)	073		
A.II.1.	Emisní záloha	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
3.	Oceňovací rozdíly z přeocení majetku a závazků	076		
4.	Oceňovací rozdíly z přeocení při přeměnách	077		
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř.79+80)	078	13	13
A.III.1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	13	13
2.	Statutární a ostatní fondy	080		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř.82+83)	081	4174	90
A.IV.1.	Neurozdělený zisk minulých let	082	4174	90
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	083		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	5703	4084
B.	Cizí zdroje (ř.86+91+102+114)	085	13574	18460
B.I.	Rezervy (ř.87 až 90)	086		
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	088		
3.	Rezerva na daň z příjmů	089		
4.	Ostatní rezervy	090		
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř.92 až 101)	091	840	3840
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů	092		
2.	Závazky - ovládaní a řídicí osoba	093		
3.	Závazky - podstatný vliv	094		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095	840	3840
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
6.	Vydané dluhopisy	097		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
8.	Dohadné účty pasivní	099		
9.	Jiné závazky	100		
10.	Odloužený daňový závazek	101		

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	
B.III.	Krátkodobé závazky (ř.103 až 113)	102	8561	9363
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	103	4080	6358
2.	Závazky - ovládací a řídicí osoba	104		
3.	Závazky - podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	1187	0
5.	Závazky k zaměstnancům	107	777	526
6.	Závazky za sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	264	324
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	1645	1548
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110		
9.	Vydání dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112	608	608
11.	Jiné závazky	113		
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoc (ř.115 až 117)	114	4173	5257
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	370	370
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	3803	4887
3.	Krátkodobé finanční výpomoc	117		
C.I.	Časové rozlišení (ř.119+120)	118	31	31
C.I.1.	Výdaje příštích období	119	31	31
2.	Výnosy příštích období	120		