

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Souvislost mezi mzdovou politikou a výkonností podniku JEZZ,
s.r.o.

Relationship between wages and prosperity in the company
JEZZ, s.r.o.

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Igor Kukliš

TROUPOVÁ

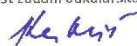

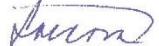
MONIKA

2017

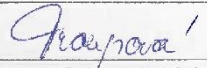
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

| | | | | | |
|---------------------------|---|--------|--------|---------------|--|
| Příjmení: | Troupová | Jméno: | Monika | Osobní číslo: | |
| Fakulta/ústav: | Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS) | | | | |
| Zadávající katedra/ústav: | Oddělení manažerských studií | | | | |
| Studijní program: | Ekonomika a management | | | | |
| Studijní obor: | Řízení a ekonomika průmyslového podniku | | | | |

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

| | | | |
|---|--|---|------------|
| Název bakalářské práce: | Souvislost mezi mzdovou politikou a výkonností podniku JEZZ, s.r.o. | | |
| Název bakalářské práce anglicky: | Relationship between wages and prosperity in the company JEZZ, s.r.o | | |
| Pokyny pro vypracování: | <p>Cíl: Ověření hypotézy, že mzdová politika má vliv na výkonnost podniku JEZZ, s.r.o. Přínos: Přínosem práce je vyhodnocení efektivnosti mzdové politiky podniku JEZZ, s.r.o s ohledem na stanovený cíl práce. Stručná osnova: 1. Úvod - Deskripce pracovního trhu a stavu zaměstnanosti v ČR. 2. Teoretická část - Popis termínů souvisejících s mzdovou politikou a výkonností podniku. 3. Praktická část - Práce s šetřením v konkrétním podniku vedoucím k ověření hypotézy, a to pomocí analýzy hospodářských výsledků zkoumané firmy. 4. Závěr - Vyhodnocení a doporučení k přijetí opatření v podniku JEZZ, s.r.o.</p> | | |
| Seznam doporučené literatury: | <ol style="list-style-type: none">VYBÍHAL, Václav. Mzdové účetnictví : praktický průvodce, aktualizované vydání. Praha: Grada, 2016. Účetnictví a daně (Grada).ŠUBRT, Bořivoj. Obsluha mzdy a platu. 2. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2016. Práce, mzdy, pojištění.ŠUBRT, Bořivoj, Zdeňka LEIBLOVÁ, Věra PŘÍHODOVÁ, et al. Abeceda mzdové účetní. Olomouc: ANAG, 2016WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Grada, 2009. | | |
| Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce: | Ing. Igor Kukliš, MÚVS ČVUT v Praze, Oddělení manažerských studií | | |
| Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce: | | | |
| Datum zadání bakalářské práce: | 5. 12. 2017 | Termín odevzdání bakalářské práce: | 5. 5. 2016 |
| Platnost zadání bakalářské práce: | 31. 8. 2018 | | |
|  |  |  | |
| Podpis vedoucí(ho) práce | Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry | Podpis děkana(ky) | |

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

| | |
|-----------------------|---|
| 12-04-2017 |  |
| Datum převzetí zadání | Podpis studenta(ky) |

TROUPOVÁ, Monika. *Souvislost mezi mzdovou politikou a výkonností podniku JEZZ, s.r.o.* Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 25. 08. 2017

Podpis:

Poděkování

Především bych ráda poděkovala Ing. Igorovi Kuklišovi za jeho odborné vedení, čas a zájem, který věnoval mé závěrečné práci. Poděkování také patří slečně Tereze Zikešové, za poskytnuté informace o podniku, ve kterém jsem zpracovávala své šetření.

Dále bych také ráda poděkovala svým nejbližším, za psychickou podporu při psaní mé závěrečné práce.

Abstrakt

Bakalářská práce se soustředí na problematiku mezd spojenou s výkonností podniku. Jejím cílem je ověření hypotézy, že mzdová politika má vliv na výkonnost podniku JEZZ, s.r.o. pomocí ukazatelů vytažených z finanční analýzy a pomocí ukazatelů využívaných speciálně ve stavebních podnicích. Podnik JEZZ, s.r.o. působí ve stavebním průmyslu, a konkrétně se zaměřuje se na zemní práce a autodopravu. Práce je rozdělena na dvě části, kde v teoretické části jsou uvedené odborné pojmy, související se mzdami a výkonností podniku. V praktické části je představena firma, provedeno dotazníkové šetření a provedena analýza pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy. V závěru je jsou následně vyhodnoceny výsledky a shrnuta doporučení pro firmu.

Klíčová slova

Mzdy, výkonnost podniku, motivace, absolutní ukazatele, poměrové ukazatele, rozdílové ukazatele, dotazníky

Abstract

The bachelor thesis focuses on the issue of wages associated with the prosperity of the company. The aim is to verify the hypothesis that wage policy influences the prosperity of JEZZ, s.r.o. Using indicators drawn from financial analysis and using indicators specifically used in construction projects. Enterprise JEZZ, s.r.o. works in the construction industry, and specifically focuses on groundworks and transport. The thesis is divided into two parts, where in the theoretical part are given the special terms related to wages and prosperity of the company. In the practical part the company is presented, a questionnaire survey was carried out and analysis performed using selected indicators of financial analysis. At the end, the results are summarized and the recommendations for the company summarized.

Key words

Wages, company prosperity, motivation, absolute indicators, ratio indicators, difference indicators, questionnaires

Obsah

| | |
|--|-----------|
| Úvod | 5 |
| 1 Mzdová politika podniku..... | 7 |
| 1.1 Definice mzdy a její funkce | 8 |
| 1.2 Rozdíl mezi mzdou a platem..... | 8 |
| 1.3 Formy mzdy a její složky | 9 |
| 1.3.1 Složky mzdy | 9 |
| 1.4 Minimální mzda | 10 |
| 1.4.1 Doplatek mzdy..... | 10 |
| 1.5 Zaručená mzda..... | 12 |
| 1.6 Základní prvky pro výpočet mzdy | 12 |
| 1.6.1 Hrubá mzda | 12 |
| 1.6.2 Zdravotní pojišťovny a sociální pojištění | 12 |
| 1.6.3 Superhrubá mzda | 13 |
| 1.6.4 Daň z příjmu fyzických osob a slevy na dani | 14 |
| 1.6.5 Ostatní srážky ze mzdy | 14 |
| 1.6.6 Konečný náhled na výpočet mzdy..... | 15 |
| 2 Výkonnost podniku | 16 |
| 2.1 Pojem výkonnost | 17 |
| 2.2 Cesta k podnikové prosperitě | 17 |
| 2.3 Tradiční přístupy k hodnocení výkonnosti..... | 18 |
| 2.3.1 Hodnocení výkonnosti firmy použitím finančních ukazatelů | 18 |
| 2.4 Moderní přístupy k hodnocení výkonnosti podniku..... | 20 |
| 2.5 Metody finanční analýzy..... | 21 |
| 2.5.1 Analýza absolutních ukazatelů | 21 |
| 2.5.2 Analýza rozdílových ukazatelů | 22 |
| 2.5.3 Analýza poměrových ukazatelů..... | 22 |
| 2.5.4 Analýza cash-flow | 22 |
| 2.5.5 Analýza soustav ukazatelů..... | 23 |
| 2.5.6 Bilanční pravidla | 24 |
| 2.6 Koncepční otázky měření výkonnosti | 24 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 2.6.1 | Proč vlastně měříme? Funkce a fáze měření | 25 |
| 2.7 | Pracovní spokojenost a výkonnost zaměstnance v podniku | 26 |
| 2.7.1 | Názory na existenci vztahu mezi pracovní spokojeností a výkonností | 26 |
| 2.7.2 | Typy vztahů mezi spokojeností a výkonem | 27 |
| 2.7.3 | Vztah mezi spokojeností, výkonem a organizační kulturou | 28 |
| 3 | Hodnocení zaměstnanců, zvyšování jejich výkonnosti, motivace zaměstnanců | 28 |
| 3.1 | Metody hodnocení zaměstnanců | 28 |
| 4 | Výzkumné šetření společnosti JEZZ, s.r.o. | 31 |
| 4.1 | Představení společnosti | 31 |
| 4.2 | Dotazníkové šetření motivace zaměstnanců a spokojeností se mzdou | 32 |
| 4.3 | Finanční ukazatele použité pro zjištění, zda výkonnost podniku souvisí s jeho mzdovou politikou | 33 |
| 4.3.1 | Analýza absolutních ukazatelů | 34 |
| 4.3.2 | Analýza rozdílových ukazatelů | 38 |
| 4.3.3 | Analýza poměrových ukazatelů..... | 39 |
| 4.4 | Bilanční pravidla..... | 46 |
| 4.4.1 | Zlaté bilanční pravidlo | 46 |
| 4.4.2 | Pravidlo vyrovnání rizika | 47 |
| 4.4.3 | Pari pravidlo | 48 |
| 4.5 | Ukazatele využívané speciálně ve stavebních podnicích..... | 48 |
| 5 | Celkové zhodnocení dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců a finančního stavu podniku JEZZ, s.r.o. | 50 |
| | Závěr | 52 |
| | Seznam použité literatury | 53 |
| | Seznam vzorců | 55 |
| | Seznam tabulek | 56 |
| | Seznam grafů a obrázků | 57 |
| | Seznam příloh..... | 58 |

Úvod

V současné době je stavebnictví v České republice jedno z nejvýznamnějších odvětví a na celkové nezaměstnanosti se podílí asi 9 %. Z dlouhodobého hlediska trhu práce však nemá stavebnictví příliš příznivé vyhlídky, a to díky nízké mzdové úrovni a malému zájmu mladých lidí o uplatnění v tomto oboru. Navíc toto odvětví čelí i silnému odlivu pracovních sil do zahraničí, kvůli lepším mzdovým podmínkám. Stavebnictví také bohužel trpí nedostatkem kvalitních řemeslníků, což je způsobeno nedostatkem zájmu o učňovské obory. Vzhledem k preferencím mladé generace, jeví mnohem větší zájem o ekonomické obory. Je však třeba zdůraznit, že stavební odvětví má dlouhodobě mnohem lepší perspektivu než profese v montážních závodech průmyslových podniků a nejsou tak ohrožené přesunem do zemí s levnější pracovní silou. Mezi nedostatkové profese patří zvláště pracovníci s kombinovanými znalostmi a orientací v nových trendech stavebního trhu. např. inteligentní budovy.

Míra nezaměstnanosti v České republice za červenec roku 2017 činí 4,1 %, za rok 2016 průměr činil 5,5 % což svědčí o tom, že zaměstnavatele stále hledají nové pracovní síly. Tyto údaje také vypovídají o tom, že česká ekonomika si drží nejnižší nezaměstnanost v rámci Evropské unie. [1]

Cílem mé bakalářské práce je ověření hypotézy, že mzdová politika má vliv na výkonnost podniku JEZZ, s.r.o. Tato společnost podniká ve stavební činnosti, která v dnešní době trpí nedostatkem kvalitní řemeslné pracovní síly a spoustu pracovníků kvůli nedostatečnému mzdovému ohodnocení odchází do zahraničí. Ověření hypotézy bych chtěla dosáhnout pomocí ukazatelů používaných ve finanční analýze. Chtěla bych podotknout, že mým cílem není udělat celkovou finanční analýzu podniku, pouze jen dosáhnout pomocí vybraných ukazatelů, že mzdy souvisí s výkonností podniku JEZZ, s.r.o.

Práce je členěna do dvou částí. V teoretické části budou vysvětleny pojmy jako je mzda, plat a pojmy které s nimi souvisí. Dále pak také, co je to výkonnost podniku a jak správně hodnotit zaměstnance, aby byla zajištěna jejich spokojenost a vysoké pracovní nasazení. K získání těchto informací využiji odborné zdroje.

V praktické části se budu věnovat představení firmy JEZZ, s.r.o. a představení její stavební činnosti. Dále pak využiji ukazatele z finanční analýzy a speciální ukazatele pro stavební firmy pro zhodnocení podnikové výkonnosti, a hlavně ověření hypotézy, že mzdová politika má vliv na výkonnost podniku JEZZ, s.r.o. Výsledky okomentuji a v závěrečné části provedu celkové zhodnocení dosažených výsledků, splnění cíle a doplním doporučení pro podnik.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Mzdová politika podniku

Mzdová politika nebo taktéž mzdový systém podniku a jeho efektivní využití záleží vždy na řediteli, případně personálním či finančním řediteli podniku. Aby tento systém pracoval ve společnosti co nejlépe, musí jít ruku v ruce s charakterem a strukturou podniku, jeho hospodářskou výkonností a v neposlední řadě musí zpracovávat informace z pracovního trhu.

Mzda je jistě důležitou složkou hodnocení výkonnosti pracovníka, ale nemusí být nutně jediným motivačním prvkem. Finanční motivace zaměstnanců je totiž do jisté míry omezená, a to rozpočtem na mzdy, rozpočtem na ohodnocení pozice a nastavením mzdového systému podniku. Řadový zaměstnanec v administrativě bude jen s těžší pobírat mzdu 70 000 Kč jen aby si ho zaměstnavatel udržel. Proto je nutné tyto náležitosti řešit systémově a dávat pozor na ohodnocení pracovníků zastávající obdobnou práci se stejnými úkoly.

Se mzdou také souvisí rozdělování odměn a prémie, u kterých je nutné dbát na to, aby tyto složky mzdy byly vypláceny za konkrétní věc, či za splnění konkrétního cíle. Důležité také je, aby bylo zaměstnanci vysvětleno proč tuto finanční odměnu dostává.

Většina finančního ohodnocení výkonu zaměstnance v rámci odvětví stavebního průmyslu se odvíjí od naplnění očekávaných výsledků a cílů podniku s přihlédnutím k individuálním zásluhám. Je však ale nutné počítat s tím, že na určitou výši výdělků si každý pracovník rychle zvykne a bere jí poté za samozřejmou a nadále tak pro něj není motivací. Přichází tak v úvahu další prostředky motivace, ale těmi se budu ve své práci zabývat později.

Mzdový systém podniku by měl být nastaven tak, aby využíval mzdu k optimálnímu stimulování svých zaměstnanců a zároveň jim umožňoval nárok na spravedlivou odměnu za práci.

Mezi cíle mzdové politiky podniku můžeme zařadit získávání kvalifikovaných zaměstnanců, jejich stimulování k požadovanému výkonu a pracovnímu chování, zajištění mzdové diferenciaci a také optimální stanovení objemu prostředků poskytnutých na mzdový systém společnosti.

1.1 Definice mzdy a její funkce

Mzdu můžeme definovat jako odměnu zaměstnance vykonávajícího závislou práci, která je vyplácena zpětně ve výplatním termínu, jenž bývá stanoven měsíčně. Jedná se tedy o peněžité plnění či plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci.

V ekonomickém směru mzda vyjadřuje cenu práce a je důvodem, proč pracovník dává zaměstnavateli k dispozici svojí pracovní sílu. Z hlediska právního je však mzda základním pracovně-právním nárokem zaměstnance a zaměstnavatelovou povinností jí pracovníkovi poskytnout.

Mzda je kategorií ekonomickou, sociální i právní. Má řadu funkcí, které jsou v odborné literatuře někdy strukturovány i rozdílně. [Šubrta 2016, str.38] Funkce mzdy dle B. Šubrta:

- **Funkce stimulační** (motivační) vyjadřuje, že mzda je nástrojem zájmu zaměstnanců na pracovním výkonu a plnění cílů. Jak už bylo zmíněno v kapitole výše, je nutné k tomuto stanovit vhodný systém a strukturu mezd tak, aby měl zaměstnavatel možnost pracovníky náležitě ocenit.
- **Regulační funkce** se legálně projevuje jen mimo zaměstnavatele na trhu práce, kdy výše mezd vytváří konkurenci na trhu práce a projevuje se tak umístování zájemců o práci ke konkrétním zaměstnavatelům.
- **Funkce diferenciační** vyjadřuje skutečnost, že mzda musí být rozdělena podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti konkrétní práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, dle výkonnosti zaměstnance a také dle jeho dosahovaných pracovních výsledků. Je povinností zaměstnavatele mzdu rozdělovat podle výše uvedených pravidel. Tato funkce také vyjadřuje, že mzda je cenou práce.
- **Funkce sociální** nám říká, že mzda je základním zdrojem obživy zaměstnanců a je tak jedním z důvodů, proč lidé vstupují do zaměstnání a výkonu práce. Skrze mzdu je tak zajišťována zaměstnancova životní úroveň.
- **Funkce kompenzační** má druhořadý význam. Mzda kompenzuje pracovníkovi určité nevýhody při výkonu některých prací (práce ve svátek, v noci, přesčas, o víkendu, ve ztížených pracovních podmínkách). Tyto faktory jsou významné pro správné stanovení mzdových složek, které ohodnocují pracovní podmínky.

Význam těchto funkcí je důležité znát pro správné stanovení mzdového systému a vymezení výše mezd. Například funkce stimulační, regulační a diferenciační mají zásadní význam pro naplňování podnikových cílů.

1.2 Rozdíl mezi mzdou a platem

Odměna za práci zaměstnance, který vykonává závislou práci může mít podobu mzdy nebo také platu, případně podobu odměny za práci vykonávaných na základě sepsání dohody o práci konané mimo pracovní poměr (dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti).

Zaměstnavatel, působící ve státním zařízení, je povinen poskytovat zaměstnanci, vykonávajícím práci ve stejném státním zařízení, za vykonanou práci plat dle zákona, nařízení vlády, dle kolektivní smlouvy či vnitřního předpisu. Zaměstnanci ostatních zaměstnavatelů jsou odměňováni mzdou.

Zákon (§ 122 Zákoník práce) dále stanovuje, že plat není možné určit jiným způsobem, v jiném složení a jiné výši, než určují právní předpisy. Na rozdíl tak od mzdy, která je sjednána ve smlouvě nebo stanovena mzdovým výměrem písemně před výkonem práce.

Prostor pro vyjednávání o platu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je proto, na rozdíl o vyjednávání o mzdě, velmi malý.

Zaměstnanci je v den nástupu do práce vydán platový výměr, kde se dozvídá, do jaké platové třídy spadá vůči práci, kterou vykonává.

