

MOTIVAČNÍ SYSTÉM JAKO FAKTOR ZVYŠOVÁNÍ EFEKTIVNOSTI PODNIKU

Václav Janeček, Josef Hynek

Úvod

Tato stať věnovaná problematice zvyšování efektivnosti podniku pomocí zdokonalování používaného motivačního systému je obsahově rozdělena na dvě části. V první je uvedena stručná charakteristika specifických nároků na řízení a zejména systém motivace, kterými se bude vyznačovat „znalostně“ orientovaný výrobní podnik. Dále je v této části analyzován motivační systém založený na ekonomické přidané hodnotě jako základním a vrcholovém kritériu. Autoři zvolili motivační systémy založené na ekonomické přidané hodnotě mimo jiné proto, že je tento ukazatel používán celou řadou světových úspěšných podniků, a dále pak i proto, že na základě svých studií a zkušeností se rozhodli formulovat a ověřit hypotézu, že využití ekonomické přidané hodnoty jako základu motivačního systému podniku povede k jeho nadprůměrné efektivnosti vyjadřované klasickými kritérii jako je například rentabilita vlastního kapitálu. Dalším důvodem pro výběr motivačního systému tohoto charakteru je skutečnost, že logika působení ekonomické přidané hodnoty jako cílového ukazatele posiluje zájem manažerů na zvyšování hodnoty podniku. Tento aspekt přirozeně nabývá na důležitosti hlavně dobách hospodářského poklesu.

Druhá část statí je věnována ověřování hypotézy, že motivační systémy založené na ekonomické přidané hodnotě jako centrálním kritériu jsou vhodné pro znalostní ekonomiku a vedou k nadprůměrné efektivnosti podniku. To bylo uskutečněno nejprve v rovině teoretické analýzy založené na rozboru odborné literatury. Motivační systém založený na ekonomické přidané hodnotě byl porovnáván s potřebami, které jsou vlastní „znalostnímu“ podniku. Dále pak bylo ověřování hypotézy provedeno i empiricky s využitím poznatků o vzorku výrobních podniků fungujících v České republice, které byly získány v rámci řešení úkolů spojených s projektem Grantové agentury České republiky. Získané údaje umožňují mimo

jiné též i srovnání vývoje sledovaných podniků během tří let.

1. Některé specifické rysy podnikání v současné ekonomice

Pro nastupující fázi ekonomického a technologického vývoje je typické, že pro ekonomickou sílu a efektivnost přestává být rozhodující, jak velké množství klasických zdrojů je k dispozici. Tato nová éra je označována jako „**znalostní revoluce**“, následující za revolucí industriální a informační. Neoddělitelnou vlastností tohoto typu ekonomického vývoje je jeho globální charakter. [14, s. 209]

Nová ekonomika je založena na trvalém a stále se zesilujícím **proudu inovací**. Ty jsou pak také jedním ze základních faktorů růstu efektivnosti výrobního podniku. Nové též je, že technologické inovace vznikající v rozličných vědních oborech a průmyslových odvětvích bývají často prakticky aplikovány na první pohled ve zcela nečekaných souvislostech. To při prohlubující se specializaci a různorodosti technologických inovací zároveň vede k jejich potenciálně univerzální využitelnosti. Výsledkem jsou synergické efekty a **zintenzivňování vlivu znalostní práce na efektivnost podniků**. [13]

Prosazuje se myšlenka o pracovním týmu podniku jako o **intelektuálním kapitálu**. To může být v určitém ohledu chápáno i tak, že lidé představují specifické nehmotné aktivum organizace. [11] Intelektuální kapitál je soustředěn v rukou znalostních pracovníků. Jejich znalosti jsou efektivní, pouze pokud jsou specializované. Zároveň z toho však vyplývá, že tito specializovaní pracovníci musejí pracovat jako členové nějaké organizace. Pouze organizace může jejich specializované znalosti transformovat na výkonnost. Proto většina znalostních pracovníků bude po celý svůj život pracovat jako zaměstnanci, popřípadě jako samostatní podnikatelé velmi silně spojení

s nějakou organizací. „Ve společnosti znalostí to není jedinec, kdo podává výkon. Jedinec je spíše nákladovým než výkonovým střediskem a výkon zabezpečuje organizace“. [3, s. 260-1]

Znalostní pracovníci nabývají v rámci organizace kvalitativně nového postavení. Je tomu proto, že znalosti se stávají klíčovým výrobním prostředkem. Znalostní pracovníci tento klíčový výrobní prostředek kolektivně vlastní. V tomto smyslu se stávají „**novými kapitalisty**“. Je tomu tak proto, že jejich znalosti se liší od ostatních výrobních prostředků tím, že je nelze zdědit, odkázat, koupit. Musí být získány každým jedincem a každý začíná od totální nevědomy. Znalostní pracovníci jako kolektiv se cítí být postaveni na roveň těm, kdo si chtějí udržet jejich služby. Cítí se být spíše „profesionály“ než „zaměstnanci“. „Klasický průmyslový dělník potřeboval kapitalistu nesrovnatelně více, než kapitalista potřeboval průmyslového dělníka.... Nejpravděpodobnějším předpokladem – a nesporně předpokladem, z něhož budou muset ve své činnosti vycházet všechny organizace – ve společnosti znalostí je, že organizace potřebuje pracovníka disponujícího znalostmi mnohem více, než on potřebuje ji“.