1.3 Formy mzdy a její složky

Mzda jako taková, může mít mnoho složek a její formou rozumíme způsob odměňování, které má velký význam pro stanovení mzdové politiky a samotnou mzdovou praxi.

Tyto formy mzdy dělíme na časové, úkolové či podílové (často také nazývané jako provizní). Časová mzda se pak také dále dělí na měsíční a hodinovou. Nakonec všechny tyto formy můžeme i nakombinovat.

- Časová mzda hodinová – Při tomto způsobu je zaměstnanec odměňován předem domluvenou hodinovou sazbou, která se násobí počtem odpracovaných hodin. Nezapočítává se do ní půlhodinový nárok na pauzu.
- Časová mzda měsíční – Zaměstnanec má stanovenou měsíční mzdu bez ohledu na to, kolik pracovních hodin za kalendářní měsíc vyplývá z rozvrhu týdenní pracovní doby.
- Úkolová mzda – Tato mzda se odvíjí od splněného normovaného pracovního úkolu, a to podle norem spotřeby práce (§ 300 Zákoník práce).
- Podílová (provizní) mzda – Zaměstnanci je stanovena podílem na obchodních tržbách, tzn. že je mu uděleno určité procento z tržeb za vykonanou práci. Velmi vhodné pro obchodní pozice při prodeji zboží nebo služeb.
- Smíšená mzda – Vzniká zaměstnanci tehdy, kdy se ho zaměstnavatel rozhodne odměnit například časovou měsíční mzdou a plus k tomu má zaměstnanec navíc procenta z prodeje.

U platu se jako forma odměňování používá výhradně jeho časová měsíční forma – jiné způsoby jsou zákonem zakázány. Naopak u mezd dává zákon zaměstnavatelům širokou škálu možností jak a jakou formou své zaměstnance odměňovat.

1.3.1 Složky mzdy

Jsou části mzdy, které ohodnocují zaměstnancům kritéria, na základě kterých, se jim uděluje mzda či plat. Zatímco u platu zákoník práce vyjmenovává řadu jeho složek, na rozdíl od toho u mzdy de-

finuje pouze pět povinných příplatků (za práci přesčas, ve svátek, o víkendu, v noci a ve ztíženém pracovním prostředí jako je například prašné pracoviště). U těchto příplatků je pak většinou mzda navýšena o určité její procento.

- **Příplatek za práci přesčas** – U práce přesčas tomu je tak, že zaměstnanci náleží jeho dosažená mzda a k tomu navíc příplatek minimálně ve výši 25 % průměrného výdělku. Jedná-li se o dny nepřetržitého odpočinku zaměstnance, náleží mu příplatek ve výši 50 % průměrného hodinového výdělku.
- **Příplatek za práci ve svátek** – Za práci ve svátek náleží zaměstnanci na prvním místě náhradní volno, ve kterém má nárok na náhradu mzdy ve výši průměrného měsíčního výdělku. Může se poté dohodnout se zaměstnavatelem na příplatku k dosažené mzdě nejméně ve výši průměrného výdělku namísto náhradního volna.
- **Příplatek za práci v noci** – Při práci v noci náleží zaměstnanci příplatek ve výši 20 % průměrného hodinového výdělku – výše příplatku je tedy u různých zaměstnanců rozdílná. Náleží zaměstnanci za práci od 22:00 do 6:00.
- **Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí** – U příplatku za práci ve ztíženém pracovním prostředí je výše nejméně 10 % ze základní sazby minimální mzdy. Pokud zaměstnanec pracuje pod více ztěžujícími vlivy, poskytuje mu zaměstnavatel příplatek za každý takový vliv.
- **Příplatek za práci v sobotu a v neděli** – Zaměstnanci v tomto případě náleží k dosažené mzdě příplatek ve výši 25 % průměrného (hodinového) výdělku.

1.4 Minimální mzda

Odměna zaměstnance, představující mzdu, plat či odměnu z dohody o práci konanou mimo pracovní poměr, nesmí být nižší než minimální mzda, která je stanovena nařízením vlády č. 67/2006 Sb. V současné době je minimální mzda stanovena jak měsíčně, tak i hodinově, a to pro pracovní dobu, který činí 40 hodin týdně.

Avšak zaměstnanci pracující v nepřetržitém nebo třísměnném pracovním režimu mají tzv. zkrácenou pracovní dobu na 37,5 hodin týdně, u zaměstnanců v dvousměnném pracovním režimu je dána pracovní doba na 38,75 hodin za týden. V těchto případech se hodinová minimální mzda zvýší úměrně ke zkrácené pracovní době, aby byl zajištěn nárok zaměstnance, na stejnou výši minimální mzdy za měsíc (v případě odpracování stanovené doby).

1.4.1 Doplátek mzdy

Pokud zaměstnancovo výplata nedosáhne výše minimální mzdy, náleží mu tzv. doplatek do minimální mzdy bez ohledu na jeho zaviněnou či nezaviněnou nižší výkonnost – v tomto případě se však do dosažené mzdy nezahrnuje mzda za práci přesčas, za práci ve ztíženém prostředí za práci ve svátek či za práci o víkendech. Dále se do dosažené mzdy nezapočítává ani náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady ani odměny za pracovní pohotovost. Tento doplatek se poskytuje jen tehdy, je-li zaměstnanec odměňován platem, při odměňování mzdou musí mít zaměstnanec toto sjednáno, stanoveno či sjednáno předem se zaměstnavatelem. U odměn z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr se pro doplatek použije minimální hodinová mzda.

Jak už bylo napsáno výše, minimální mzda představuje nejnižší přípustnou výši odměny za práci v pracovněprávním vztahu a její právní úprava je stanovena zákoníkem práce. V České republice je pak základní sazba minimální mzdy pro pracovní dobu 40 hodin měsíčně 11 000 Kč a hodinově 66,00 Kč.

Pro další pracovní doby lze sazbu minimální mzdy lehce vypočítat pomocí vzorce:

$$MM_x = MM_z * k \quad (1)$$

Kde:

MM = Minimální mzda pro stanovenou týdenní pracovní dobu

z = 40 hodin

x = Jiná stanovená pracovní doba

V případě, že bychom chtěli vypočítat kolik činí sazba minimální mzdy pro pracovní dobu 37,5 hodin týdně, provedeme výpočet následovně:

$$MM_{37,5} = 66,00 * k$$

$$k = \frac{40}{37,5}$$

$$k = 1,0667$$

$$MM_{37,5} = 66,00 * 1,0667$$

$$MM_{37,5} = 70,4022 = 70,40 \text{ Kč}$$

Pro představu o tom, jak se v ČR vyvíjela sazba minimální mzdy od Ledna 2000 do Ledna roku 2017, se můžete podívat na tabulku níže:

- **Tabulka 1: Sazby minimální mzdy v ČR**

| Období | V Kč za měsíc | V Kč za hodinu |
|---------------|---------------|----------------|
| Leden 2000 | 4 000 | 22,30 |
| Červenec 2000 | 4 500 | 25,00 |
| Leden 2001 | 5 000 | 30,00 |
| Leden 2002 | 5 700 | 33,90 |
| Leden 2003 | 6 200 | 36,90 |
| Leden 2004 | 6 700 | 39,60 |
| Leden 2005 | 7 185 | 42,50 |
| Leden 2006 | 7 570 | 44,70 |
| Červenec 2006 | 7 955 | 48,10 |
| Leden 2007 | 8 000 | 48,10 |
| Srpen 2013 | 8 500 | 50,60 |
| Leden 2015 | 9 200 | 55,00 |
| Leden 2016 | 9 900 | 58,70 |
| Leden 2017 | 11 000 | 66,00 |

Pramen: [1]

1.5 Zaručená mzda

Zaručená mzda se vztahuje na zaměstnance, jejichž mzda není sjednána v kolektivní smlouvě a na zaměstnavatele, kteří odměňují své zaměstnance platem. Nevztahuje se na zaměstnance, kterým náleží odměna z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr.

Úrovně zaručené mzdy jsou poté stanoveny nařízením vlády a rozděleny do 8 skupin podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. I zde platí, že sazby jsou stanoveny jako měsíční nebo hodinové pro 40 hodinovou pracovní dobu, a i zde náleží zaměstnanci při nedosažení zaručené mzdy doplatek.

Pokud zaměstnavatel neposkytuje mzdu alespoň na úrovni zaručené mzdy, jedná se tak o hrubé porušení zákona, neboť mzda musí být rozlišena, jak již bylo zmíněno výše.

- **Tabulka 2: Nejnižší úroveň zaručené mzdy**

| Skupina | V Kč za měsíc | V Kč za hodinu |
|---------|---------------|----------------|
| 1. | 11 000 | 66,00 |
| 2. | 12 000 | 72,90 |
| 3. | 13 400 | 80,50 |
| 4. | 14 800 | 88,80 |
| 5. | 16 400 | 98,10 |
| 6. | 18 100 | 108,30 |
| 7. | 19 900 | 119,60 |
| 8. | 22 000 | 132,00 |

Pramen: [2]

1.6 Základní prvky pro výpočet mzdy

Kapitola je věnována části účetnictví, jenž se zabývá výpočtem mzdy a pojmy, které s výpočtem souvisí.

1.6.1 Hrubá mzda

Hrubou mzdu můžeme označit jako peněžní odměnu za práci před zdaněním a jinými odpočty, jako jsou odvod zdravotního a sociálního pojištění.

Tato mzda zahrnuje základní mzdu, příplatky, prémie, odměny a náhradu mzdy. Po odečtení zdanění a dalších složek nám vzniká čistá mzda.

1.6.2 Zdravotní pojišťovny a sociální pojištění

1.6.2.1 Zdravotní a sociální pojištění placené zaměstnancem

Z hrubé mzdy je zaměstnanci vypočítáno zdravotní pojištění ve výši 4,5 % (zaokrouhlo na celé koruny nahoru) a také sociální pojištění ve výši 6,5 % (zaokrouhlo stejně jako u ZP), které je ná-

sledně strženo z hrubé mzdy a odvedeno zaměstnavatelem příslušným zdravotním pojišťovám a České správě sociálního zabezpečení (ČSSZ).

1.6.2.2 Zdravotní a sociální pojištění placené zaměstnavatelem

Stejně jako u SP a ZP placeného zaměstnancem, je z hrubé mzdy zaměstnance vypočteno 9 % za zdravotní pojištění a 25 % sociální pojištění (zaokrouhloeno na celé koruny nahoru). Jediným rozdílem je zde to, že už se zaměstnanci tyto částky z platu nestrhávají, nýbrž je platí sám zaměstnavatel.

Sociální pojištění se ve své podstatě skládá ze tří složek.

- 2,3 % tvoří nemocenské pojištění,
- 21,5 % tvoří důchodové pojištění,
- a 1,2 % na státní politiku zaměstnanosti

1.6.3 Superhrubá mzda

Je konkrétně ustanovena jako základ daně z příjmu při výpočtu zálohy na daň z příjmu ze závislé činnosti a funkčních požitků.

Můžeme ji tedy definovat jako hrubou mzdu zaměstnance, která je navýšena o 9 % ZP a 25 % SP, které za pracovníka odvádí zaměstnavatel a vypočítává se z ní záloha na daň z příjmu.

1.6.4 Daň z příjmu fyzický osob a slevy na dani

Tato daň se vypočítává sice ze superhrubé mzdy, avšak pracovníkovi je odečtena z hrubé mzdy. Její výše je 15 %. Tato daň se může zaměstnanci snížit o jisté slevy. V současné době existují slevy na poplatníka, na děti a také na studium.

Dále také můžeme uplatnit slevu na druhého z manželů bez příjmů, na druhého z manželů bez příjmu – držitele ZTP/P, pokud jsme v invalidním důchodu I., II. a III. stupně anebo jsme držiteli průkazu ZTP/P.

- **Tabulka 3: Slevy na dani**

| Druh slevy | Roční v Kč | Měsíční v Kč |
|--|------------|--------------|
| Na poplatníka | 24 840 | 2 070 |
| Na druhého z manželů bez příjmů | 24 840 | 2 070 |
| Na druhého z manželů bez příjmů – držitele ZTP/P | 49 680 | 4 140 |
| Invalidní důchod I. a II. stupně | 2 520 | 210 |
| Invalidní důchod III. stupně | 5 040 | 420 |
| Držitel průkazu ZTP/P | 16 140 | 1 345 |
| Student | 4 020 | 335 |
| Na první dítě | 13 404 | 1 117 |
| Na druhé dítě | 17 004 | 1 417 |
| Na třetí a každé další dítě | 20 604 | 1 717 |

Pramen: [3]

1.6.5 Ostatní srážky ze mzdy

Nejdříve je potřeba si stanovit, k čemu jsou srážky ze mzdy určeny a k čemu slouží. Především slouží jako prostředek ke splnění povinností na základě rozhodnutí příslušného orgánu (viz. srážení SP a ZP a jejich odvod pojišťovněm a České správě sociálního zabezpečení). Nicméně srážky také slouží k zajištění dluhů zaměstnance.

Důležité je si uvědomit, že srážky ze mzdy jsou upravovány v zákoníku práce, občanském zákoníku a dále také v občanském soudním, exekučním, správním a daňovém řádu a v neposlední řadě je třeba uvést také insolvenční zákon. Je důležité srážky rozlišovat, a to:

- Na základě písemné dohody se zaměstnavatelem či jiné třetí strany.
- Srážky, které nevyžadují písemný souhlas zaměstnance. Můžeme je označit jako srážky na pohledávky zaměstnavatele. Jedná se například o zálohu mzdy, na kterou zaměstnanec ztratil nárok, neúčtované zálohy na cestovní náhrady či úhrada přečerpané dovolené.
- Dále se jedná o srážky, které se srážejí díky výkonu rozhodnutí, či exekuce.
- A nakonec srážky ve prospěch státních institucí, o kterých jsem se zmiňovala už výše. Jedná se především o zdravotní pojištění, sociální zabezpečení a záloha na daň z příjmu.

Dále je také ujednáno tzv. pořadí těchto srážek, kdy na prvním místě jsou srážky na základě výkonu rozhodnutí či exekuce. Následně přicházejí srážky na základě písemné dohody a na konec srážky bez písemného souhlasu zaměstnance.

1.6.5.1 *Nezabavitelná částka*

Bez ohledu na to, jak vysoké má zaměstnanec dluhy, je zde částka, která mu musí po odečtení všech srážek zůstat. Pro rok 2017 tato částka činí 6 154,67 Kč. Částka je stanovena jako dvě třetiny z součtu životního minima jednotlivce (3 410 Kč) a z normativních nákladů na bydlení pro jednu osobu (5 822 Kč).

Pokud má zaměstnanec vyživovací povinnost na manžela, manželku či dítě, zvyšuje se částka o jednu čtvrtinu za každého člena domácnosti (1 538,67 Kč).

1.6.6 Konečný náhled na výpočet mzdy

Hrubá mzda

+ SP za zaměstnavatele

+ ZP za zaměstnavatele

= Superhrubá mzda

- Záloha na daň z příjmu snižená o příslušné slevy

- SP za zaměstnance

- ZP za zaměstnance

= Čistá mzda

- Ostatní srážky

= Mzda k výplatě

2 Výkonnost podniku

Aby podnik prosperoval a jeho výkonnost dosahovala co nejlepších čísel je zapotřebí měřit nejenom výkonnost osob, které se společně podílejí na dosažení určitého cíle, ale je potřeba také jejich úsilí koordinovat, aby bylo společného cíle dosaženo.

Abychom zjistili, zda je podnik dostatečně výkonný, je nutné zajistit vhodné nástroje a měřítka pro jednotlivé manažerské úrovně ve vazbě na pravomoci a odpovědnosti zaměstnanců v organizačních strukturách.

- Vnitřní a vnější faktory prosperity

Vnější faktory působící na firmu by měla firma monitorovat co nejpřesněji a přizpůsobit jim tam faktory vnitřní. Na vnitřní činitele musí mít vliv management a měl by je tak mít pod kontrolou.

K rozhodujícím vnitřním činitelům patří:

- **Strategie** – Tento činitel se zabývá určením základního směru ve vývoji organizace, stanovení způsobů či cest, jak se dostat k vytyčeným strategickým cílům. Není proto pochyb, že mezi určením správných strategických cílů a prosperitou podniku je velmi úzká souvislost. Strategická rozhodnutí jsou důležitá pro prosperitu podniku, jelikož se týkají změn vlastnické nebo majetkové struktury podniku, průniku na zahraniční trhy, portfolia produkce a tím i budoucí konkurenceschopnosti firmy a investic do vývoje a technologií, rozšíření výrobních kapacit atd.

- **Struktura** – Struktura se týká zdrojů firmy, hlavně jejich zhodnocení, využívání a vzájemné provázanosti. Pro správné fungování firmy jsou nejcennější takové zdroje jako je úspěšný produkt, trh, na kterém může být produkt uplatněn, know-how firmy a kvalifikovaný personál. Důraz je tak kladen na využívání disponibilních zdrojů. Od managementu je poté vyžadováno, aby situaci ve zdrojích důkladně analyzoval a analyzoval ukazatele využívání zdrojů.

- **Kultura firmy** – Kultura firmy společně s know-how firmy patří do činitelů, které se nedají nakoupit či převzít. Oba tyto pojmy pak souvisejí s pracovní silou, a to tak, že know-how souvisí se způsobilostí pracovníků a kultura firmy má vztah k respektování hodnot a zásad chování, které byly přijaty vedením firmy. Záleží tak na vedení firmy, jaké cíle ve směru formování firemní kultury stanoví a jak je bude naplňovat. Ke klíčovým cílům však patří

- Vztah k zákazníkovi a jeho vnímání jako ústředního subjektu.
- Sounáležitost s firmou – „Když se bude dařit firmě, bude se dařit i mě.“
- Ochota učit se novým věcem a nést odpovědnost za svou práci.
- Přicházet s novými nápady a vylepšeními.

Ačkoli posuny v kultuře organizace není snadné měřit, nelze tento činitel prosperity podceňovat. I když hodnoty nenajdeme v účetní závěrce, postoje a chování pracovníků firmy mohou podnik podržet v problémových situacích.

2.1 Pojem výkonnost

Co se vlastně pod pojmem výkonnost skrývá?