[3, s. 263]. Organizace a znalostní pracovníci se dostávají do vztahu vzájemné závislosti. Pracovník musí nabídnout právě takové specializované a aplikovatelné znalosti, které ke svému fungování daná organizace potřebuje. Organizace pak musí pro pracovníka vytvořit podmínky, které budou respektovat to, co pracovník od svého odborného uplatnění očekává. Pro tuto novou situaci uzpůsobený systém řízení a motivace je nezbytnou podmínkou pro využití potenciálu, který je soustředěn ve znalostních pracovnících. Pro skutečného znalostního pracovníka je typické, že svoji profesi zvládá lépe než kdokoliv ve firmě. Proto je prakticky nemožné jeho výkon jednoduše a bezprostředně kontrolovat a měřit. V tom se zásadně liší od dělníka předchozích období ekonomického vývoje. Znalostní pracovník bude přínosem pro organizaci pouze za podmínky, že bude **k organizaci loajální**. Podstata novosti situace spočívá v tom, že vysoce kvalifikovaný znalostní pracovník do značné míry sám rozhoduje o tom, jaký prospěch z jeho schopností a práce podnik získá, tedy jak právě on přispěje k podnikové efektivnosti a výkonnosti. [2, 1998]

Novost poměrů spojených s nástupem znalostní ekonomiky v podnicích lze shrnout takto:

- znalostní pracovníci jsou nositeli schopnosti zavádět nové výrobky, nové technologie atd., tedy inovace, na čemž závisí potenciál podniku dostatečně rychle a intenzivně reagovat na globální konkurenci,
- znalostní pracovníci jako tým vystupují nejen jako zaměstnanci, ale též i jako „kapitalisté“, vlastníci specifických, pro firmu nepostradatelných výrobních prostředků,
- efektivní dohled nad pracovníky disponujícími znalostmi není možný, jejich cena pro organizaci spočívá právě v tom, že se ve své specializaci vyznají lépe než kdokoliv jiný, tedy i než jim nadřízení manažeři, a proto si organizace musí loajalitu znalostních pracovníků zajistit i tím, že jim umožní lépe než v jiné organizaci se rozvíjet a realizovat,
- inovace, které vznikají v rámci určitých vědních oborů a průmyslových odvětvích a které se jeví z tradičního úhlu pohledu být s těmito oblastmi spojeny, bývají prakticky aplikovány ve zcela nových a nečekaných souvislostech, což vede k synergickým efektům a zintenzivňování vlivu znalostní práce na efektivnost podniků.

Zkoumání problematiky vhodného motivačního systému jako jednoho z faktorů zvyšování efektivnosti výrobních podniků v současné fázi ekonomického vývoje musí zřejmě brát v úvahu zejména výše popsané specifické rysy nastupující znalostní ekonomiky.

2. Požadavky na motivační systém posilující efektivnost v podnicích fungujících v podmínkách znalostní ekonomiky

Mohlo by se zdát, že využívání propracovaných motivačních systémů je v současných podnicích samozřejmostí. Pokud se však jedná o pobídkové systémy zpracované konkrétně pro dosažení určitých cílů, tak tomu tak zdaleka není. Šetření provedená ve Velké Británii [6] ukazují, že nejčastěji systematické motivační programy uskutečňované konzistentně a trvale používají firmy v oblasti farmaceutického průmyslu, finanční instituce, výrobci automobilů, počítačové a softwarové firmy. Z výzkumu vyplývá, že přibližně pouze každý desátý respondent potvrdil, že disponuje takovým systémem motivace a rozvoje zaměstnanců.

G. J. Fischer dále podává přehled vývoje teorií o motivačních systémech. Současné názory na **vlastnosti motivačních systémů**, které by mohly být vhodné i pro podmínky znalostní ekonomiky, shrnuje do čtyř základních rysů:

- participace - společné sestavování záměrů a cílů, při kterém se účastní nadřízení manažeři a jejich spolupracovníci, vede k vyšší zodpovědnosti a angažovanosti zaměstnanců, než když jim jsou cíle a úkoly pouze sděleny,
- cíle podniku je třeba velmi přesně specifikovat, aby bylo všem zcela jasné, jaké výkony jsou po nich požadovány a jak budou hodnoceny,
- stanovené cíle a úkoly musí být výzvou, musí inspirovat k výkonu, pokud se má zajistit návratnost prostředků vynaložených na motivaci pracovníků,
- pracovníci musí být osobně odpovědní a angažovaní na splnění stanovených úkolů, ty pak musí být konkrétně vymezeny pro oblast jejich kompetence a odpovědnosti a být v souladu se „zdravým rozumem“. [6, s. 14-15, 44]

I v nejmodernějších motivačních schématech nadále hraje významnou, či spíše rozhodující roli, podnikem dosahovaný zisk. Dostatečně **velký zisk** dává prostor pro **řešení případného konfliktu mezi zaměstnavateli a zaměstnanci**. Je zároveň potenciálem na **zvládnutí vztahů firmy s okolím**.