Toto slovo můžeme najít v celé škále odvětví. Jako například u sportu, tak také v ekonomice. V obecném měřítku však výkonnost znamená definici, která popisuje, jakým způsobem, pozorovaný subjekt vykonává danou činnost v porovnání s jiným způsobem, kterým by daná společnost mohla zkoumanou činnost vykonávat. Výsledky těchto zkoumání předpokládají schopnost porovnání zkoumaného způsobu s jiným případným způsobem z hlediska stanovené kritériální škály.

Činnost jejíž výkonnost zkoumáme či posuzujeme, je cílově zaměřená – tudíž vede k určitému cíli, k dosažení určitého stavu.

Ve zkoumání výkonnosti je třeba tuto skutečnost rozlišit na dvě dimenze, které můžeme rozlišit snadnými odpověďmi na otázku „Co je možné udělat pro to, abychom stanoveného cíle dosáhli?“ První z odpovědí je tzv. dělat správné věci – tuto dimenzi můžeme pak označit jako efektivnost a poukazuje na výkonnost ve smyslu volby činnosti. Druhá z odpovědí je tzv. dělat věci správně – tato dimenze je poté označována jako účinnost, jelikož poukazuje na výkonnost ve smyslu toho, jakým způsobem danou činnost uskutečňujeme.

I tak se však dostáváme k tomu, že výkonnost není zcela objektivním způsobem uchopitelná, resp. že se nedá považovat za celistvou charakteristiku průběhu činnosti organizace. Je třeba si také uvědomit, že pro měření výkonnosti a interpretaci informací je zásadní vztah zájmové skupiny k organizaci a její preference a také povaha vztahů zájmových skupin mezi sebou. Už při samotném měření výkonnosti organizace je potřeba znát odpověď na otázku „*Pro koho nebo z pohledu koho výkonnost podniku měříme a interpretujeme?*“

2.2 Cesta k podnikové prosperitě

Na cestě k prosperitě můžeme uvést tři stadia:

- Zaměření na ekonomické aspekty – Charakteristické pro situace, kdy výsledky hospodaření firmy nejsou uspokojivé – takže se management musí zaměřit na obrát situace, k němuž vede redukování nákladů (např. zamezování situacím, které vyvolávají nutnost platit různé pokuty a penále apod.) a zvyšování produktivity (tj. uplatňování opatření, která zvýší výkonnost provozní jednotek a zlepší využití zdrojů, ty povedou k lepšímu zhodnocení disponibilních zdrojů. Mezi obvyklé ukazatele, které se používají pro hodnocení ekonomických výsledků, řadíme různé ukazatele finanční analýzy. Jejich interpretace se ovšem liší v závislosti na charakteru organizace. Avšak cenné poznatky a přehled o zdrojích zvyšování produktivity poskytují analýzy bodu zvratu.
- Orientace na zákazníka – Toto stadium sleduje dosažení střednědobých ekonomických cílů, jelikož je zde kladen důraz na ekonomické aspekty ve fungování organizace a také na to, že další vývoj je podřízen potřebám a požadavkům zákazníka. Aspekty konkurenční vý-

hody lze v tomto stádiu najít v nákladech a v ceně nabízeného produktu, ale také i v kvalitě a reakci na požadavky zákazníků. Podnik si tak může připravit svůj program orientace na zákazníka, který obvykle vychází ze situační analýzy. Ta odpovídá na otázky jako jsou: Jaké jsou potřeby našich zákazníků? Jak jsou potřeby zákazníků uspokojovány námi a jak konkurencí? A jak tyto informace zjišťujeme a jak měříme?

- Důraz na integrovaný management – Tento pojem nám udává obraz toho, jak by měla úspěšná firma fungovat v této době. Zásadní požadavky pro zajištění prosperity v tomto ohledu se týkají
 - Zajištění správné provozní činnosti firmy tak, aby provozní základna byla rovná podobným konkurenčním subjektům v oblastech ekonomických parametrů, kvality, flexibility při vývoji, výrobě a dodávkách
 - Nalézání a správné využívání takových aspektů, které budou pro firmu představovat konkurenční výhodu. Ve většině případů je můžeme nalézt v produkci zcela nových produktů, které vytvářejí novou potřebu.

2.3 Tradiční přístupy k hodnocení výkonnosti

Tyto přístupy jsou ve většině případů orientovány do minulosti (v nejlepším případě do současnosti).

Výhoda tohoto měření je pak spatřována zejména ve finančních kritériích, cílem ve většině případů je určení výkonnostních ukazatelů, které by umožňovaly srovnání, poznání trendů, nebo by sloužily k odhalování rezerv.

2.3.1 Hodnocení výkonnosti firmy použitím finančních ukazatelů

Takovéto hodnocení má již letitou tradici a je více než jasné, že má velice dobrou vypovídací schopnost, jelikož je ve většině případech promítnuto do peněžních jednotek a je tak srozumitelné.

Také spousta státních podniků jako jsou banky a pojišťovny utváří analýzy svých obchodních partnerů z finančních ukazatelů, které jsou odvozeny z účetních výkazů: rozvahy a výkaz zisku a ztráty.

V odborné literatuře tak nalezneme spoustu titulů, zabývajících se měřením a hodnocením výkonnosti firem, které se opírají o různé ukazatele, ať už se jedná o jednotlivé či spojené do paralelních či pyramidových soustav. Jejich společným cílem je posuzování finanční situace firmy. Navíc takovéto finanční hodnocení nám dovoluje provádět analýzy toho, jak se finanční ukazatele vyvíjely v čase a provádět jejich rozklad do dalších dílčích ukazatelů a podobně. V praxi se finančních kritérií využívá při hodnocení výkonnosti zejména při:

- Komplexním hodnocením finančního zdraví firmy – neboli hodnocením bonity (tzn. zhodnocení vložených prostředků, dosažení hospodářských výsledků za určité časové období apod.)
- Finančním nebo jinak zvaném controllingovém řízení firmy.

2.3.1.1 *Hodnocení bonity*

Pro tento pojem je charakteristické posuzování finanční situace hodnocené firmy. Jak se jí daří zhodnocovat vložené prostředky a zda její fungování má jistý ekonomický efekt a v jakém rozsahu.

Výkonnost by měla zajímat vlastníky podniků či jejich zřizovatele a v tomto směru jde zejména o retrospektivní hodnocení, které má dát odpovědi na to, jak se podniku v uplynulém období dařilo a jak byly zhodnoceny vložené prostředky atd.

Neméně velký zájem budou mít i investoři, kteří se na základě dosažených výsledků rozhodují o rozdělení finančních prostředků, a to včetně rizikového kapitálu. Zájem o finanční výkonnost budou mít také bankovní domy, které mají financovat podnik a v neposlední řadě to budou i samotní zákazníci, kteří se budou zajímat o výkonnost firmy

2.3.1.2 *Finanční (controllingové) řízení*

Přístupy, které slouží k určení budoucích záměrů ve vývoji firmy a jejich specifikaci v podobě ukazatelů a určitých hodnot, jichž má být dosaženo. Tyto plánované hodnoty jsou následně srovnány se skutečností a na základě nesrovnalostí jsou přijímána korekční opatření. Kritéria výkonnosti tedy slouží:

- Jako prostředek k určení plánovaných záměrů, k upřesnění budoucího stavu, kterého by mělo být dosaženo.
- Na plánované indikátory může být v návaznosti na předchozí bod vázána hmotná zainteresovanost realizačních útvarů či jednotlivých pracovníků.
- Na základě skutečných výsledků výkonnosti jsou v případě zjištění odchylek, přijímána příslušná manažerská opatření.

Toto tvoří podstatu controllingu, tyto přístupy jsou základem finančního řízení organizací a jejich principy se využívají v realizační fázi projektového řízení.

Charakteristické rysy těchto přístupů jsou takové, že slouží jako nástroj řízení – tudíž určování plánovaných cílů. Dále se cíle obvykle týkají budoucího vývoje celé organizace, případně jsou upřesněny pro její části. Využívá se zde finančních ukazatelů a často se při určování cílových hodnot vychází z minulého vývoje.

Pokud hodnotíme výkonnost podniku pomocí finančních ukazatelů, je třeba se zamyslet i nad celou škálou dilemat, např.

- Budeme organizaci hodnotit pomocí momentální (stavové) hodnoty dosaženého finančního výsledku (např. zisk), nebo je zde vhodnější dynamická veličina, tudíž vývoj zisku v posledních letech?
- Je vhodné se při posuzování zaměřit na jeden ukazatel, nebo je vhodnější posuzovat více ukazatelů k získání objektivního obrazu o úspěšnosti firmy?
- Zda existují a na základě čeho jsou určeny standardy ekonomických ukazatelů, jejichž dosažení by ukazovalo na pozitivní stav hodnoceného subjektu.

Takovéto finanční hodnocení má ale bohužel i své omezení. Z hodnocení na základě ekonomických veličin se totiž bohužel nedozvíme o skutečné dynamice a proměnlivosti faktorů ovlivňujících prosperitu organizace např.:

- Jaké postavení má organizace na trhu a zda management firmy vytvořil strategické předpoklady pro budoucí rozvoj.
- Zda produkuje atraktivní a zajímavé výrobky, či výrobky nové nebo zastaralé.
- Má-li k dispozici lidský potenciál, nebo know-how, které je schopné zabezpečit pokrokové výrobní a technologické inovace.
- Jak si firma a její výrobky stojí na trhu a zda mají přijatelnou cenu, kvalitu, propagaci atd.

Klasické finanční ukazatele taktéž poskytují málo informací o příčinách úspěchu a neúspěchu firmy z hlediska výkonnosti, jimiž mohou být:

- Reaktivní či proaktivní firemní kultura, zájem o inovace apod.
- Růst podnikové intelektuální kapitálové základny.
- Míra motivovanosti zaměstnanců.
- Spokojenost zákazníků.

2.3.1.3 *Dílčí hodnocení výkonnosti*

Zaměřeno na posuzování výkonnosti procesů, tedy útvarů, středisek na základě jejich finančního hospodaření.

Pro hodnocení se používají vybrané finanční ukazatele jako pro celou firmu, s rozdílem, že se aplikují pouze na určitý úsek firmy, tj. divize, provoz, proces, středisko aj. K tomu je zapotřebí vytvořit předpoklady v analytické účetní evidenci tak, aby vynaložené náklady a přínosy bylo možné přiřadit k organizačním jednotkám.

2.4 Moderní přístupy k hodnocení výkonnosti podniku

Tyto přístupy se neomezují pouze na finanční aspekty, ale snaží se do hodnocení zapojit také i mimofinanční kritéria. Důležité je zmínit, že toto hodnocení se zaměřuje spíše do budoucnosti. Tento přístup tedy pracuje se zákazníky, produkty, které zákazníkům dodáváme a procesy, jakými jsou produkty vyráběny. Zaměříme-li se poté na zákazníky, měli bychom znát odpovědi na následující otázky [Veber]

- Známe své klíčové zákazníky a jsme/ nejsme na nich závislí?
- Je naše firma klíčovým dodavatelem pro naše klíčové zákazníky?
- Víme, jak jsou pro nás přínosní jednotliví zákazníci a jednotlivé výrobky?
- Známe rozvojový potenciál svých VIP, popř. dalších zákazníků, resp. známe rozvojový potenciál pro naše produkty u našich VIP zákazníků?
- Jaké nejvyšší transakční náklady byly v letošním roce vynaloženy a jak přínosné byly tyto transakce pro firmu?
- Jaká kritéria výkonnosti se uplatňují pro naše prodejce?
- Je cílem podniková efektivnost výroby nebo přínosnost zákazníků?
- Měříme výkonnost útvarů? Produktů? Zákazníků?

Zodpovězení takovýchto otázek je jistě pro většinu organizací nelehký úkol.

Ačkoliv je většina hodnotících systémů spíše zaměřena na minulost, v lepším případě na současnost, stále více však zjišťujeme, že budoucí vývoj je stále méně ovlivňován minulostí. Proto by si manažeři či investoři měli položit otázku, zda se bude zjištěný minulý stav opakovat nebo by s vysokou pravděpodobností měli předpovídat rozvojový potenciál, který bude pro další vývoj určující.

Rozdíly mezi tradičními a moderními přístupy k hodnocení výkonnosti firem můžeme shrnout do následujících bodů:

• **Tabulka 4: Porovnání tradičních a moderních přístupů**

| Tradiční přístupy | Moderní přístupy |
|---|---|
| Zaměření do minulosti, maximálně do současnosti | Zaměření do minulosti, současnosti ale hlavně do budoucnosti |
| Uplatnění finančních kritérií při hodnocení | Komplexní přístupy k hodnocení, a to včetně využití mimoekonomických kritérií |
| Analytické přístupy -Poměrové ukazatele -Paralelní soustavy -Pyramidové soustavy | Zvýraznění úlohy benchmarkingu při hodnocení |
| Hodnocení trendů vývoje | Určování rozvojového potenciálu |
| Dobrá identifikace anomálií | |

Pramen: [Veber, str. 681]

2.5 Metody finanční analýzy

Členění metod není zcela přesně určeno, a proto se jak v praxi, tak i v literatuře setkáváme s nejrůznějšími metodami finanční analýzy.

Postupem času si praxe vyžádala nejrůznější úpravy ukazatelů a díky tomu tak vznikly celé řady skupin ukazatelů i metod. V této podkapitole se pokusím uvést ty nejpoužívanější pro stavební sektor, a hlavně také ty, které použiji v praktické části své bakalářské práce.

2.5.1 Analýza absolutních ukazatelů

Tato analýza využívá ukazatele v absolutní velikosti a tak, jak je máme zachyceny v účetních výkazech.

- Prvním ukazatelem v této analýze je Horizontální analýza
 - V literatuře se s tímto pojmem můžeme setkat také pod názvem analýza časových řad, či analýza trendů a je jednou z nejdůležitějších a nejpoužívanějších součástí finanční analýzy.
 - Je ukazatelem vývoje nějaké veličiny v čase a jejím cílem je porovnat údaje ze současnosti s údaji z minulých let.

- Problémem této analýzy je její potřeba dostatku relevantních dat z minulosti, na základě nichž by se dal odhadnout budoucí vývoj.
- Dalším ukazatelem analýzy absolutních ukazatelů je Vertikální analýza
 - Zabývá se stupňovitým rozbořem jednotlivých složek tvořících jeden souhrnný finanční ukazatel. Ukazuje podíl jednotlivých položek na jejich agregovaných hodnotách.
 - Tato analýza je vhodná pro mezipodnikové srovnání, kdy může pomoci s identifikací různých příčin příznivého či negativního vývoje podniku. V kombinaci s horizontální analýzou lze dosáhnout zajímavých výsledků. Poté lze sledovat vývoj poměrového ukazatele v čase a vliv jeho změn na velikost zisku nebo výši tržeb. U stavebních podniků má tato analýza význam pro kalkulační vzorce, kde popisuje, jak se která nákladová složka podílí na tvorbě ceny.

2.5.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Nazývána také jako analýza fondů finančních prostředků. Ve finanční analýze je slovo fond definován jako agregace určitých stavových ukazatelů, vyjadřujících aktiva nebo pasiva. [4]

Rozlišujeme tři úrovně ukazatelů:

- Čistý pracovní (provozní) kapitál
- Čisté pohotové prostředky (peněžní finanční fond)
- Čistý peněžně – pohledávkový fond (čistý peněžní majetek)

2.5.3 Analýza poměrových ukazatelů

Jedná se o nejpočetnější skupinu ukazatelů a menší finanční analýzy si vystačí pouze s nimi.

Podrobně se jimi budu zabývat v praktické části, ale jedná se o ukazatele:

- Rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti a ukazatele postavení podniku na kapitálovém trhu [4]

2.5.4 Analýza cash-flow

Výhoda oproti ukazatelům postavených na rozvahových a výsledkových položkách spočívá v tom, že tato analýza odstraňuje vlivy vyplívajících z účetních principů a postupů (zavedené způsoby odpisování, metody oceňování, časového rozlišení, tvorby rezerv) a je méně citlivá na inflační vývoj než zisk.

Prvním ukazatelem je výnosnost tržeb, který ukazuje finanční výkonnosti firmy a je tak vhodným doplňkem k ukazateli ziskové rentability.

Dalším ukazatelem je výnosnost celkového kapitálu a stupeň oddlužení, který vypovídá o schopnosti vyrovnávat vzniklé závazky z vlastní finanční síly a optimální hodnota by se měla pohybovat nad 20 %.

Úrokové krytí je dalším ukazatelem analýzy cash-flow a může mít vyjádření jako poměr zisku před úroky a zdaněním a celkovými placeními úroky. (Valach)

Mezi další ukazatele patří i cash-flow na akcii, které eliminuje vliv metod odpisování a je tedy vhodnější pro prostorové srovnávání firem v mezinárodním měřítku.

Posledním ukazatelem je stupeň samofinancování investic, který charakterizuje míru finančního krytí investic z vlastních interních finančních zdrojů. Hodnota vyšší než 100 % umožňuje alternativní využití cash-flow, nižší hodnota vede k nutnosti externího financování.

2.5.5 Analýza soustav ukazatelů

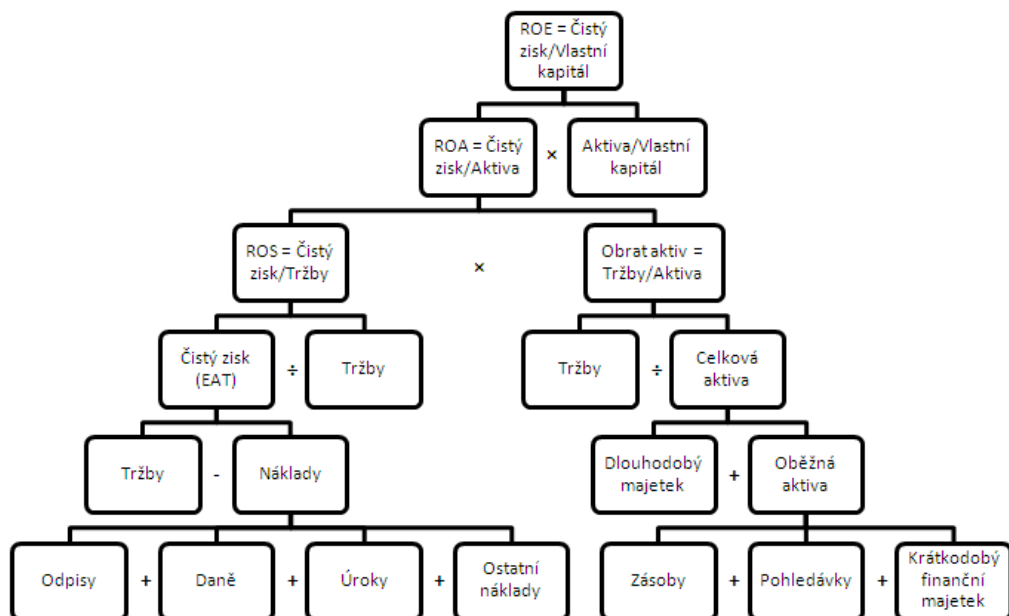
Patří do kategorie komplexnější analýzy, kdy je schopna poskytnout souhrnnou charakteristiku a dát tak představu o podobě jednotlivých ukazatelů.

Při vytváření soustav se rozlišují:

- Soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů, příkladem nám jsou pyramidové soustavy. Nejznámější je bezpochyby pyramidový rozklad Du Pont kdy základem je Du Pont rovnice:

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} * \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (2)$$

- **Obrázek 1: Pyramidový rozklad Du Pont**



Pramen: Předěláno dle Sedláček, Jaroslav, *Finanční analýza podniku*, 1. vydání Brno: Computer press, 2009, 1045 s. ISBN 978-80-251-1830-6, s. 83

- Účelové výběry ukazatelů, sestavované na bázi komparativně-analytických nebo matematicko-statických metod.

2.5.6 Bilanční pravidla

Tato pravidla nám znázorňují doporučení v oblasti finančního řízení podniku. Lze je také zařadit mezi rozdílové ukazatele, nicméně bych jim ráda věnovala samotnou podkapitolu.

- Zlaté bilanční pravidlo – Říká nám, že dlouhodobý majetek by měl být financován dlouhodobými zdroji a naopak krátkodobý majetek zdroji krátkodobými. Organizace by měla usilovat o sladění výše mezi aktivy a pasivy. Pokud ve firmě převažují pasiva, znamená to že financuje konzervativně. To je pro firmu málo rizikové, avšak drahé. V případě převisu aktiv, firma financuje agresivně a podstupuje tak vyšší riziko.
- Pravidlo vyrovnání rizika – Toto pravidlo říká, že vlastní kapitál by měl být menší než kapitál cizí.
- Pari pravidlo – To nám říká, že vlastního kapitálu by mělo být méně než dlouhodobého majetku, aby vznikl prostor pro využití dlouhodobého kapitálu (Sedláček, 2009, s. 28-29)

2.6 Koncepční otázky měření výkonnosti

Jelikož je popsání toho, jak měření výkonnosti v konkrétní organizaci probíhá, poměrně rozsáhlým a složitým úkolem, ukazuje se jako užitečné použít jako nástroj sadu navádějících otázek, které však mohou být pro různé subjekty proměnlivé. Za základní však můžeme považovat tyto:

- Kdo představuje hlavní uživatele informací a pro jaký účel tyto informace využívají?
- Jaké faktory směřují k tomu, aby byly výkonnost předmětem zájmu?

Tyto dvě otázky se zabývají tím, co je důvodem pro měření výkonnosti – ve zkratce se zabývají otázkami kvůli komu, pro koho a proč děláme měření výkonnosti.

- Jak má být nastaven systém měření výkonnosti, aby postihl všechny okruhy zkoumané činnosti, nebo aby se zaměřil na určitý výčet?
- Jakými způsoby jsou stanoveny referenční prvky pro vyhodnocení výkonnosti?
- Jak se zohledňuje při měření faktor času?
- Jaký typ informací je lepší pro popis výkonnosti a její vyložení uživatelům?

Tyto otázky se týkají systému pro měření výkonnosti, a to z hlediska způsobu tvorby systému, přístupů, metod a nástrojů k tomu využívaných. Zkrátka se zabývají tím, jak měřit. I když největší pozornost se ubírá směrem na volbu konkrétních měřítek výkonnosti.

- Jaká osoba je zodpovědná za proces měření výkonnosti a zda jsou všechny aktivity spojené s měřením řešeny uceleně a vytvářejí tak logicky navazující řetězec?
- Zda je ověřována účinnost používaného přístupu měření výkonnosti a zjišťována zpětná vazba od uživatelů? – Pokud tomu tak je, jsou tyto skutečnosti zohledňovány subjektem, který je za měření zodpovědný?

Tato sada otázek poukazuje na to, že měření výkonnosti je činností prováděnou určitým subjektem nebo skupinou subjektů, přičemž se jedná o činnost sestávající z řady aktivity, které jsou náročné na kvalitu provedení i vzájemnou koordinaci.

2.6.1 Proč vlastně měříme? Funkce a fáze měření

Důvodů pro uskutečňujeme měření je celá řada. Za nejvýznamnější můžeme považovat to, že:

- Měření má funkci opory paměti a umožňuje nám uchovávat údaje o objektu za určité období.
- Dále má funkci komparace a pomáhá porovnávat charakteristiky různých objektů či stejného objektu v různých časových okamžicích jeho vývoje.
- Měření má také funkci podpory objektivizace a šíře smyslového poznání, tudíž popsat mocí technických nástrojů charakteristiky objektu, které jsou lidskými smysli nepostižitelné.
- Poté má také funkci podpory hloubky poznání. To znamená, že měření umožňuje nastínit i takové charakteristiky podniku, které mu byly přisouzeny člověkem a nejsou přímo zachytilné lidskými smysli ani technickými nástroji.
- Další funkcí je zprostředkování poznání, kdy měření umožňuje komunikovat údaje o zkoumaném objektu i osobám, které nemají možnost daný objekt pozorovat.
- Na konec má měření i funkci důkazní, jelikož není možné plně překonat jeho subjektivnost – může posloužit jako důkaz, zda určitý jev nastal či nikoliv.

Z uživatelského hlediska je praktické chápat měření jako proces, kdy cílem je zjištění požadované informace o subjektu. Tento proces se skládá z řady na sebe navazujících fází.

- Jako první fází můžeme označit tzv. Vytvoření modelu, který bude základem pro uskutečnění měření a vyhodnocení výsledků. V této fázi si stanovíme, co přesně budeme zkoumat. Jaké prvky a vztahy, co přesně bude předmětem našeho zájmu při měření. Které stránky zkoumaného objektu chceme měřit a z jakého úhlu pohledu.
- Další fází je Volba metod a nástrojů, které použijeme pro měření. U této fáze se dostáváme k otázce, jakým způsobem a použitím jakých nástrojů budeme měření uskutečňovat. Tudíž měříme, protože se potřebujeme něco dozvědět a na základě toho rozhodovat.
- Získání požadovaných údajů – fáze změření. Jedná se o fázi, kde dochází buď přímo nebo pomocí metody, či nástroje k přiblížení zkoumajícího subjektu.
- Zaznamenání a uchování získaných hodnot. Tato fáze představuje významnou část v procesu měření, jelikož cílem této fáze je včasné zaznamenání údajů, s co nejmenším množstvím chyb a uskutečněné přitom s nejnižším vynaložením úsilí, takovým způsobem, který umožní jejich bezpečné zachování. Je-li této fázi věnována nízká pozornost, může snížit kvalitu primárních údajů a dokonce i zhoršit podmínky pro provedení závěrečných fází procesu měření.
- Třídění a přednesení hodnot je fáze, kdy dochází k přípravám pro komunikaci informací uživatelům. Dochází zde ke zpracování údajů pomocí třídění, uspořádání, analýzou, porovnání atd. Takto zpracované údaje se dále posuzují dle kritérií stanovených uživateli. Kvalita tohoto posouzení pak významně působí na následnou interpretaci informací samotným uživatelem.
- Ověření informací. Cílem této fáze je eliminace záměrných i neúmyslných projevů subjektivity v měření.

- Komunikace informací uživatelům je konečnou fází celého procesu. Cílem je pomocí vhodných forem a prostředků zprostředkovat uživateli informace srozumitelným a včasným způsobem o zkoumaném podniku.

2.7 Pracovní spokojenost a výkonnost zaměstnance v podniku

Tato v celku kontroverzní problematika nebyla dosud potvrzena ani vyvrácena, jelikož jsou různé pohledy na vztah mezi pracovní spokojeností a výkonností zaměstnanců.

Můj výzkum tak bude probíhat v rámci jednoho podniku, není proto možné zjištěné výsledky zobecňovat.

2.7.1 Názory na existenci vztahu mezi pracovní spokojeností a výkonností

Na základě Hawthornských studií (Petty, 1984, str. 712 - 721) a v návaznosti na ně, dal Viteles do souvislosti motivaci, pracovní výkonnost a morálkou, která by měla vyjadřovat totéž, co pracovní spokojenost. Na základě názoru o existenci vztahu mezi pracovní spokojeností a výkonností docházelo i k mnoha výzkumům, například Brayfield a Crockett (1955 in Armstrong, 2007, s. 229) uvedli, že je jen málo důkazů o vztahu mezi postoji pracovníků a jejich výkonem. Uvedli však, že je zde možnost obráceného vztahu, tedy že vysoký výkon vede ke spokojenosti s prací. Ve své práci navíc ještě uvedli, že spokojený pracovník nemusí být nutně produktivní a naopak ten, kdo odvádí hodně práce nemusí být spokojený. **Spokojenost se však může projevat jako důsledek vyšší odměny.** Podle Fisherové (1980) je obtížné hledat vztah mezi postojem a chováním, jelikož bývá slabý. A je také důležité si uvědomit, že výkon je jen jednou z mnoha reakcí na práci. Dalším faktem je také to, že výkon je ovlivněn soutěživostí, schopnostmi, sociálním a situačním omezením a také motivací. Celková pracovní spokojenost by proto měla zahrnovat měření výkonu, pozdní docházku, záměry práci opustit, stěžování si na práci, sabotování, věnování se osobním věcem v pracovní době apod.

Výzkum prováděný Pattersonem, Westem, Lawrhodem a Nickellem (1977 in Armstrong, 2002, s. 125) byl zaměřen na faktory ovlivňující výkon podniku. Šlo hlavně o postoje zaměstnanci, kulturu organizace a řídicí postupy. Výsledkem poté byl odhad, do jaké míry jednotlivé faktory předpovídají výkon podniku měřený produktivitou a ziskem na jednoho pracovníka, vyjádřené v podobě procentní změny výkonu připisovanému konkrétnímu faktoru.

Podle průzkumu Purcella (2003 in Armstrong 2007, s. 228-229) dochází k chování, které přispívá k výkonnosti firmy tehdy, když jsou zaměstnanci dobře motivováni, jsou organizaci oddaní a práce jim přináší vysoké uspokojení.

Podle Urbana (2013b) lidé, kteří jsou motivováni k dosahování určitých cílů, bývají spokojeni, když jich dosáhnou zlepšeným výkonem. Nadřazení je pak odměněni finančně nebo pochvalou, což má zásadní vliv na jejich spokojenost. Proto je pro firmu velmi přínosné, aby pomohla svým zaměstnancům k úspěchu, a to jak vzděláváním, tak správným vymezením pracovních míst, poskytnutím odpovídajících pracovních nástrojů a dodržováním pravidel motivace.

Uvádí se také, že spokojení zaměstnanci jsou z dlouhodobého hlediska až o 16 % produktivnější, než ti nešťastní a nespokojení. Toto se projevuje tím, že zaměstnanci mají méně absencí, jsou ochotní pracovat nad rámec svých povinností a je u nich menší pravděpodobnost, že firmu opustí. Na tuto spokojenost mají dle výzkumů vliv následující mechanismy: prostor pro samostatné rozhodnutí, sdílení informací, minimalizování hrubého jednání a zpětná vazba k pracovní výkonnosti.

Názorů na vztah mezi pracovní spokojeností a výkonností je několik, ale všeobecně uznávané je přesvědčení, že růst spokojenosti s prací vede ke zlepšení výkonu – avšak bez stoprocentního potvrzení, zůstává toto přesvědčení pouhou podporovanou teorií.

2.7.2 Typy vztahů mezi spokojeností a výkonem

V případě, že se přikloníme na stranu názorů, které prokazují spojitost mezi spokojeností pracovníků a výkonností, zjistíme, že je více důvodů, proč spolu mohou tyto dva faktory souviset. Judge a kol. (2011) rozlišují sedm možných druhů vztahů.

1. Pracovní spokojenost ovlivňuje výkonnost: lidé pracují více, protože mají svou práci rádi.
2. Pracovní výkonnost ovlivňuje pracovní spokojenost: lidé mají rádi svou práci, protože v ní jsou úspěšní.
3. Pracovní spokojenost ovlivňuje výkonnost a naopak
4. Pracovní spokojenost a výkonnost jsou ve vzájemném vztahu, ale pouze tehdy, pokud je současně ovlivňuje další proměnná. Například srozumitelnost pracovních úkolů může vést jak k vyšší spokojenosti, tak výkonnosti.
5. Pracovní spokojenost a výkonnost mohou být propojeny, ale síla tohoto propojení závidí na další proměnné. Například v jaké míře je oceňován dobrý výkon (bonusy, lepší plat, atd.)
6. Pracovní spokojenost a výkonnost jsou příklady obecnějších konceptů pozitivních pocitů a efektivnosti a tyto se vzájemně ovlivňují.
7. Mezi pracovní spokojeností a výkonností není žádný vztah.

Keiwitz (2004) podporuje tvrzení, že výkonnost organizace ovlivňuje spokojenost zaměstnanců. Jelikož u průzkumu uskutečněný Schneiderem bylo zjištěno, že výkonnost organizace (měřená pomocí ROA a výnosu na akcii) se ukázala jako silnější predátor spokojenosti. To vysvětluje například tím, že pokud se společnosti daří, může si dovolit vyšší odměny pro zaměstnance, což je v souladu s teorií, že zaměstnanci se potřebují cítit za svůj výkon řádně odměněni. Výzkum byl však prováděn ve velkých úspěšných společnostech a byl zaměřen pouze na určité aspekty pracovní spokojenosti.

Riketta (2008 in Arnold, 2010, s. 267-268) také zjistil, že vztah mezi spokojeností a výkonností je silnější, pokud uplynul krátký časový interval mezi jejich měřeními. Vysvětlil to tím, že pracovníci podávající vyšší výkon mají vyšší očekávání, co se týče odměny. Pokud tato vize není naplněna, dochází k poklesu jejich výkonu – důležité je zde poznamenat, že i když má pracovní spokojenost vliv na výkonnost, nemusí to nutně být její příčinou.

2.7.3 Vztah mezi spokojeností, výkonem a organizační kulturou

Se spokojeností zaměstnanců souvisí, i když tedy nepřímo, výkonnost firmy – tzv. výkonová kultura (Stýblo, 2010, s. 44). Organizační kultura má totiž pozitivní přínos na dosažení spokojenosti pracovníků a cílů organizace. Sempane a kol. (2002) ve svém výzkumu přišli na to, že míra pracovní spokojenosti může sloužit k předpovědi přijetí organizační kultury zaměstnanci. Mezi výhody silné organizační kultury dle Lukášové (2004, s. 52-53) patří především i to, že dochází k souladu ve vnímání a myšlení pracovníků, což usnadňuje komunikaci, redukuje konflikty a zvyšuje šanci jednotlivců dohodnout se.

Podle mého názoru a také na základě výzkumů vypsanych výše, vztah mezi spokojeností a výkonností existuje a budu se to snažit ve své bakalářské práci prokázat.

3 Hodnocení zaměstnanců, zvyšování jejich výkonnosti, motivace zaměstnanců

Existuje tedy vůbec souvislost mezi výškou platu zaměstnance a výkonností podniku?

Touto otázkou bych se ráda zabývala až v části praktické, nicméně čistě teoreticky by zde souvislost být měla, jelikož by mezi hlavní zájmy zaměstnavatele mělo patřit efektivní hodnocení zaměstnance a zvyšování jeho samotné výkonnosti, která by pak měla přispívat i k výkonnosti podniku celkově.

3.1 Metody hodnocení zaměstnanců

Abychom se dostali do tohoto bodu, musíme nejdříve zvážit, co chceme hodnotit a proč se vůbec hodnocením zaměstnanců zabýváme. Teprve až pak se můžeme zabývat otázkou, jak zaměstnanec hodnotit. V mém případě bychom hodnotili u položky „co“ výkonnost zaměstnanců v porovnání s jejich mzdou, u položky „proč“ by pak důvod byl prostý: Jelikož chceme vědět, zda mzdy ovlivňují výkonnost zaměstnanců a ti pak zvyšují výkonnost a prosperitu celé společnosti.

Dle Ireny Pilařové a její knihy Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat její výkonnost patří mezi nejběžněji užívaným metodám:

- Zařazování – Metoda je založena na seřazení hodnocených zaměstnanců dle vybraného kritéria od toho nejlepšího až po toho nejhoršího. Je vhodná pro skupiny s menším počtem zaměstnanců. Je důležité mít na paměti, že nejlepší zaměstnanec jednoho oddělení, bude mít pravděpodobně odlišné schopnosti než nejlepší zaměstnanec oddělení jiného.
- Párové srovnávání – Zde srovnáváme schopnosti zaměstnance se všemi ostatními pracovníky z určité pracovní skupiny. Při každém srovnání přidělíme nejlepšímu pracovníkovi bod a součtem těchto bodů následně získáme pořadí hodnocených.
- Hodnotící rozhovor
- Hodnotící škály

- Psychologické testy a dotazníky
- Metoda stanovení cílů
- Assesment centre – V poslední době velmi oblíbená forma také pro výběrová řízení. Pracovníci na základně modelových situací, které ve firmě probíhají, řeší zadané úkoly a následně jsou ohodnoceni komisí.

Velmi často také dochází ke kombinaci dvou a více metod k dosažení lepších výsledků.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Výzkumné šetření společnosti JEZZ, s.r.o.

4.1 Představení společnosti

Společnost JEZZ, jenž má právní formu jako společnost s ručením omezeným, je firma zabývající se zemními pracemi a autodopravou především v Jihočeském kraji. V obchodním rejstříku je pak u této společnosti předmětem podnikání výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Činnosti společnosti JEZZ, s. r. o. podle živnostenského oprávnění jsou poté:

- Autodoprava (především materiálů, jako je kamenivo, štěrk, písek apod.)
- Poskytování služeb pro zemědělství, zahradnictví, rybníkářství a také lesnictví
- Výroba stavebních hmot
- Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků
- Povrchové úpravy, sváření kovů a jiných materiálů
- Zemní práce, především vodovody a kanalizace, úpravy a rozvody vody
- Nakládání s odpady (výjimku zde tvoří nebezpečné odpady, nakládáním s nimi se firma nezabývá)
- Přípravné a dokončovací stavební práce
- Specializované stavební činnosti
- Poskytování technických služeb

a mnohé další...