Zkušenosti ukazují, že úspěšné organizace se starají více o **kvalitu a odpovědnost ve vztahu k zákazníkům než přímo o zisk**. Zpravidla decentralizují rozhodovací procesy, povzbuzují komunikaci se zaměstnanci a respektují jejich názory. Má se za to, že zaměstnanci, kteří se přiměřeně podílejí na zisku podniku, budou lépe realizovat podnikové cíle a tím i přispějí k dlouhodobému růstu firmy. [12]

Přestože se k **penězům** jako motivačnímu faktoru objevuje celá **řada výhrad**, zůstávají stále **základním nástrojem stimulování pracovního úsilí**. Motivace penězi může mít celou řadu podob. Může se jednat o základní plat, který dává zaměstnanci jistotu, ale nepřilíší stimuluje k nějakému dalšímu úsilí. Může to být odměna závislá na dosažení stanovených cílových parametrů, například určité výše zisku. Mohou to být zaměstnanecké akcie (ESOP – Employee Stock Ownership Plans), opce na akcie, účast v investičních fondech zaměstnanců, do kterých přispívá

zaměstnavatel a ze kterých vyplývají dále i určité daňové úlevy apod. [12]

Motivační systémy založené především na finančním ohodnocení trpí určitými neduhy a omezeními. Z různých důvodů nemusí být zajištěno, že je dostatečně pevná korelace mezi úsilím zaměstnance, výsledkem pro firmu a výší odměny.

Například všechny systémy založené na tom, že zaměstnanci získávají akcie, podíly na firmě, resp. na investičním fondu trpí tím, že hodnota takto kumulovaných odměn se mění s průběhem průmyslového cyklu, resp. hodnota akcií kolísá i v důsledku celé řady jiných skutečností. Takovéto změny hodnoty finančního ocenění předchozí práce nemusí souviset s tím, jak zaměstnanci pracují. Zejména pokud byly nakoupeny akcie i jiných podniků nejenom firmy, ve které jsou zaměstnáni. To může mít demotivační důsledky.

I když je používání různých forem motivování pracovníků založené na peněžních odměnách velmi rozšířené, má své přirozené hranice účinnosti. Obecně platí, že od jistého okamžiku **zvyšování peněžních odměn postupně ztrácí na účinnosti** a ne dostatečně motivuje k dalšímu úsilí a iniciativě pro firmu. Mezní užitek ze získaných dodatečných peněz je nižší než užitek ztraceného času, resp. než hodnota vloženého úsilí. Pracovníci, kteří si již zajistili velmi vysoký příjem a nahromadili dostatečné osobní bohatství, tedy obrazně řečeno nacházejí se v „**zóně komfortu**“, nebudou na další zvyšování finančních odměn reagovat pro firmu adekvátním způsobem. [6, s. 93-94] V případě takovýchto pracovníků pak musí nastoupit **jiné formy motivace**, které souvisejí s jejich sociálním statutem, zejména s potvrzením jejich role ve firmě. Svoji profesní činnost pak nepovažují za pouhý zdroj obživy, ale spíše za realizaci svého talentu, za realizaci své osobnosti, za zdroj uznání a kladných emocí. Tyto hodnoty nemohou být substituovány žádnou sumou peněz, která již jde za **rámec zajištění života v „zóně komfortu“**. Pro poměry firem fungujících v České republice u většiny zaměstnanců včetně těch znalostních zřejmě zdaleka nebylo dosaženo oné hranice, za kterou zvyšování finančního ohodnocení práce ztrácí motivační účinnost.

Z vlastností nastupující **znalostní ekonomiky** vyplývá, že **motivace pracovníků k loajalitě s firmou**, jejich angažovanost pro cíle firmy, dále nabývá na významu a naléhavosti. Propojování zájmů

vlastníků a skupiny znalostních pracovníků se jeví vzhledem k charakteru jejich práce jako nezbytné. Efektivní a zároveň ve prospěch firmy orientované úsilí totiž u těchto pracovníků nelze vynutit proti jejich vůli nátlakem a kontrolou. Musí být vnitřně srozuměni se svou činností a postavením, jinak jejich přínos pro podnik bude velmi nízký.

Na základě výše uvedeného rozboru specifických nároků na podnik ve fázi nastupující znalostní ekonomiky a globalizace a na základě velmi stručného přehledu vybraných vlastností některých pobídkových systémů používaných ve výrobních podnicích, se lze pokusit o hrubou formulaci nároků **na vlastnosti motivačního systému**, který by podniku umožnil nejenom přežít, ale též i dlouhodobě **růst v současné světové konkurenci znalostních firem**:

- daný systém musí vycházet z předpokladu, že lidé jsou nejdůležitější aktivum firmy,
- takový systém musí zajišťovat neustálé zdokonalování lidských zdrojů,
- systém musí zajistit, aby se rozhodující skupiny pracovníků „identifikovaly“ s firmou, považovaly úspěch firmy za svůj vlastní úspěch,
- vzhledem k charakteru současné konkurence a znalostního podnikání by v něm neměly být obsaženy prvky, které by limitovaly pracovníky při stanovování co nejvyšších cílů,
- takový systém musí umožňovat využívání neformálních komunikačních kanálů a tím zkracovat dobu rozhodnutí a zrychlovat reakci na konkurenci,
- zaměstnanci musí maximalizovat svoji participaci na záležitostech firmy, musí při rozhodování spolupracovat s manažery a přijímat zodpovědnost za firmu [12, s. 254-6],
- motivační systém musí iniciovat inovační aktivity co nejvyšších řádů, neboť ty vedou k nejintenzivnějšímu zvyšování efektivnosti podniku, nesmí trestat za přijímání rozumného rizika, musí vést k samostatnému rozhodování, tedy musí být vhodný k podpoře prospektorského chování, musí stimulovat spíše k diferenciací strategii získávání konkurenční výhody,
- požadovaný systém pobídek nesmí vést k „short-termismu“, protože takový přístup by vyústil v tzv. „vymrskání“ firmy, k dočasněmu a krátkodobému zvýšení výkonu a efektivnosti za účelem získání bonusů bez ohledu na to, že z dlouhodobého hlediska to firmu poškodí,
- motivační systém musí být založen na jednom pro všechny strany srozumitelném vrcholovém agregátním kritériu, které bude co nejlépe reflektovat zájmy vlastníků a rozhodujících stakeholderů [17],
- systém musí motivovat k chování zaměřenému na zákazníky, protože ti ve znalostní společnosti již přestávají být znevýhodněni informační asymetrií a vztahu k dodavatelům,
- je třeba hledat takový ukazatel, který vyjadřuje co nejlépe základní cíl firmy a který zároveň umožňuje své dekomponování do konkrétních měřitelných úkolů pro jednotlivá oddělení, pracovníky a fáze hodnototvorného procesu,
- systém kritérií motivace musí umožnit analýzu příčin případných neúspěchů; to například znamená, že by měl být využitelný i k řízení pomoci odchylek,
- vrcholový agregátní ukazatel motivačního systému v sobě musí obsahovat jako významnou komponentu podnikový zisk tak, aby maximalizace výše daného ukazatele zároveň vedla k vytváření zdrojů pro rozvoj podniku a stimulaci zaměstnanců.

Autoři vyslovují hypotézu, že výše uvedené požadavky by mohl splňovat systém stimulace pracovníků založený na konceptu ekonomické přidané hodnoty, dále již v konkrétnější formě – EVA (Economic Value Added, EVA je chráněná značka firmy Stern-Stewart&Co). [5]

EVA představuje ve své podstatě formu ekonomického zisku, který podnik vytvoří po úhradě všech nákladů včetně nákladů na kapitál, a to jak cizí tak vlastní (v podobě nákladu obětované příležitosti). Z hlediska výpočtu může být ukazatel EVA chápán jako čistý zisk z provozní (hlavní) činnosti hodnoceného podniku snížený o náklady kapitálu, který je v tomto podniku v hlavní činnosti vázán. Základní podoba vzorce je tato:

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

kde:

NOPAT - Net Operating Profit After Taxes - zisk po zdanění z provozní (hlavní) činnosti,

WACC - Weighted Average Cost of Capital - průměrné vážené náklady (cena) kapitálu,

C - Capital - kapitál vázaný v aktivech podniku potřebných k hlavní činnosti - NOA (Net Operating Assets).

Pokud vyjde hodnota EVA kladná, lze podnik považovat za úspěšný, protože jeho činnost vede ke skutečnému zhodnocení kapitálu. Je-li naopak výsledná hodnota ukazatele EVA záporná, znamená to snížení hodnoty investovaného kapitálu.

S ukazatelem EVA jsou ve srovnání s klasickými ukazateli výkonnosti podniku spojovány některé přednosti, jako například:

- umožňuje odstranění některých nedostatků ukazatelů vycházejících z účetnictví, zejména možnost účetně manipulovat výši hospodářského výsledku,
- ukazatel EVA lépe propojuje zájmy vlastníků a manažerů, protože kritéria hodnocení výkonnosti podniku již nejsou pod vlivem účetních standardů, či nejsou dokonce „tvořivě upravovány“; ekonomický zisk vyjadřuje věrněji výkonnost a efektivnost podniku, manažeři již nemají zájem na manipulacích s takovými ukazateli jako EPS (Earnings per Share), ROA (Return on Assets) či ROI (Return on Investment),
- ukazatel má silnou vazbu na hodnotu akcií, resp. na cenu podniku, tedy existuje úzká vazba mezi EVA a MVA; uvádí se, že tato korelace je třikrát silnější než korelace mezi změnami MVA a EPS nebo cash flow a dvakrát lepší než korelace s rentabilitou vlastního kapitálu,
- umožňuje alespoň hrubá mezinárodní srovnání podniků,
- ukazatel umožňuje reflektovat rozdílnou rizikovost konkrétních podnikatelských projektů,
- koncept je použitelný jak pro hodnocení výkonnosti, tak i pro oceňování podniku,
- může sloužit jako základ pobídkových systémů pro zaměstnance,
- na rozdíl od ukazatele čisté současné hodnoty je EVA ukazatel, který může být použit k řízení výkonnosti podniku, protože je založen na skutečných datech a ne na projekcích. [14, s. 16 - 17, 118 - 119]

3. Motivační systém založený na EVA jako nástroj řízení vztahů se stakeholdery a zvyšování efektivnosti podnikových činností

Ověřování hypotézy, že právě motivační systémy postavené na konceptu EVA jsou vhodné pro zvyšování efektivnosti a výkonnosti podniku v podmínkách znalostní ekonomiky, bude založe-

no na porovnávání tohoto konceptu s tradičními motivačními systémy a výše stanovenými požadavky na motivační systém vhodný pro zvyšování efektivnosti ve znalostní ekonomice.