Firma je v provozu od srpna roku 2008, kdy byla zapsána do obchodního rejstříku. Její základní kapitál byl 200 000,- a statutární orgán je tvořen dvěma jednatelemi, a to manželi Janou a Bohuslavem Zikešovými.

Sídlo společnosti je poté v Roudném, které je vzdáleno 6 km od centra Českých Budějovic.

Firma se tedy specializuje na stavební průmysl. Jako nejvýnosnější služby, které firma zprostředkovává, bychom mohli označit stavební a zemní práce, stavby na klíč a rekonstrukce staveb.

4.2 Dotazníkové šetření motivace zaměstnanců a spokojeností se mzdou

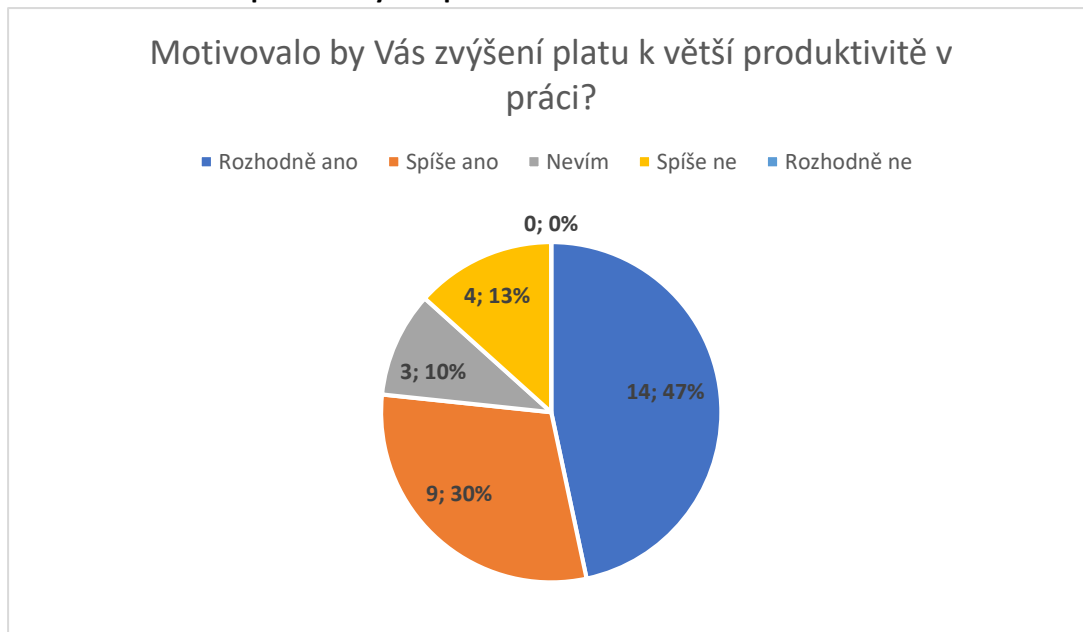
V současné době pracuje pro podnik JEZZ 30 zaměstnanců, z toho jsou 3 pracovníci v administrativní činnosti pracující buď na zkrácený úvazek nebo brigádně. Zbytek 27 pracovníků tvoří dělníci. Avšak počet zaměstnanců se v průběhu sledovaných období měnil. Zvláště v roce 2013 kdy mzdové náklady byly jen 36 tis. Kč. V této době firma nejspíše své zakázky řešila subdodavatelsky a ponechala si pouze pár zaměstnanců na potřebnou administrativní činnost. Avšak mzdy v podniku jsou průměrně 17 tis. Kč na zaměstnance (zaměstnanci jsou odměňováni hodinovou mzdou, kdy hodinová sazba je ve většině případech okolo 110–120 Kč/hodina). Proto jsem zaměstnancům rozdala dotazníky, zda jsou spokojeni se svou mzdou a jsou dostatečně motivováni v poměru s prací, kterou vykonávají.

První pětice otázek je zaměřena na to, jak jsou zaměstnanci spokojeni se stylem řízení v podniku a zda si přijdou dostatečně motivováni od svého nadřízeného. Více jak polovina respondentů odpověděla, že jejich pracovní výkon ovlivňuje styl řízení nadřízeného a také více jak polovina je s tímto stylem řízení spíše spokojena nebo zcela spokojena. Následující otázka byla, jaká jsou očekávání jejich nadřízeného, kde 16 respondentů odpovědělo, že realistická, 11 respondentů odpovědělo lehce nadhodnocená a 2 lehce podhodnocena. Čtvrtá otázka byla položena ve znění, zda Pracovníkův pracovní výkon ovlivňuje motivace. Zde byl výsledek naprosto jasný. Všichni respondenti odpověděli Ano. Na následující otázku, zda si zaměstnanci myslí, že jsou od svého nadřízeného dostatečně motivováni, jich 14 odpovědělo ano a 16 odpovědělo ne.

Následující pětice otázek se zabývala tím, zda jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni. Na otázku, jestli si myslí, že je jejich práce smysluplná, odpověděla většina ano. U sedmé otázky, zda je pracoviště plně vybaveno a pohodlně se zde pracuje odpovědělo 16 respondentů spíše nesouhlasím, u podotázky, zda nejsou zaměstnanci na pracovišti rušení a mohou se věnovat své práci, jich 14 odpovědělo spíše nesouhlasím a 13 spíše souhlasím a u poslední podotázky za jim pracoviště nevyhovuje, 25 respondentů odpovědělo že nesouhlasí. Na otázku, jak často se zaměstnanci během týdne cítí přepracovaní a stresu, jich 16 označilo odpověď občas a 10 jich označilo odpověď často. Další otázka ohledně kariérního růstu vypověděla o tom, že 25 zaměstnanců ve firmě nemá možnost dalšího postupu na kariérním žebříčku.

Poslední otázky byly zaměřené na spokojenost se mzdou a zda je práce baví a přemýšlí o změně zaměstnání. Na otázku, zda si respondenti myslí, že jejich mzda odpovídá jejich práci jich 14 odpovědělo že ano a 16 že ne. Otázka, zda by zvýšení platu motivovalo respondenty k vyšším pracovním výkonům byla zajímavější. 14 Respondentů odpovědělo rozhodně ano, 9 spíše ano, 3 nevím a 4 respondenti odpověděli spíše ne. Předposlední otázka, zda je práce baví vykazovala výsledky, kde baví odpovědělo 16 pracovníků a 13 jich odpovědělo nebaví a práce je nenaplňuje, jeden pracovník dokonce odpověděl, že ho práce nebaví a čeká na příležitost k odchodu. Poslední otázka o tom, zda je pravděpodobné, že bude zaměstnanec v současné době hledat jiné zaměstnání jich 19 odpovědělo ne, 8 možná a 3 ano.

- **Graf 1: Motivace pomocí zvýšení platu**



Pramen: Vlastní zpracování na základě zpracovaného dotazníku

4.3 Finanční ukazatele použité pro zjištění, zda výkonnost podniku souvisí s jeho mzdovou politikou

Ráda bych jen podotkla, že ve své bakalářce nebudu vypracovávat celkovou finanční analýzu podniku JEZZ, s.r.o. Pouze použiji jednotlivé ukazatele, které tato analýza využívá k posouzení výkonnosti podniku a posouzení hypotézy, zda s výkonností souvisí i mzdy zaměstnanců.

Je řada finančních ukazatelů, které lze pro měření výkonnosti použít. Pro své měření jsem vybrala finanční ukazatele, které se používají při finanční analýze podniku.

Pro finanční analýzu podniku se využívá zejména analýza poměrových ukazatelů. K těmto ukazatelům můžeme do podkategorií zařadit:

- Ukazatele rentability
- Ukazatele likvidity
- Ukazatele aktivity
- Ukazatele postavení podniku na kapitálovém trhu
- Ukazatele produktivity

Dále můžeme použít analýzu absolutních ukazatelů:

- Horizontální analýza
- Vertikální analýza

Analýza rozdílových ukazatelů, do které patří čistý pracovní (provozní kapitál)

Dále k analýze můžeme využít i jiné ukazatele:

- Bilanční pravidla

4.3.1 Analýza absolutních ukazatelů

4.3.1.1 Horizontální analýza rozvahy a VZZ

Slouží ke zjištění o kolik se změnilly jednotlivé položky v čase.

Pro horizontální a vertikální analýzu jsem čerpala data ze zjednodušené rozvahy a výkazu zisku a ztráty, které mi byla k dispozici od roku 2012 až po rok 2015.

- **Tabulka 5: Horizontální analýza rozvahy**

| Označení | AKTIVA (v tis. Kč) | Rozdíl v letech (v tis. Kč) | | |
|----------|---|-----------------------------|-----------|-----------|
| | | 2013-2012 | 2014-2013 | 2015-2014 |
| | AKTIVA CELKEM | 2 173 | 4 048 | 1 592 |
| B. | Dlouhodobý majetek | 311 | 455 | 586 |
| B. II. | Dlouhodobý hmotný majetek | 311 | 455 | 586 |
| C. | Oběžná aktiva | 1 862 | 3 593 | 959 |
| C. I. | Zásoby | 306 | -300 | 1 644 |
| C. III. | Krátkodobé pohledávky | 1 124 | 2 737 | -981 |
| C. IV. | Krátkodobý finanční majetek | 432 | 1 156 | 296 |
| D. I. | Časové rozlišení | 0 | 0 | 47 |
| | PASIVA (v tis. Kč) | | | |
| | PASIVA CELKEM | 2 173 | 4 048 | 1 592 |
| A. | Vlastní kapitál | 67 | 731 | 155 |
| A. IV. | Výsledek hospodaření minulých let | 210 | 66 | 732 |
| A. V. 1. | Výsledek hospodaření běžného období +/- | -143 | 665 | -577 |
| B. | Cizí zdroje | 2 102 | 3 321 | 1 437 |
| B. IV. | Bankovní úvěry a výpomoci | 0 | 0 | 625 |
| C. I. | Časové rozlišení | 4 | -4 | 0 |

Pramen: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

V analýze pak nedocházelo k výraznějším razantním změnám a ani jedna položka pak nepřesáhla změnu o 1000 %.

Všechny procentuální změny se pohybovaly v řádu desítek. Největší změnu v rozvaze zaznamenala položka Výsledek hospodaření minulých let, kdy položka v roce 2012 vykazovala hodnotu -4 a v roce 2015 stoupla na 1004, celkový růst položky byl tak 731 %.

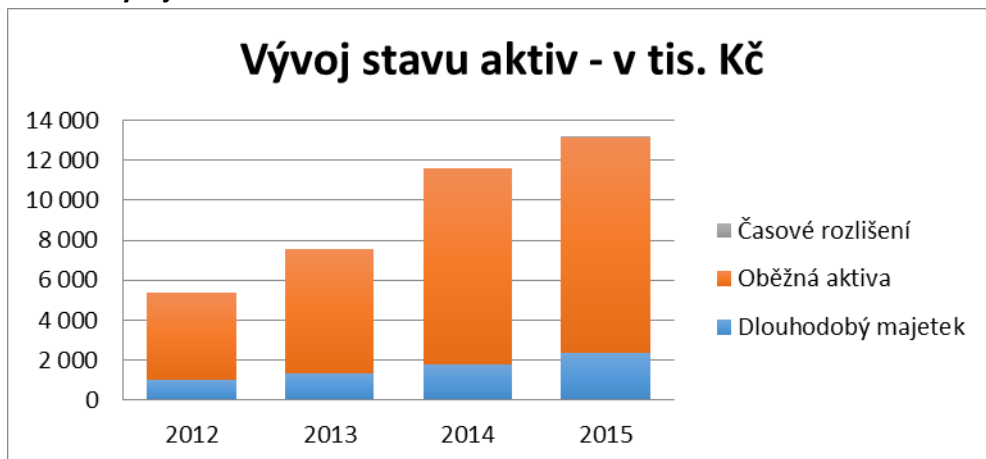
• **Tabulka 6: Horizontální analýza VZZ**

| Výkaz zisku a ztráty | | | | |
|----------------------|--|-------|-------|--------|
| II. | Výkony | 4 505 | 7 491 | 6 153 |
| | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 4 495 | 7 476 | 6 149 |
| | Změna stavu zásob vlastní činnosti | 10 | 15 | 4 |
| B. | Výkonová spotřeba | 4 564 | 3 340 | 8 992 |
| + | Přidaná hodnota | -59 | 4 151 | -2 839 |
| C. | Osobní náklady | -242 | 2 751 | -1 957 |
| | Mzdové náklady | -171 | 1 949 | -1 432 |
| | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | -71 | 802 | -525 |
| D. | Daně a poplatky | 9 | 27 | 5 |
| E. | Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku | 127 | 248 | 335 |
| III. | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu | -404 | -400 | 670 |
| F. | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu | 59 | -59 | 36 |
| IV. | Ostatní provozní výnosy | 0 | 48 | 60 |
| H. | Ostatní provozní náklady | -253 | 11 | 126 |
| V. | Převod provozních výnosů | 0 | 0 | 0 |
| I. | Převod provozních nákladů | 0 | 0 | 0 |
| * | Provozní výsledek hospodaření | -163 | 821 | -654 |
| J. | Výnosové úroky | 2 | 2 | -5 |
| K. | Nákladové úroky | 1 | 2 | -4 |
| L. | Daň z příjmu za běžnou činnost | 5 | 70 | -25 |
| M. | Ostatní finanční náklady | -10 | 70 | -50 |
| N. | Ostatní finanční výnosy | 14 | -16 | 3 |
| * | Výsledek hospodaření za účetní období | -143 | 665 | -577 |

Pramen: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

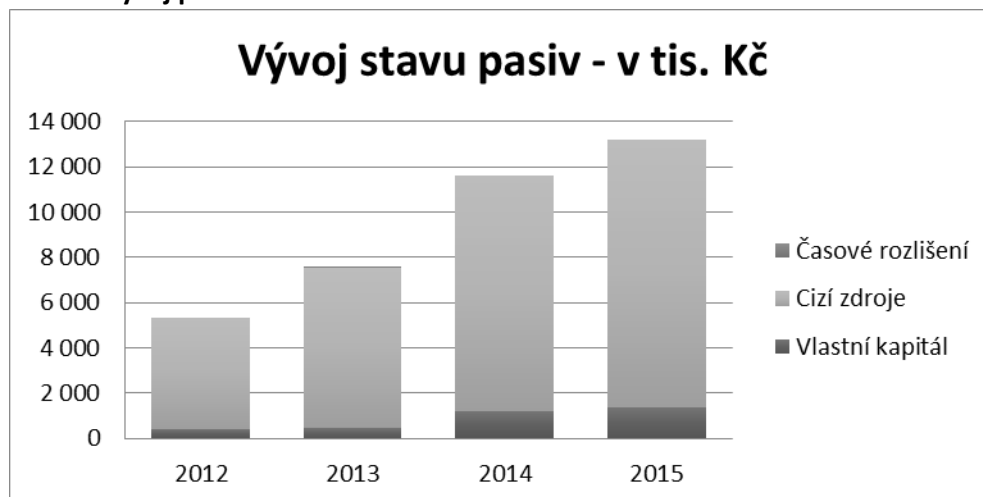
U výkazu zisku a ztráty poměrně slušné navýšení zaznamenala položka Odpisy dlouhodobého majetku. Z rozvahy je totiž patrné, že podnik v průběhu let několikrát nakoupil různý dlouhodobý majetek. Přesné údaje o nákupu a prodeji dlouhodobého majetku mi však nebyly k dispozici. Graficky znázorněný vývoj aktiv a pasiv můžeme vidět níže.

- **Graf 2: Vývoj aktiv**



Pramen: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

- **Graf 3: Vývoj pasiv**



Pramen: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Z rozvahy je potom patrné, že oběžný majetek je financován z cizích zdrojů.

4.3.1.2 Vertikální analýza

Co se týče vertikální analýzy, poměřila jsem jednotlivé položky rozvahy či VZZ s dalšími položky. Obvykle se zde volí výše aktiv, pasiv či výše tržeb za vlastní výrobky a služby, i já zvolila takovou základnu.

Výsledek je vyjádření výše podílu dané položky na celkové výši základny v procentech.

• **Tabulka 7: Vertikální analýza rozvahy**

| Označení | AKTIVA | | | | |
|----------|---|------|------|------|------|
| | | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| | AKTIVA CELKEM | 100% | 100% | 100% | 100% |
| B. | Dlouhodobý majetek | 19% | 18% | 15% | 18% |
| B. I. | Dlouhodobý nehmotný majetek | 0% | 0% | 0% | 0% |
| B. II. | Dlouhodobý hmotný majetek | 19% | 18% | 15% | 18% |
| C. | Oběžná aktiva | 81% | 82% | 85% | 82% |
| C. I. | Zásoby | 0% | 4% | 0% | 13% |
| C. III. | Krátkodobé pohledávky | 75% | 68% | 68% | 52% |
| C. IV. | Krátkodobý finanční majetek | 6% | 10% | 17% | 17% |
| | PASIVA | | | | |
| | PASIVA CELKEM | 100% | 100% | 100% | 100% |
| A. | Vlastní kapitál | 8% | 7% | 11% | 10% |
| A. I. | Základní kapitál | 4% | 3% | 2% | 2% |
| A. IV. | Výsledek hospodaření minulých let | 0% | 3% | 2% | 8% |
| A. V. 1. | Výsledek hospodaření běžného období /+ -/ | 4% | 1% | 6% | 1% |
| A. V. 2. | Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku /- / | 0% | 0% | 0% | 0% |
| B. | Cizí zdroje | 92% | 93% | 89% | 90% |
| B. III. | Krátkodobé závazky | 92% | 93% | 89% | 85% |
| B. IV. | Bankovní úvěry a výpomoci | 0% | 0% | 0% | 5% |

Pramen: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Největší změnu zaznamenali krátkodobé pohledávky, kdy se jejich vliv zmenšil ze 75 % na 25 %. U výkazu zisku a ztráty naopak vliv zvětšil u přidané hodnoty, kdy v z roku 2013 stoupla skoro o 20 %.

- **Tabulka 8: Vertikální analýza VZZ**

| Výkaz zisku a ztráty | | | | | |
|----------------------|--|------|------|------|------|
| II. | Výkony | 100% | 100% | 100% | 100% |
| | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 100% | 100% | 100% | 100% |
| B. | Výkonová spotřeba | 94% | 96% | 77% | 93% |
| + | Přidaná hodnota /+/ C. | 6% | 4% | 23% | 7% |
| | Osobní náklady /-/ Mzdové náklady | 3% | 0% | 14% | 3% |
| | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 2% | 0% | 10% | 2% |
| | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 1% | 0% | 4% | 1% |
| E. | Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku | 5% | 5% | 4% | 4% |
| III. | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu /+/ H. | 9% | 3% | 0% | 3% |
| | Ostatní provozní náklady /-/ * | 4% | 1% | 0% | 1% |
| | Provozní výsledek hospodaření | 3% | 1% | 4% | 1% |
| * | Výsledek hospodaření za účetní období | 2% | 1% | 9% | 2% |

Pramen: Vlastní zpracování na základě účetních výdajů

Už zde můžeme vidět procentuální podíl mezd na tržbách z prodeje vlastních výrobků a služeb. Největší podíl na tržbách měly mzdy v roce 2014, kdy se výsledek přiblížil 10 %.

4.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů

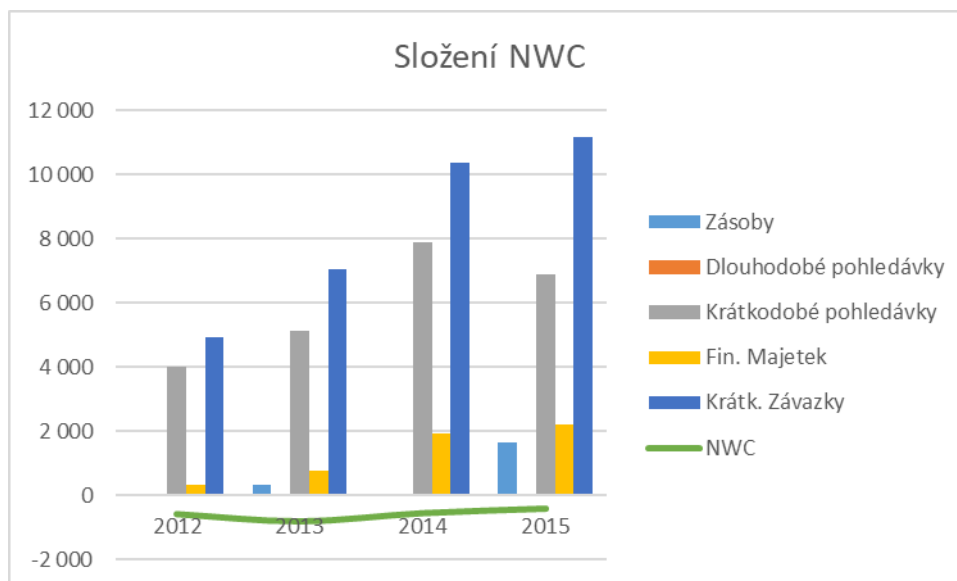
Do této analýzy patří především pracovní kapitál a bilanční pravidla. Pracovní kapitál pak představuje tu část oběžného majetku, která je financována z dlouhodobých zdrojů. Výsledek je pak vyjádřený potřebného minima na hladký průběh činností v podniku.

- **Tabulka 9: Složení pracovního kapitálu**

| Složení WC | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-----------------------|-------|-------|--------|--------|
| Zásoby | 0 | 306 | 6 | 1 650 |
| Dlouhodobé pohledávky | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Krátkodobé pohledávky | 4 015 | 5 139 | 7 876 | 6 895 |
| Fin. Majetek | 330 | 762 | 1 918 | 2 214 |
| Krátk. Závazky | 4 932 | 7 034 | 10 355 | 11 167 |
| NWC | -587 | -827 | -555 | -408 |

Pramen: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

- **Graf 4: Složení pracovního kapitálu**



Pramen: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Z grafu můžeme vidět že největší podíl na pracovním kapitálu, co se složení týče mají krátkodobé závazky, hned za nimi jsou to krátkodobé pohledávky a nakonec zásoby.

Pracovní kapitál neustále kolísá, což je zapříčiněno růstem krátkodobých závazků. V celém sledovaném období je pracovní kapitál záporný, což značí, že společnost nemá dobré finanční zázemí a není tak likvidní. To také svědčí o tom, že v budoucnu podniku hrozí finanční potíže ve své činnosti, jelikož firma má více závazků než pohledávek.

U tohoto ukazatele jsem sice se mzdovými náklady nepočítala, avšak lze vidět, že podnik si nevede velmi dobře co se týče řízení čistého kapitálu.

4.3.3 Analýza poměrových ukazatelů

Abychom mohli analyzovat vzájemné vazby a souvislosti mezi ukazateli, dáváme jednotlivé absolutní hodnoty do vzájemných poměrů.

U finanční analýzy je běžné, že se ukazatele třídí do skupin, které měří určitou stránku finančního zdraví podniku.

4.3.3.1 Ukazatele rentability

Rentabilitu můžeme označit také jako výnosnost kapitálu a představuje měřítko schopnosti podniku vytvářet nové efekty, jak dosáhnout zisku pomocí investovaného kapitálu. Tyto ukazatele poměřují výsledek efektu dosaženého podnikatelskou činností ku zvolené srovnávací základně (tou bývají převážně aktiva či vlastní kapitál).

Čím vyšší je poté výsledek, tím lépe podnik hospodaří se svým majetkem a kapitálem. Ve všech těchto ukazatelích poměrujeme ukazatel, který je tokovou veličinou (výsledkovou) a stavovou hodnotu (rozhovová veličina). Důležité je také rozhodnutí, zda stavovou veličinu budeme brát v

úvahu jako hodnotu, ze které byl tvořen zisk. Lepší by však bylo brát v úvahu vždy stavovou veličinu předchozího roku.

Výsledky se poté udávají v procentech a cílem ukazatelů je maximalizace, dlouhodobá udržitelnost a stabilita.

- Rentabilita aktiv (Return on Assets, ROA)

Klíčové měřítko, které poměří zisk podniku s celkovými vloženými prostředky bez ohledu na to, zda byl podnik financován z vlastního, nebo cizího kapitálu. Existuje v několika tvarech, ale jako nejvhodnější se jeví tvar EBIT.

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \quad (3)$$

- Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity, ROE)

Vyjádření přínosnosti reprodukce kapitálu, který byl vložen vlastníky. Sleduje tedy, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovanou vlastníky společnosti.

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (4)$$

- Rentabilita tržeb (Return on Sales, ROS)

Vyjádřuje nám, jak velké množství zisku podnik utvoří z jedné koruny tržeb. Pokud u tohoto ukazatele je situace nepříznivá, lze předpokládat, že ani u ostatních ukazatelů se situace nebude vyvíjet příliš dobře. V praxi pak můžeme využít buď EBIT nebo EAT.

$$ROS = \frac{EAT}{(\text{tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{tržby z prodeje zboží})} \quad (4)$$

- Rentabilita investovaného kapitálu

Ukazatel dává předpoklad, že podnik platí jen za kapitál, který potřebuje a také za předpokladu, že zpoplatněný kapitál je dlouhodobého charakteru. I zde se dává do poměru EBIT se zadržovaným kapitálem.

$$ROCE = \frac{EBIT}{(\text{vlastní kapitál} + \text{cizí kapitál})} \quad (5)$$

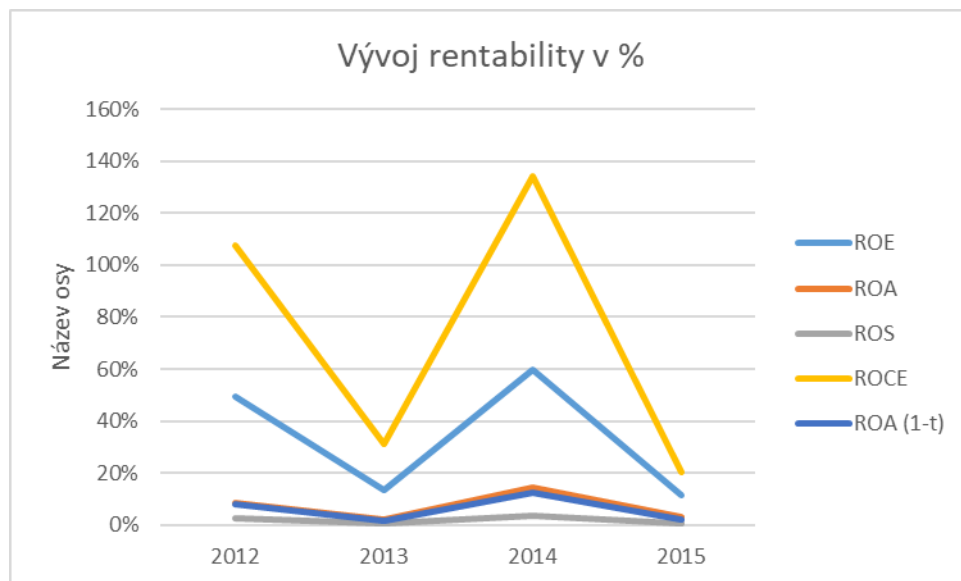
Rentabilita tedy vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku za použití vloženého kapitálu a patří tak mezi nejpodstatnější ukazatele finanční analýzy.

- **Tabulka 10: Rentabilita**

| Rentabilita | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-------------|------|------|------|------|
| ROE | 49% | 14% | 60% | 11% |
| ROA | 9% | 2% | 14% | 3% |
| ROS | 2% | 1% | 4% | 1% |
| ROCE | 108% | 31% | 134% | 20% |

Pramen: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

- **Graf 5: Vývoj rentability**



Pramen: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Z grafu je zřejmé, že vývoj jednotlivých ukazatelů byl velmi nestabilní. Zvláště co se týče ukazatelů ROCE a ROE. Ostatní ukazatele se pak nebezpečně přibližují nule. Tyto skoky jsou způsobeny velkým nárůstem tržeb za prodej vlastních produktů a služeb a také nárůstem vlastního kapitálu.

Rentabilita vlastního kapitálu dosahuje nejvyšších hodnot v roce 2014, kdy dosahuje 60 %, v dalším roce však klesne až na 11 %.

Rentabilita aktiv dosahuje nejvyšších hodnot také v roce 2014, kdy dosáhla hodnoty 14 %.

Rentabilita tržeb vykazuje v průběhu čtyř let průměrně podobné hodnoty a ukazatel se tedy nijak výrazně neměnil.

Rentabilita investovaného kapitálu vykazuje velmi kolísavé hodnoty. Zatímco v roce 2012 a 2014 hodnoty přesahují 100 % v ostatních letech jsou hodnoty sotva okolo 30 %.

4.3.3.2 Ukazatele likvidity

Tento ukazatel hodnotí, jakou schopnost má firma dostát svým závazkům a splácet je. Poměří se zde likvidní prostředky (pod kterými si můžeme představit snadno zpeněžitelné prostředky) s krátkodobými závazky.

Zjednodušeně nám vyjadřuje, do jaké míry je firma schopná zaplatit, kdyby se věřitelé rozhodli pro úhradu.

Máme tři druhy likvidity, které využíváme při finanční analýze:

- Běžná
- Rychlá
- Pohotová

- Běžná likvidita

Poměrujeme oběžná aktiva a krátkodobé závazky, doporučená hodnota je pak mezi 2,0 a 2,2.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (6)$$

- Rychlá

Do poměru dáváme oběžná aktiva potom, co do nich odečteme zásoby s krátkodobými závazky. Doporučená hodnota je 1,5 až 1,8.

$$\text{Rychlá likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (7)$$

- Pohotová

Můžeme jí také nazývat peněžní likviditou. Poměrujeme krátkodobý finanční majetek a krátkodobé závazky. Hodnota se doporučuje okolo 0,2.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (8)$$

Likvidita vyjadřuje souhrn prostředků, kterými lze hradit závazky společnosti.

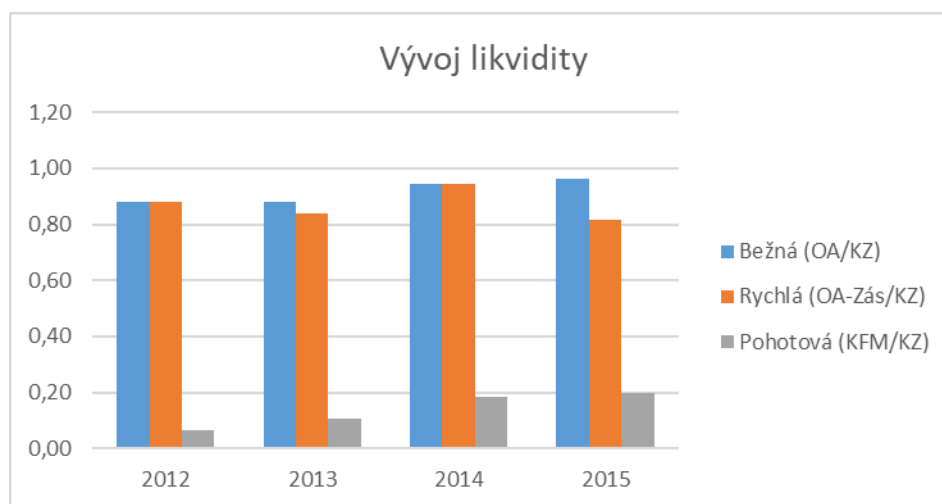
- **Tabulka 11: Likvidita**

Likvidita

| | | | | |
|--------------------|------|------|------|------|
| Bežná (OA/KZ) | 0,88 | 0,88 | 0,95 | 0,96 |
| Rychlá (OA-Zás/KZ) | 0,88 | 0,84 | 0,95 | 0,82 |
| Pohotová (KFM/KZ) | 0,07 | 0,11 | 0,19 | 0,20 |

Pramen: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

- **Graf 6: Vývoj likvidity**



Pramen: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Výše běžné likvidity by neměla být nižší než hodnota 1. Toto podnik bohužel nespĺňuje, což znamená, že podnik by nebyl schopný uhradit své závazky oběžnými aktivy přeměněnými na peníze. Ukazatel běžné likvidity se hodnotě 1 přibližuje nejvíce v roce 2015 a ukazatel se pomalu zvyšuje. Je tedy možné že v dalších letech by byl konečně schopný své závazky uhradit oběžnými aktivy.

Co se týče rychlé likvidity, její hodnota by se měla pohybovat od 0,7 do 1,5. Toto pravidlo podnik sice splňuje, ale hodnoty se pohybují v okolí spodní hranice, a to na hodnotách okolo 0,8.

Pohotová likvidita, jejíž optimální hodnoty by se měly pohybovat od 0,2 až do 0,5, v podniku JEZZ také moc neuspěla. Optimálních hodnot dosáhla firma jen v posledním roce 2015 kdy hodnota dosáhla požadované spodní hranice 0,2 a to kvůli nízké hodnotě finančního majetku. Společnost využívá k profinancování krátkodobého finančního nedostatku krátkodobé závazky.

4.3.3.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity nám poskytují informace o tom, jak efektivně ve firmě hospodaříme se svými aktivy, jak dlouho v nich máme vázány naše finanční prostředky. [5]

Můžeme se zde setkat s ukazateli, jako jsou:

- Obrat aktiv
- Obrat zásob
- Doba obratu zásob
- Obrat pohledávek
- Doba obratu pohledávek (nebo také průměrná doba inkasa)
- Obrat krátkodobých závazků
- Doba obratu krátkodobých závazků (nebo také průměrná doba splatnosti)
- A také obratový cyklus peněz

- Obrat aktiv

Udává se, že čím vyšší hodnota, tím lépe pro podnik. Doporučená hodnota je minimálně 1. Poměří se zde tržby s aktivy a ukazatel nám tak měří efektivitu využití veškerých aktiv v podniku.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (9)$$

- Obrat zásob

Tento ukazatel nám sděluje kolikrát se během roku každá položka zásob přemění v hotovost a je znovu uskladněna, proto zde doporučená hodnota neexistuje a podniky se snaží o co největší maximalizaci počtů obrátek.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (10)$$

- Doba obratu zásob

Používán častěji než ukazatel obrat zásob (zmíněn výše) a vyjadřuje nám, za kolik dní se nám zásoby vrátí avšak v tržbách. Jedná se tedy o to, jak dlouho leží zásoby na skladě a vážou na sebe další náklady. Počítáme zde se zásobami a tržbami, které dělíme počtem dnů v roce (lepší je použít číslo 360, kvůli výsledkům)

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\frac{\text{tržby}}{360}} \quad (11)$$

- Obrat pohledávek

Ukazatel vypovídá o tom, kolikrát se během sledovaného období jednotka pohledávek promění v tržby, tudíž se poměří tržby a pohledávky.

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}} \quad (12)$$

- Doba obratu pohledávek

V odborné literatuře můžeme nalézt také pod pojmem Průměrná doba inkasa

Dozvíme se zde, za jak dlouho se v průměru tržby stanou skutečným příjmem pro podnik. Proto zde poměříme pohledávky s tržbami, které následně dělíme počtem dní v roce. Ani zde není žádná doporučená hodnota, kterou by se podnik měl řídit.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\frac{\text{tržby}}{360}} \quad (13)$$

- Obrat krátkodobých závazků

Ukazatel nám zjišťuje, jak často jsou peněžní prostředky podniku využívány ke splácení závazků společnosti, proto zde dáváme do poměru tržby a krátkodobé závazky.

$$\text{Obrat krátkodobých závazků} = \frac{\text{tržby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (14)$$

- Doba obratu krátkodobých závazků

Jinak nazývané také jako Průměrná doba splatnosti.

Ukazatel udává, za jak dlouho je podnik schopen uhradit faktury obchodním věřitelům a podnik se tento ukazatel snaží sjednotit s dobou inkasa. Poměříme krátkodobé závazky a tržby, nakonec dělíme počtem dnů v roce.

$$\text{Doba obratu krátkodobých závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\frac{\text{tržby}}{360}} \quad (15)$$

- Obratový cyklus peněz

Je definovaný jako doba, po kterou jsou prostředky zadrženy ve výrobně obchodním cyklu.