Struktura motivačních systémů určených zejména pro vrcholové manažery bývá často odvislá od složení speciálního orgánu (compensation committee), který správní rada ustavuje k tomu, aby motivační systémy pro manažery vytvářel. Ukazuje se, že těmito orgány navržené a realizované systémy pobídek pro vrcholové manažery do značné míry kopírují i způsob odměňování členů tohoto orgánu. Provedená šetření ukazují, že jsou-li členové compensation committee především akcionáři s podílem na akciích přesahujícím hranici 5%, pak je vlastnictví akcií, resp. opce na akcie základem pobídkových systémů. Pokud převažuje v tomto orgánu zájem členů závislých na vyšší platu, přízpůsobují tomu pobídkový systém pro manažery, ve kterém posilují význam platů a s nimi spojených kritérií před motivací založenou na spoluvlastnictví podniku. Je tedy zřejmé, že se do motivačních systémů promítají zájmy jednotlivých skupin angažovaných v podniku. [1] Tuto skutečnost lze považovat i za příznak toho, že konstrukce a logika působení motivačních systémů nemusí být vždy podřízena skutečným rozvojovým potřebám podniku.

Navíc **tradiční motivační systémy** bývají založeny na ne zcela správně formulovaných kritériích. Typickými ukazateli jsou **rozpočtové cíle** pro následující rok s tím, že stanovená kritéria jsou výsledkem vyjednávaní mezi manažery a vlastníky. Přitom se manažeři přirozeně snaží udržet vyhlášené cíle v limitech toho, co je s rezervou pokryté kapacitou jejich útvaru. Jakmile jsou stanoveny úkoly, manažeři jsou velmi opatrní, aby je příliš nepřekročili, což by ukázalo, že kritéria byla nastavena nerealisticky jako příliš měkká. Navíc bonusy, které mohou manažeři získat, mají stanoveny maximální výše, které nelze překročit bez ohledu na to, jak vysoce daný útvar překročil stanovená kritéria výkonnosti. Motivační systémy založené na EVA jsou v těchto směrech zcela odlišné. [14]

Ekonomická hodnota neměří pouze výkonnost podniku. Je také základnou pro pobídkové odměňovací systémy, které dostávají manažery na stejnou „lod“ s vlastníky. **Manažeři jsou odměňováni za to, co přináší užitek vlastníkům** a naopak jsou trestáni za to, když chybují a způsobí vlast-

níkům i relativní snížení jejich bohatství. Pravidla spojující zvyšování hodnoty pro vlastníky a vyšší bonusů pro manažery musí být srozumitelná a dlouhodobě pevná.

V systému založeném na EVA je cíl zpravidla označován jako „**očekávané zlepšení**“ za daný rok. Pokud je dosažen, manažeři dostávají **celý bonus**. Pokud je dosažen pouze částečně, dostávají alikvotně tomu snížený bonus. Pokud je propad v plnění příliš velký, nedostávají nic, či dokonce jsou penalizováni. Na druhé straně překročení stanoveného cíle vede také k příslušnému zvýšení stanovených bonusů, takže si manažeři mohou přijít na velmi vysoké částky.

Základní výše bonusů bývá odvozována od ročního platu. U vrcholových manažerů se bonusy pohybují kolem 100% jejich ročních pevných platů. Procento klesá úměrně tomu, o jak nižší a nižší stupně managementu se jedná. Na nejnižších stupních to může být kolem 10%. Z uvedeného je zřejmé, že výše bonusů **nemá žádnou „záklonku“**. Pokud se daří překračovat stanovené cíle, jsou překračovány i plánované výše bonusů. Bonusy tak mohou být i několikanásobně vyšší. Na druhé straně je zde pro manažery zakomponováno riziko. Jestliže je dosaženo nižšího výsledku ukazatele EVA pro daný rok, pak je též bonus krácen. Typické například je, že 50% splnění požadované EVA znamená vyplacení jen 50% dohodnutého bonusu. Větší propad EVA znamená již nulový bonus. A jestliže výsledkem je pokles EVA, pak jsou odloženy bonusy, které zaměstnanci obdrželi v předchozích úspěšných obdobích kráceny, resp. odebírány. To je spojeno s druhým podstatným rysem těchto systémů, kterým je využívání **bonusových bank**. [4]

Existují dva základní typy bonusových bank. V prvním systému je cílový bonus vyplacen, ale například jedna třetina případného navýšení bonusu při překročení cílů je zadržena v bance. V dalších letech v případě negativních výsledků je z banky odečten. Pokud jsou i v následujících letech dosahovány očekávané hodnoty EVA, je každý rok z banky vyplacena jedna třetina takto zadržенých bonusů. To znamená, že manažeři stále riskují určitou část svých předchozích výdělků, což je vede k tomu, aby se vystříhali jednání, při kterém by u měle zvýšili výsledky daného roku na úkor let budoucích. Vše je navrženo tak, aby to vedlo k dlouhodobě orientovanému manažerskému uvažování a rozhodování.