Výpočet probíhá jako doba obratu zásob + průměrná doba inkasa pohledávek – průměrná doba splatnosti.

Doporučená hodnota není, firmy se snaží minimalizovat tuto dobu, po které se peníze zadržují

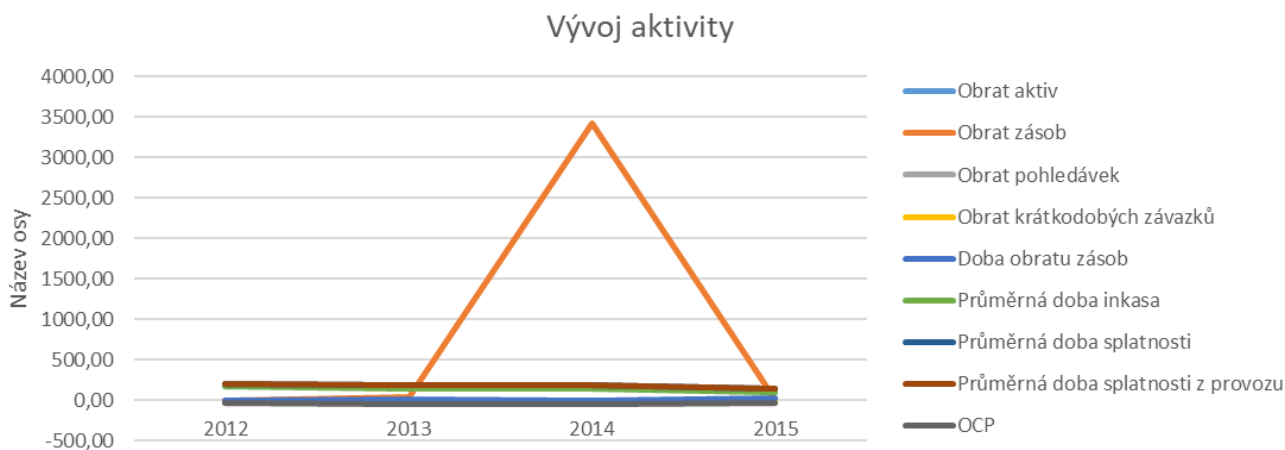
$$\text{OCP} = \text{obrat zásob} + \text{průměrná doba inkasa pohledávek} - \text{průměrná doba splatnosti} \quad (16)$$

Tabulka 12: Aktivita

| Aktivita | | | | |
|------------------------------------|------|-------|---------|-------|
| Obrat aktiv | 1,59 | 1,73 | 1,77 | 2,02 |
| Obrat zásob | 0,00 | 42,57 | 3416,83 | 16,15 |
| Obrat pohledávek | 2,12 | 2,53 | 2,60 | 3,87 |
| Obrat krátkodobých závazků | 1,73 | 1,85 | 1,98 | 2,26 |
| Doba obratu zásob | 0 | 8 | 0 | 22 |
| Průměrná doba inkasa | 169 | 142 | 138 | 93 |
| Průměrná doba splatnosti | 208 | 194 | 182 | 151 |
| Průměrná doba splatnosti z provozu | 208 | 194 | 182 | 151 |
| OCP | -39 | -44 | -43 | -35 |

Pramen: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

- Graf 7: Vývoj aktivity**



Pramen: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Obrat aktiv značí, zda firma efektivně nakládá se svým majetkem. Doporučená hodnota je 1, což podnik splňuje ve všech obdobích. O podniku to vypovídá, že majetek, který vlastní, efektivně využívá.

Obrat zásob pak vykazuje velmi rozdílné hodnoty. Je to způsobeno hlavně velkými výkyvy, co se týče zásob, což je pro stavební podnik běžné, jelikož nevytváří pro svou činnost velké zásoby.

Obratový cyklus peněz pak nabyl záporných hodnot, jelikož průměrná doba splatnosti převyšuje dobu obratu zásob a průměrnou dobu splatnosti. To je dáno nízkými hodnotami zásob což je pro nevýrobní podnik běžné, nicméně pohledávky se na peníze v posledním roce mění po 93 dnech. Své závazky je podnik schopen splácet až po 151 dnech. Pozitivní je, že se hodnoty snižují.

4.3.3.4 Ukazatele zadluženosti

Nejvíce důležitou skupinou ukazatelů pravděpodobně pro banky a jiné instituce, které se rozhodují o poskytnutí úvěru stavebnímu podniku. K získání kapitálu se vždy vážou náklady. Nákladem vlastního kapitálu je vlastníky podniku požadovaný výnos. Nákladem cizího kapitálu je úrok náležící věřiteli za podstoupené riziko. Vlastní kapitál je vždy dražší než cizí. Průměrné kapitálové náklady lze vyjádřit pomocí ukazatele vážených průměrných nákladů na kapitál WACC, kde obecně platí, že vyšší zadluženost zvyšuje riziko nestability a zároveň snižuje náklady na kapitál.

Nejpoužívanějším ukazatelem je celková zadluženost, kdy věřitelé tento ukazatel preferují v co nejmenších výsledcích, vlastníci spíše hledají větší finanční páku na znásobení svých výnosů.

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{suma aktiv}} \quad (17)$$

- **Tabulka 13: Zadluženost**

| Zadluženost | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|------------------------|-------|-------|--------|--------|
| Zadluženost | 92% | 93% | 89% | 90% |
| Dlouhodobá zadluženost | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Úrokové krytí | 56,00 | 36,57 | 180,33 | 101,00 |

Pramen: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

V podniku platí, že čím vyšší je hodnota zadluženosti, tím vyšší je riziko věřitele. Ve všech sledovaných obdobích je hodnota zadluženosti velmi vysoká, což způsobují vysoká čísla v rozvaze v oblasti cizích zdrojů.

Co se týče úrokového krytí, jeho hodnoty se doporučují alespoň třikrát vyšší, než je zisk. Toto pravidlo podnik mnohonásobně splňuje a je tedy dobrým dlužníkem, který si může dovolit využívat cizí kapitál.

Použit můžeme i ukazatel úrokového krytí, který vyjadřuje kolikrát je zisk vyšší než úroky. Čím vyšší hodnota, tím lépe. Ukazatel blíží se jedné poukazuje na to, že celý zisk je upotřeben na krytí úrokových nákladů.

4.4 Bilanční pravidla

4.4.1 Zlaté bilanční pravidlo

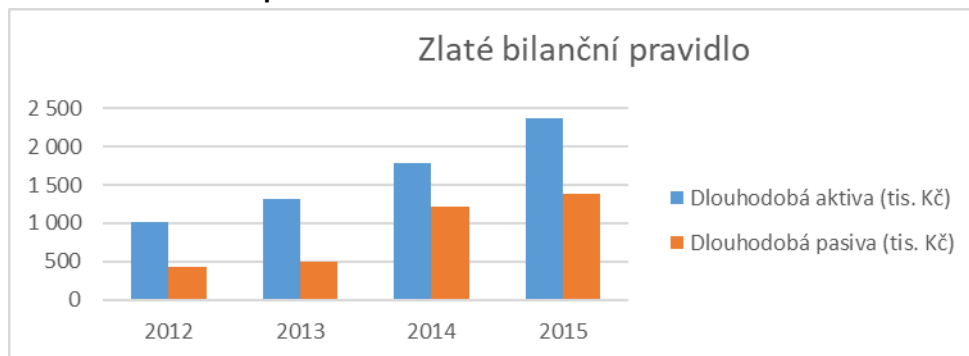
Nám říká, že podnik by měl mít časově sladěné poměry dlouhodobých aktiv a pasiv.

- **Tabulka 14: Zlaté bilanční pravidlo**

| Zlaté pravidlo | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Dlouhodobá aktiva (tis. Kč) | 1 013 | 1 324 | 1 779 | 2 365 |
| Dlouhodobá pasiva (tis. Kč) | 426 | 493 | 1 224 | 1 379 |
| Převis pasiv (tis. Kč) | 587 | 831 | 555 | 986 |

Pramen: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

- **Graf 8: Zlaté bilanční pravidlo**



Pramen: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Z grafu i tabulky je zřejmé, že hodnoty dlouhodobých aktiv a pasiv jsou rozdílné ve všech sledovaných obdobích, a proto zlaté bilanční pravidlo bylo splněno. Tyto odchylky jsou způsobeny vysokými hodnotami dlouhodobého majetku a nízkými hodnotami vlastního kapitálu a nulovými hodnotami dlouhodobých závazků. Jelikož má podnik vyšší úroveň aktiv, lze říct, že financuje svou činnost agresivně, což je pro firmu sice levnější, avšak více rizikové.

4.4.2 Pravidlo vyrovnání rizika

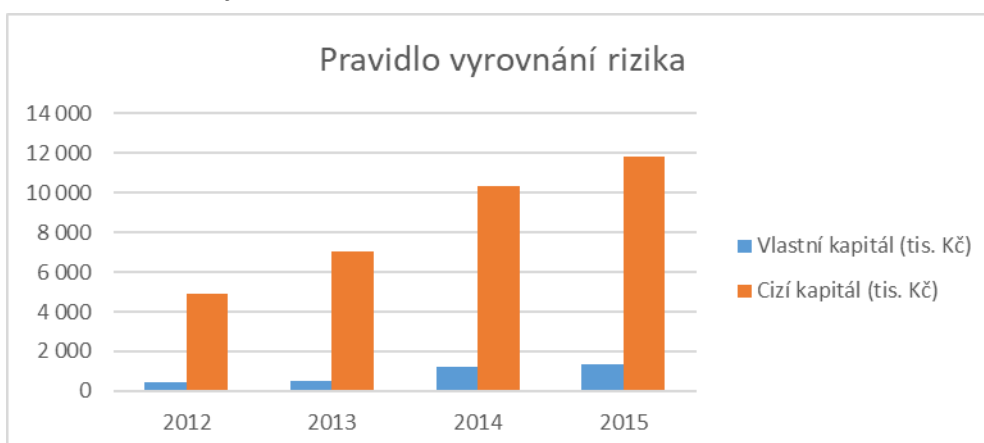
- **Tabulka 15: Pravidlo vyrovnání rizika**

Pravidlo vyrovnávání rizika

| | | | | |
|-----------------------------------|-------|-------|--------|--------|
| Vlastní kapitál (tis. Kč) | 426 | 493 | 1 224 | 1 379 |
| Cizí kapitál (tis. Kč) | 4 932 | 7 034 | 10 355 | 11 792 |
| Dlouhodobý cizí kapitál (tis. Kč) | 0 | 0 | 0 | 0 |

Pramen: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

- **Graf 9: Pravidlo vyrovnání rizika**



Pramen: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Pravidlo vyrovnání rizika nebylo splněno, i když hodnoty vlastního kapitálu stoupají, stále jsou hodnoty cizího kapitálu několikanásobně vyšší. Cizí zdroje podniku jsou tvořeny hlavně krátkodobými závazky. Z tohoto pohledu můžeme soudit, že z hlediska financování je firma v celku riziková.

4.4.3 Pari pravidlo

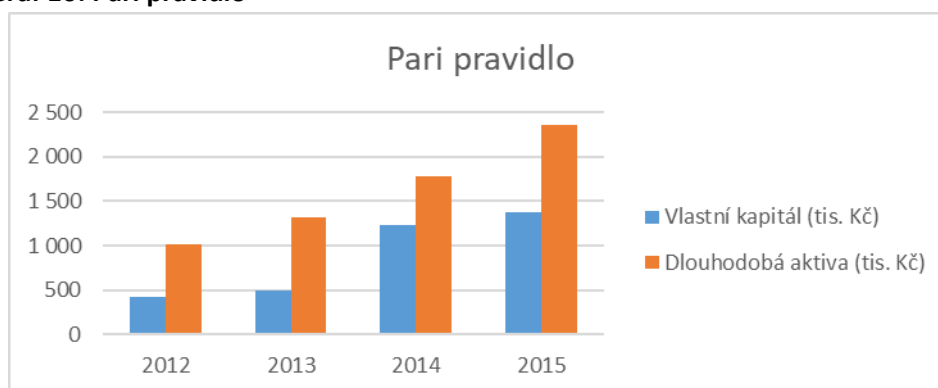
Toto pravidlo říká, že vlastního kapitálu by mělo být méně než dlouhodobého majetku.

- **Tabulka 16: Pari pravidlo**

| Pari pravidlo | | | | |
|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Vlastní kapitál (tis. Kč) | 426 | 493 | 1 224 | 1 379 |
| Dlouhodobá aktiva (tis. Kč) | 1 013 | 1 324 | 1 779 | 2 365 |

Pramen: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

- **Graf 10: Pari pravidlo**



Pramen: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Z tabulky je jasné že toto pravidlo bylo splněno, což je spojeno s tím, že firma vlastní hodně dlouhodobého majetku. Výsledek také vypovídá o tom, že podnik s kapitálem nakládá efektivně a je zde vytvořen prostor pro využití dlouhodobého kapitálu.

4.5 Ukazatele využívané speciálně ve stavebních podnicích

V oboru stavebnictví se využívá řada poměrových ukazatelů, podle nichž se poté řídí jak ekonomický, tak i výrobní chod podniku. Společnou vlastností těchto ukazatelů je to, že jejich vstupy nejsou vždy jasně čitelné z finančních výkazů a nejsou tolik ustálené jako klasické ukazatele finanční analýzy.

Důležité je upozornit na to, že tyto ukazatele nebudou mít velký přínos pro banky či jiné státní instituce, avšak pro management podniku či pro majitele budou hrát důležitou roli.

První skupinou jsou ukazatele počítající rentabilitu mezd a produktivitu práce. Tento ukazatel nám ve své podstatě lidově řečeno velmi „nahrál do karet“, jelikož je prvním krokem k tomu, abychom prokázali, že mzdy skutečně souvisí s výkonností podniku. Nejpoužívanějším ukazatelem zde je

ukazatel rentability mzdových nákladů, který ukazuje, jak se podílí mzdové náklady na tvorbě zisku.

$$\text{rentabilita mezd} = \frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{mzdové náklady}} \quad (18)$$

Mzdové náklady ve jmenovateli se často čelí na náklady na výrobní dělníky a na technicko-hospodářské pracovníky.

- **Tabulka 17: Rentabilita mezd**

| Rentabilita mezd | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 101% | 186% | 37% | 28% |

Pramen: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Rentabilita mezd se v posledních letech prudce snížila a dosahuje hodnot v roce 2015 pouhých 28 %, což znamená že zisk dosahuje 0,28násobku mzdových nákladů. Nicméně se jedná o nepříliš lichotivou hodnotu, která je způsobena sníženými mzdovými náklady. Nicméně v roce 2013 byla hodnota pro podnik JEZZ velmi příznivá a vyjadřovala, že zisk dosáhl 1,8násobku mzdových nákladů.

S tímto ukazatelem úzce souvisí ukazatel účinnosti mzdových nákladů a produktivity práce. Ty umožňují stanovovat optimální počet pracovníků v podniku a na zakázkách a slouží jako podklad pro odměňování.

$$\text{účinnost mzdových nákladů} = \frac{\text{objem výroby}}{\text{mzdové náklady}} \quad (19)$$

Objem výroby je nejčastěji používán jako výše tržeb ze stavební činnosti

- **Tabulka 18: Účinnost mzdových nákladů**

| Účinnost mzdových nákladů | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 4121% | 36181% | 1033% | 4819% |

Pramen: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Tento ukazatel dosahuje oproti rentabilitě mez velmi vysokých hodnot, kdy ukazuje, že každá koruna mzdového nákladu generuje tržby až 48krát větší (rok 2015). Velký skok v roce 2013 má za následek snížený počet mzdových nákladů.

$$\text{produktivita práce} = \frac{\text{objem výkonů}}{\text{počet pracovníků}} \quad (20)$$

Objem výkonů pak může být vyjádřen jako objem tržeb, případně u výrobních dělníků jako velikost produktu vyjádřeného v měrných jednotkách. Poté je tento vzorec vcelku unikátní tím, že je vyjádřen v celých nepeněžních jednotkách.

- **Tabulka 19: Produktivita práce**

| Produktivita práce | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 283,80 | 433,97 | 683,67 | 888,77 |

Pramen: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Produktivita práce na jednoho pracovníka dosáhla v roce 2015 888,77 tis. Kč, což znamená, že jeden pracovník generuje ročně tržby přibližně 888 000 Kč.

5 Celkové zhodnocení dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců a finančního stavu podniku JEZZ, s.r.o.

Po provedení dotazníkového šetření a použití ukazatelů používaných při finanční analýze bych ráda shrnula v následujících odstavcích výstupy a výsledky.

Dotazníky podané zaměstnancům podniku odhalily, že 100 %, tedy všechny zaměstnance v podniku, ovlivňuje při jejich pracovním výkonu motivace. Avšak pouze 14 zaměstnanců (46,7%) se cítí být v podniku dostatečně motivováni. Skoro polovina pak uvedla, že zvýšení platu by je více motivovalo k vyšší produktivitě v práci. To tedy znamená, že pouze polovina zaměstnanců se cítí být dostatečně motivována a uvítala by větší plat. Podniku bych tedy doporučila zaměstnancům úměrně zvýšit plat, či svým zaměstnancům nabídnout jiné zaměstnanecké benefity, například ve formě stravenek, které jim doposud nebyly nabídnuty.

Analýza absolutních ukazatelů odhalila proměnlivý vývoj jak u pasiv, tak také u aktiv, a ne jinak tomu bylo také u výkazu zisku a ztráty. Nejvíce proměnlivé hodnoty jsme mohli pozorovat v oběžných aktivech u zásob, to je dáno stavební činností podniku, kdy podnik má sice zásoby, ale nepotřebuje jich tolik k výrobnímu procesu. Kolísání je také způsobeno krátkodobými pohledávkami, které tvoří na oběžných aktivech většinový podíl. To je způsobeno nejspíše snížením počtu zakázek v důsledku omezení pracovní síly v roce 2015. U pasiv nás zaujme rostoucí položka vlastního kapitálu, kterou způsobila položka hospodaření minulých let, naopak položka výsledku běžného účetního období a mezi roky 2014 a 2015 zaznamenala propad o 577 tis. Kč, do mínusu však nespadá, což je pro podnik pozitivní. Pasiva jsou celkově nejvíce tvořena cizími zdroji, a to konkrétně položkou krátkodobých závazků, které jsou s ohledem na kratší splatnost rizikovější. U výkazu zisku a ztráty největší kolísání zaznamenala položka přidaná hodnota, jenž je tvořena i mzdovými náklady které v roce 2015 klesly o 1 432 Kč. Důvodem tohoto poklesu by mohlo být řešení zakázek pomocí subdodavatelů, a tudíž snížení pracovní síly. Horizontální analýza sice zahrnuje do výpočtu mzdové náklady, nicméně jen pro potřeby přehledu o rozdílech ve sledovaném období. U vertikální analýzy už tomu bylo jinak, jelikož se zde poměřovaly veličiny s tržbami, dozvěděli jsme se, jak velký procentuální podíl mají mzdové náklady na tržbách. V roce 2014 se tak mzdové náklady podílely 10 % na celkových tržbách.

Analýza rozdílových ukazatelů pomocí pracovního kapitálu ukázala, že kvůli vysokým hodnotám krátkodobých závazků vůči krátkodobým pohledávkám a v roce 2012 a 2014 i téměř nulovým zásobám, vyšel pracovní kapitál ve všech sledovaných obdobích záporný. To značí špatné finanční zázemí podniku a také to, že část stálých aktiv podniku je kryta finančními zdroji, které mají krát-

kou dobu splatnosti. Podniku tak hrozí nebezpečí, že bude muset prodávat dlouhodobý majetek pro zaplacení krátkodobých závazků. Podniku bych doporučila snížení krátkodobých závazků pro udržení hladké činnosti podniku. U této analýzy se bohužel se mzdovými náklady npracovalo, tudíž nelze říci, že by se mzdy podílely na pracovním kapitálu.

Analýza poměrových ukazatelů nám ukázala velmi nerovnoměrný vývoj položek v čase hlavně v letech 2012 a 2014 a to zvláště v oblasti rentability. Ukazatel rentability vlastního kapitálu ukazoval i hodnoty vyšší než 40 % výnosnosti ku vloženému kapitálu. To bylo způsobeno především stoupajícím vlastním kapitálem a výsledkem hospodaření běžného účetního období. Co se týče analýzy likvidity, ukazatele se ani při jedné likviditě nepohybují v doporučených hodnotách. Při běžné likviditě se ale ukazatele téměř přibližují jedné, proto je možné že v dalších letech by podmínky podnik splnil a byl by tak schopný krátkodobé závazky platit svými oběžnými aktivy. U pohotové likvidity splnil podnik doporučenou hodnotu pouze v roce 2015, to znamená že společnost využívá k profinancování krátkodobého finančního nedostatku krátkodobé závazky. Ukazatele aktivity pak vykazují nízké obraty, zvláště doba obratu zásob a průměrná doba inkasa je natolik nízká, že po odečtení průměrné doby splatnosti závazků vychází obrátový cyklus peněz v záporných hodnotách. Průměrná doba splatnosti se pohybuje okolo 180 dní, zatímco splatnost pohledávek byla v průměru okolo 140 dní. Hodnotu průměrné doby splatnosti bych doporučovala zmenšit, buď vyjednáváním či změnou dodavatele. Analýza zadluženosti ukazuje vyšší hodnotu zadluženosti, tím pádem vyšší riziko věřitele. Ve všech sledovaných obdobích je hodnota zadluženosti velmi vysoká, což způsobují vysoká čísla v rozvaze v oblasti cizích zdrojů. Co se týče úrokového krytí, jeho hodnoty jsou několikanásobně vyšší, to poukazuje na to, že firma je dobrým dlužníkem, který si může dovolit využívat cizí kapitál. Ani tato analýza neprokázala vliv mzdových nákladů na výkonnost firmy.

Bilanční pravidla byla v podniku splněna dvě ze tří. Zlaté bilanční pravidlo bylo splněno, odchylky mezi pasivy a aktivy jsou způsobeny vysokými hodnotami dlouhodobého majetku a nízkými hodnotami vlastního kapitálu a nulovými hodnotami dlouhodobých závazků. Jelikož má podnik vyšší úroveň aktiv, lze říct, že financuje svou činnost agresivně, což je pro firmu sice levnější, avšak více rizikové.

A nakonec **ukazatele používané ve stavebních podnicích**. Při rentabilitě mezd byly použity zisk před zdaněním a mzdové náklady. Jak již bylo řečeno, tento ukazatel dosahuje hodnot v roce 2015 pouhých 28 %, což znamená že zisk dosahuje 0,28násobku mzdových nákladů. Nicméně se jedná o nepřilíš lichotivou hodnotu, která je způsobena sníženými mzdovými náklady. Nicméně v roce 2013 byla hodnota pro podnik JEZZ velmi příznivá a vyjadřovala, že zisk dosáhl 1,8násobku mzdových nákladů. Účinnost mzdových nákladů dosahuje velmi vysokých hodnot, kdy ukazuje, že každá koruna mzdového nákladu generuje tržby až 48krát větší (rok 2015). Velký skok v roce 2013 má za následek snížený počet mzdových nákladů a využití subdodavatelů pro různé zakázky. Pokud by se tedy mzdové náklady zvýšily, generovaly by tržby méně (pokud by tržby nestoupily). Tyto ukazatele nám dokazují, že mzdové náklady mají vliv na výkonnost podniku, co se tržeb a zisku týče.

Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo ověření hypotézy, že mzdová politika má vliv na výkonnost podniku JEZZ, s.r.o. Zhodnotila jsem tedy finanční stav podniku a spokojenost zaměstnanců s jejich mzdovým ohodnocením pomocí ukazatelů používaných ve finanční analýze a pomocí dotazníkového šetření.

Práce je členěna do dvou hlavních kapitol, kdy na začátku teoretické části jsem se zabývala mzdovou politikou, dále jsem se zabývala výkonností podniku, a nakonec spokojeností zaměstnanců. Na závěr teoretické části jsem věnovala hodnocení pracovníků, jejich výkonností a motivací. Teoretickou část jsem zpracovala na základě odborné literatury.

Úvod praktické části je tvořen uvedením firmy JEZZ, s.r.o. Na základě dat dostupných z internetu jsem firmu představila a uvedla její činnosti a obory podnikání. Následně jsem na základě účetních výkazů, které mi byly podnikem poskytnuty, pomocí ukazatelů, používaných pro účely finanční analýzy, zhodnotila finanční stav podniku JEZZ, s.r.o. v období od roku 2012 do roku 2015. Věnovala jsem se analýze absolutních ukazatelů, analýze rozdílových ukazatelů a také analýzou poměrových ukazatelů. Následně jsem se věnovala také bilančními pravidly. V závěru praktické části jsem provedla analýzu ukazatelů používaných speciálně ve stavebnictví, které prokázaly, že mzdové náklady souvisí v poměru se ziskem podniku s jeho výkonností. Kapitola pak byla uzavřena celkovým zhodnocením dotazníkového šetření a finanční situace v organizaci.

Celkově bych podnik JEZZ, s.r.o. ohodnotila jako velmi kolísavě prosperující společnost, kdy se jí v určitých sledovaných obdobích vedlo lépe, a v dalších letech zase hůře. Použité ukazatele odhalily několik nedostatků zvláště co se financování svých závazků týče. Nicméně ukazatele také prokázaly, že se finanční situace nezhoršuje, ale naopak pomalu zlepšuje. Poslední ukazatele sice prokázaly, že podnik může ke zjištění svého finančního stavu vzít úvahu i mzdové náklady, nicméně celý výzkum neprokázal, že by vyšší mzdy v průběhu sledovaných let měli přímou souvislost s větší produktivitou zaměstnanců a tím i výkonností podniku JEZZ, s.r.o. Za nedostatky bych označila zvláště nízkou motivovanost zaměstnanců, kteří se cítí v podniku být nedostatečně ohodnoceni a několik z nich přemýšlí i o změně zaměstnání. Zaměstnavateli bych doporučila popřemýšlet o zavedení zaměstnaneckých benefitů či zvýšit mzdy, aby byly úměrné pracovním úkolům zaměstnanců. Podniku bych dále doporučila snížení krátkodobých závazků a snížení průměrné doby splatnosti.

Seznam použité literatury

Tištěné zdroje

1. VYBÍHAL, Václav. Mzdové účetnictví ...: praktický průvodce. Praha: Grada, 1998. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-271-0032-3.
2. ŠUBRT, Bořivoj. Obsluha mzdy a platu. 2. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, c2016. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-887-1.
3. ŠUBRT, Bořivoj, Zdeňka LEIBLOVÁ, Věra PŘÍHODOVÁ, et al. Abeceda mzdové účetní .. Olomouc: ANAG, 2016. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-062-1.
4. WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.
5. VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.
6. ARMSTRONG, Michael. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti. 1. vyd., překlad 4. rev. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Fragment, 2011, 400 s. ISBN 978-802-5311-981
7. SEDLÁČEK, Jaroslav, Finanční analýza podniku, 1. vydání Brno: Computer press, 2009, 1045 s. ISBN 978-80-251-1830-6, s. 83

Internetové zdroje

[1] *Vývoj minimální mzdy od jejího zavedení v roce 1991* [online], 2017. In: [cit. 2017-03-21]. Ministerstvo práce a sociálních věcí. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/871>

[2] *Minimální mzda není pro všechny profese stejná! Zjistěte, která se týká přímo Vás* [online], 2013. In: [cit. 2017-04-01]. AMSP ČR. Dostupné z: <http://www.amspace.cz/minimalni-mzda-neni-pro-vsechny-profese-stejna-zjistete?ref=m&source=email&lred=1>

[3] *Slevy na dani a daňová zvýhodnění* [online], 2017. In: [cit. 2017-04-02]. Finance. Dostupné z: <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/vypocet-mzdy-a-zalohy-na-dan/slevy-na-dani/>

[4] *Měření podnikové výkonnosti a oceňování podniku* [online], 2012. In: [cit. 2017-06-11]. BusinessInfo. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/mereni-podnik-vykonnost-ocenovani-podnik-2826.html#!&chapter=1>

[5] *Ukazatele aktivity. Finanční analýza.* [online]. 2011 [cit. 2017-07-22]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-aktivity>

[6] JUDGE, Timothy A., Joyce E. BONO, Carl J. THORESEN a Gregory K. PATTON. The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin* [online]. 2001, roč. 127, č. 3 [cit. 2017-07-22]. Dostupné z: <http://timothy-judge.com/JS-JP%20published.pdf>

[7] PETTY, M. M., G. W. MCGEE a J. W. CAVENDER. A Meta-Analysis of the Relationships Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance. *The Academy of Management Review*. 1984 [online], roč. 9, č. 4 [cit. 2017-07-23] Dostupné z: <http://www.jstor.org.ezproxy.muni.cz/stable/258493>

[8] KIEWITZ, Christian. Happy Employees and Firm Performance: Have We Been Putting the Cart before the Horse?. *The Academy of Management Executive* [online]. 2004, roč. 18, č. 01 [cit. 2017-07-23]. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/4166047>

Seznam vzorců

| | |
|---|----|
| Vzorec (1): Minimální mzda | 11 |
| Vzorec (2): Du Pontova rovnice..... | 23 |
| Vzorec (3): Rentabilita aktiv | 40 |
| Vzorec (4): Rentabilita vlastního kapitálu | 40 |
| Vzorec (5): Rentabilita tržeb | 40 |
| Vzorec (6): Běžná likvidita | 42 |
| Vzorec (7): Rychlá likvidita | 42 |
| Vzorec (8): Pohotová likvidita | 42 |
| Vzorec (9): Obrat aktiv | 43 |
| Vzorec (10): Obrat zásob..... | 43 |
| Vzorec (11): Doba obratu zásob..... | 43 |
| Vzorec (12): Obrat pohledávek | 44 |
| Vzorec (13): Doba obratu pohledávek | 44 |
| Vzorec (14): Obrat krátkodobých závazků | 44 |
| Vzorec (15): Doba obratu krátkodobých závazků | 44 |
| Vzorec (16): Oratový cyklus peněz..... | 44 |
| Vzorec (17): Celková zadluženost | 46 |
| Vzorec (18): Rentabilita mezd | 49 |
| Vzorec (19): Účinnost mzdových nákladů | 49 |
| Vzorec (20): Produktivita práce..... | 49 |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1: Sazby minimální mzdy v ČR | 11 |
| Tabulka 2: Nejnižší úrovně zaručené mzdy | 12 |
| Tabulka 3: Slevy na dani | 14 |
| Tabulka 4: Porovnání tradičních a moderních přístupů | 21 |
| Tabulka 5: Horizontální analýza rozvahy | 34 |
| Tabulka 6: Horizontální analýza VZZ | 35 |
| Tabulka 7: Vertikální analýza rozvahy | 37 |
| Tabulka 8: Vertikální analýza VZZ | 38 |
| Tabulka 9: Složení pracovního kapitálu | 38 |
| Tabulka 10: Rentabilita | 40 |
| Tabulka 11: Likvidita | 42 |
| Tabulka 12: Aktivita | 45 |
| Tabulka 13: Zadluženost | 46 |
| Tabulka 14: Zlaté bilanční pravidlo | 46 |
| Tabulka 15: Pravidlo vyrovnání rizika | 47 |
| Tabulka 16: Pari pravidlo | 48 |
| Tabulka 17 Rentabilita mezd | 49 |
| Tabulka 18: Účinnost mzdových nákladů | 49 |
| Tabulka 19: Produktivita práce | 49 |

Seznam grafů a obrázků

Grafy

| | |
|--|----|
| Graf 1: Motivace pomocí zvýšení platu..... | 33 |
| Graf 2: Vývoj aktiv | 36 |
| Graf 3: Vývoj pasiv..... | 36 |
| Graf 4: Složení pracovního kapitálu | 39 |
| Graf 5: Vývoj rentability | 41 |
| Graf 6: Vývoj likvidity | 42 |
| Graf 7: Vývoj aktivity | 45 |
| Graf 8: Zlaté bilanční pravidlo | 47 |
| Graf 9: Pravidlo vyrovnání rizika | 47 |
| Graf 10: Pari pravidlo | 48 |

Obrázky

| | |
|--|----|
| Obrázek 1: Pyramidový rozklad Du Pont..... | 23 |
|--|----|

Seznam příloh

Příloha č. 1

Rozvaha

| AKTIVA (v tis. Kč) | Roky | | | |
|--|--------------|--------------|---------------|---------------|
| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| AKTIVA CELKEM | 5 358 | 7 531 | 11 579 | 13 171 |
| Pohledávky za upsaný základní kapitál | | | | |
| Dlouhodobý majetek | 1 013 | 1 324 | 1 779 | 2 365 |
| Dlouhodobý nehmotný majetek | | | | |
| Dlouhodobý hmotný majetek | 1 013 | 1 324 | 1 779 | 2 365 |
| Dlouhodobý finanční majetek | | | | |
| Oběžná aktiva | 4 345 | 6 207 | 9 800 | 10 759 |
| Zásoby | | 306 | 6 | 1 650 |
| Dlouhodobé pohledávky | | | | |
| Krátkodobé pohledávky | 4 015 | 5 139 | 7 876 | 6 895 |
| Krátkodobý finanční majetek | 330 | 762 | 1 918 | 2 214 |
| Časové rozlišení | | | | 47 |
| PASIVA (v tis. Kč) | | | | |
| PASIVA CELKEM | 5 358 | 7 531 | 11 579 | 13 171 |
| Vlastní kapitál | 426 | 493 | 1 224 | 1 379 |
| Základní kapitál | 200 | 200 | 200 | 200 |
| Kapitálové fondy | | | | |
| Rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku | 20 | 20 | 20 | 20 |
| Výsledek hospodaření minulých let | -4 | 206 | 272 | 1 004 |
| Výsledek hospodaření běžného období /+/-/ | 210 | 67 | 732 | 155 |
| Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku /-/- | | | | |
| Cizí zdroje | 4 932 | 7 034 | 10 355 | 11 792 |
| Rezervy | | | | |
| Dlouhodobé závazky | | | | |
| Krátkodobé závazky | 4 932 | 7 034 | 10 355 | 11 167 |
| Bankovní úvěry a výpomoci | | | | 625 |
| Časové rozlišení | | 4 | | |

Příloha č. 2

Výkaz zisku a ztráty

| Text | Roky (v tis. Kč) | | | |
|---|------------------|------------|--------------|--------------|
| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| Tržby za prodej zboží | | | | |
| Náklady vynaložené na prodané zboží | | | | |
| Obchodní marže (I. - A.) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Výkony | 8 514 | 13 019 | 20 510 | 26 663 |
| Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 8 530 | 13 025 | 20 501 | 26 650 |
| Změna stavu zásob vlastní činnosti | -16 | -6 | 9 | 13 |
| Výkonová spotřeba | 7 981 | 12 545 | 15 885 | 24 877 |
| Přidaná hodnota (I. - A. + II. - B.) /+/- | 533 | 474 | 4 625 | 1 786 |
| Osobní náklady /-/- | 297 | 55 | 2 806 | 849 |
| Mzdové náklady | 207 | 36 | 1 985 | 553 |
| Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 90 | 19 | 821 | 296 |
| Daně a poplatky /-/- | 4 | 13 | 40 | 45 |
| Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku /-/- | 465 | 592 | 840 | 1 175 |
| Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu /+/- | 804 | 400 | | 670 |
| Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu /-/- | | 59 | | 36 |
| Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti | | | | |
| Ostatní provozní výnosy /+/- | | | 48 | 108 |
| Ostatní provozní náklady /-/- | 327 | 74 | 85 | 211 |
| Převod provozních výnosů /+/- | | | | |
| Převod provozních nákladů /-/- | | | | |
| Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek (+). Až V.) | 244 | 81 | 902 | 248 |
| Výnosové úroky | 4 | 6 | 8 | 3 |
| Nákladové úroky | 6 | 7 | 9 | 5 |
| Daň z příjmu za běžnou činnost | 15 | 20 | 90 | 65 |
| Ostatní finanční náklady | 20 | 10 | 80 | 30 |
| Ostatní finanční výnosy | 3 | 17 | 1 | 4 |
| Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (Položky (*). Až N.) | 210 | 67 | 732 | 155 |