Druhý typ bonusových bank je založen na tom, že se nejprve veškeré bonusy uloží v bance, s tím, že se ročně vybírá například jedna třetina. Naopak, záporný výsledek ukazatele EVA znamená odebrání bonusů z banky. Výhodou je, že účastníci nesou mnohem větší riziko, protože mohou přijít o celkový bonus, ne pouze o část bonusů vzniklých překročením základních plánovaných částek. Takže pokud je cíl splněn v prvním roce, vyplácí se pouze jedna třetina. Ve druhém roce, když je opět bonus získán, výplata činí opět pouze jednu třetinu, ale tato jedna třetina je „větší“, protože je vypočtena i ze zadržенého bonusu z předchozího roku, resp. z předchozích úspěšných let. Zakomponované riziko pro manažery je ještě vyšší o to, že když se v prvním roce dosáhne negativních výsledků, potom banka začíná se záporným zůstatkem bonusů.

Systém bonusových bank umožňuje simulovat pro manažery podnikatelské riziko, které nesou vlastníci. V případě, že je dosažena záporná EVA a je tedy alespoň relativně ničen kapitál vlastníků, jsou také manažerům odebírány dříve nahromaděné bonusy. To manažery nutí se chovat perspektivně, přijímat rozhodnutí s ohledem na jejich dlouhodobé důsledky. [14]

Dalším přínosem systému bonusových bank je možnost využít v nich uložených bonusů k udržení **rozhodujících pracovníků v podniku**. Součástí pravidel totiž obvykle je, že pokud manažer nebo jiný pracovník odchází z podniku, tak **jsou bonusy nahromaděné za předchozí léta odebrány**. Odcházející pracovníci ztrácejí podíl na kapitálu, který svoji vlastní činností rozmnožili a který byl uložen do bonusové banky, jako pokutu za to, že ve firmě nahromaděné znalosti a získané zkušenosti odnášejí jinam. Výkonní a úspěšní pracovníci tak mají silný motiv zůstat v podniku a dále rozmnožovat svůj podíl na kapitálu. [15]

Tento rys systémů odměňování založených na EVA je ještě posilován dodatečnou motivací založenou na poskytování opcí manažerům v rámci systému „**leveraged stock options**“ (LSOs). V rámci tohoto plánu je část bonusů vyplácena formou opcí na akcie. Vrcholoví manažeři dostanou více opcí, než by si mohli za danou částku bonusu nakoupit za normální ceny, proto je systém označován slovem „leveraged“. LSOs se liší i v dalším významném ohledu od konvenčních opčních plánů. Minimální cena akcie, při které na základě LSOs mohou manažeři akcie získat,

roste každoročně o částku, která se rovná nákladům firmy na kapitál. Takto soustavně rostoucí realizační cena opce je navržena proto, aby bylo zajištěno, že když růst cen akcií nepřinese vlastníkům alespoň úhradu nákladů na investovaný kapitál za opční období, opce zůstane bezcenná. Tak je zajištěno, že top manažeři nemohou získávat bohatství, aniž by vlastníci obdrželi alespoň minimum návratnosti jejich investice ve smyslu náhrady nákladů ušlých příležitostí. U běžných opcí na akcie se totiž může stát, že vrcholoví manažeři získají prospěch, i když byl kapitál vlastníkům ne plně zhodnocen, resp. i pokud by jeho hodnota na burze klesla. Je to dáno tím, že opci kupují za cenu, která může být ještě nižší, než by byla v důsledku jejich nedobré práce nízká cena akcií v době realizace opce. [14]

Někteří namítají, že bonusové systémy založené na EVA vedou k tomu, že se management snaží šetřit kapitálem a tak jsou podvazovány investice a inovace v podniku. To je však pohled, který nebere v úvahu dlouhodobé nastavení těchto stimulačních systémů. Pro top manažery je velkou motivací k racionálnímu investování a podpoře inovací a rozvoje firmy právě systém LSOs. Je nutné vzít v úvahu, že roční výše bonusů určuje počet udělených LSOs. Ty jsou velmi mocným motivátorem ziskového růstu podniku, protože násobí jak riziko, tak odměnu pro management. Příčina je jasná – jakékoliv zlepšení EVA, které bude trvalé, se bude kapitalizovat do hodnoty akcií. Zde působí pákový efekt LSOs a vede management k tomu, aby zvyšoval EVA v dlouhodobém horizontu. Jinými slovy stimulační systémy založené na EVA poskytují silnou **motivaci k růstu** spojenou s **kapitálovou disciplínou**. V podnicích s velkým růstovým potenciálem a příležitostmi, bude EVA hnát manažery k tomu, aby usilovali jak o co nejvyšší růst, tako maximální efektivnost. [14]

Zejména ve velkých firmách s rozptýleným vlastnictvím, ve kterých není silný vlastník, mohou být akcionáři vnímáni jako poskytovatelé bezplatných finančních zdrojů pro firmu. To je mylný a nebezpečný postoj, zejména u top managementu. Proto zahrnutí **nákladů na vlastní kapitál** do příslušné upraveného vykazování výkonu firmy pomůže každému v podniku uvědomit si **skutečnou cenu používaného kapitálu**. Konstrukce klasických poměrových ukazatelů vyjadřujících rentabilitu něco takového neumožňuje. To souvisí s pochopením a přijetím faktu, že konečným cílem firmy

je tvořit hodnotu pro vlastníky nejen zvětšováním pozitivního rozpětí mezi „**operativní rentabilitou a cenou kapitálu**“, ale též i **snížováním celkové hodnoty kapitálu vázaného při tvorbě této hodnoty**. [10] Toto je také významným faktorem vedoucím ke zvýšení podnikové efektivnosti, který obvykle tradiční motivační kritéria neobsahují.

Podniky, které mají svoji výrobní, popř. další podnikatelskou činnost založenou na využívání vysoce kvalifikované práce a které tvoří vysokou přidanou hodnotu a které zároveň zaměstnávají velké počty pracovníků, je možno považovat za pozitivní jev i z makroekonomického hlediska. Přispívají k řešení nezaměstnanosti, a pokud se jedná skutečně o vysoce kvalifikovanou práci, přinášejí i výhody v rámci mezinárodní dělby práce. To je typické právě pro podniky, které se ve svém **rozvoji opírají o znalostní pracovníky**. Tyto firmy se přirozeně vyznačují vysokým podílem osobních nákladů (na výkonou nikoliv na dispozitivní práci) na celkových nákladech. **Mzdy zaměstnanců** jsou nejvýznamnějším faktorem ovlivňujícím na straně nákladů výši provozního zisku. Zároveň je hodnota firmy a tedy i hodnota vloženého kapitálu do značné míry odvislá od udržení vysoce kvalifikovaných pracovníků, od dalšího zvyšování jejich kvalifikace a též i od zajištění jejich loajality s firmou. Vhodným příkladem by mohly být firmy produkující software. V takovýchto firmách má pak kardinální význam „**optimální**“ **nastavení výše a struktury mezd**. Na jedné straně hrozí prosazení neúměrně vysoké mzdové hladiny, kterou budou vyjednávat odbory, resp. si ji vynutí špičkoví, „nepostradatelní“ pracovníci, a tím vytvoří situaci, ve které bude dosahována záporná EVA a vlastníci budou motivováni buď k zásahu do řízení mezd nebo k vyvedení svého kapitálu z prostředí, ve kterém není zhodnocován, resp. je dokonce „ničten“.

Na druhé straně hrozí opačný extrém, tj. stlačení mezd na příliš nízkou úroveň, což může krátkodobě zvýšit EVA, avšak též i způsobit odchody klíčových pracovníků, celkovou nespokojenost a neloyalitu k firmě. Nutným důsledkem budou náklady na nežádoucí fluktuaci pracovníků, které se promítnou do poklesu EVA, či dokonce ztráta „intelektuálního kapitálu“ a ohrožení konkurenceschopnosti firmy. Toto též není rozumná cesta k dlouhodobému zhodnocování vloženého kapitálu. Samotné každoroční vyjednávání o výši mezd může být obtížné, bývá spojeno se spory,

narušuje práci a v extrémních případech vede až ke stávkám, což opět nemůže prospět zhodnocování vloženého kapitálu. Řešení výše uvedených problémů lze hledat v navázání vývoje mezd na vývoj výše EVA. Tato vazba umožňuje zakomponovat i splnění základního požadavku relace mezd a produktivity práce. **Stimulační systém pro ostatní zaměstnance odvozený od EVA a využívající principy balanced scorecard může být cestou, jak zaměstnance platit na základě vývoje produktivity jejich práce.** Pokud je část pozitivní ekonomické přidané hodnoty rozdělována mezi zaměstnance, může to přispět k tomu, aby si uvědomili vazbu mezi produktivitou jejich práce, úspěchem firmy a jejich mzdou. Konec konců provozní zisk jako základ kladné EVA je dosahován pouze tehdy, pokud má firma dostatek zákazníků, pokud jsou její služby a výrobky akceptovány trhem. Zaměstnanec, který je částečně za svoji práci honorovaný podílem na EVA, dostává příležitost si uvědomit, že je v konečných důsledcích **placen odběratelem, zákazníkem firmy**, nikoliv jejím managementem a vlastníky. [9]

Mzda odvozovaná též i od EVA může vnést určité **prvky elasticity** do odměňování. Pokud je stav trhu dobrý a firma úspěšná, zaměstnanci dostávají své podíly a tím zvyšují náklady na mzdy, pokud se objevuje pokles EVA, dochází ke snižování mezd, což působí proti trendu k znehodnocování vloženého kapitálu.

Dobře vyjednané prémie spojené s vývojem EVA mohou být **prevencí proti přehnaným mzdovým požadavkům**. Zároveň ale umožňují spojit zájmy zaměstnanců a vlastníků tím, že i zaměstnanci se podílejí na úspěšném vývoji firmy. Na druhé straně pokud je růst mezd rychlejší než růst produktivity práce, je obtížné až nemožné dosahovat trvale kladnou EVA a tudíž nemohou být žádné pobídkové složky mezd vázané na EVA vypláceny.

V odborné literatuře existují **protichůdné názory** na to, od kterých agregátních ukazatelů výkonnosti, obrazně řečeno od kterých „**pater výsledovky**“ odvozovat hodnotící a motivační kritéria.

Někteří autoři upřednostňují horní patra výsledovky, tedy tržby, marži snad i provozní zisk, druhá skupina názorů vychází z toho, že vhodnější jsou ukazatele odvozené od nejnižších pater výsledovky, tj. od čistého zisku, resp. dokonce od ekonomického zisku. Argumenty svědčící pro EVA spočívají v tom,

že takovýto ukazatel v sobě souhrnně obsahuje kvantitativní i kvalitativní rozměr podnikových aktivit. Dále je citlivější, protože malá změna takového ukazatele umožňuje výrazně vysoké bonusy pro manažery. Dále pak není třeba vytvářet jakkoliv „stropy“ bonusů odvozovaných od EVA, protože zvyšování EVA znamená zároveň růst hodnoty vkladů vlastníků. Podobně jako vlastníci si neomezují rozsah požadovaného zhodnocení kapitálu, tak i pro manažery není nutné a ani vhodné omezovat rozsah dosahovaných bonusů odvozených od EVA. [15] V tomto smyslu systém motivace odvozený od EVA nijak neomezuje iniciativu manažerů při hledání cest ke zvyšování hodnoty podniku. Významnou výhodou systémů řízení a motivace založených na EVA pak nesporně je, že jejich vrcholovým ukazatelem je právě ekonomický zisk, který koncentrovaně vyjadřuje efektivnost a výkonnost firmy. To vede všechny zaměstnance, přirozeně na základě patřičného proškolení, k tomu, že si uvědomují, že bez dosažení ekonomického zisku, tedy přírůstku EVA, nebudou splněny podmínky pro vyplácení bonusů a prémie a že tedy nebude nic platné, když splní své dílčí ukazatele (a to i nefinančního charakteru). Vyplacené odměny budou buď nízké, nebo žádné. To vede všechny zaměstnance k tomu, aby při plnění svých dílčích ukazatelů měli vždy na paměti celkový cíl, kterým je ekonomický zisk. Na druhé straně tento koncept umožňuje vytvořit ucelený systém řízení složený z finančních i nefinančních ukazatelů odvozených od EVA, jejichž plnění, pokud je vše správně nastaveno, povede ke zvyšování ekonomického zisku. Takový systém je možné vytvořit pro jednotlivé podniky a situace „na míru“. [15]

Aby motivační systém založený na konceptu EVA plnil svoji funkci, musí být řádně nastaveny nezbytné **parametry pro výpočet bonusů** a jejich vyplácení. Z tohoto hlediska je nutné, aby nejvyšší vedení firmy, resp. vlastníci stanovili:

- **základní výši cílových prémie (bonusů)** pro jednotlivé manažerské posty ve firmě, a to buď jako absolutní částky nebo jako procento z ročního platu, které budou vypláceny, pokud se podaří firmě dosáhnout plánovaného přírůstku EVA,
- **plánovaný, cílový přírůstek EVA** pro hodnocený rok jako absolutní částku,
- **citlivostní interval**, tj. číslo, které určuje míru citlivosti zvětšení, resp. snížení základní cílové

prémie v důsledku překročení, resp. nesplnění cílového přírůstku EVA; toto číslo se stanoví podle podmínek dané firmy a může být různé velké pro jednotlivé kategorie managementu tak, aby byla co nejlépe zachycena síla vazby mezi charakterem jejich činnosti a výší odpovědnosti za dosahování přírůstku EVA,

- a **algoritmus fungování bonusových bank.**

Vazbu mezi skutečně přiznanou částkou cílové prémie (bonusu) a dosaženým skutečným výsledkem EVA lze zformulovat například do následujícího vzorce, který slouží jako základ pro výpočet bonusů ve firmě Federal Mogul [4]:

Skutečně přiznaná prémie = základní prémie x přemiový koeficient (2)

$$\text{Přemiový koeficient} = 1 + \frac{\text{skutečný přírůstek EVA} - \text{cílový přírůstek EVA}}{\text{citlivostní interval}}$$
 (3)

Jedná se klasický postup výpočtu založený na dosažené absolutní hodnotě EVA. Konkrétní výpočty ilustrující zde uvedený postup stanovení bonusu a též i příklad na propočty fungování bonusové banky autor uvedl v práci *Ekonomická přidaná hodnota jako motivace řízení*. [7] Modernější postup výpočtu bonusů se spíše opírá o zlepšování EVA, tedy o relativní růst tohoto ukazatele. Zlepšení EVA vyjadřuje totiž mnohem lépe propojení s tvorbou hodnoty podniku než absolutní hodnota EVA.

Příklady celé řady dalších konkrétních výpočtů bonusů lze nalézt například v kapitole "Making Managers into Owners" rozsáhlé publikace G. Bennetta Stewarta „*The Quest for Value*“. [16]

To, co dělá z konceptu ekonomické přidané hodnoty zvláštní a velmi užitečný manažerský nástroj, spočívá též v tom, že je to kritérium, které **zachycuje všechny možné způsoby zlepšování výkonnosti** podniku a zvyšování jeho hodnoty. Jinými slovy, cokoliv co může zlepšit podnik, se projevuje jako zvýšení ekonomické přidané hodnoty. Žádná jiná kombinace ukazatelů nemá tuto unikátní vlastnost. **Abyste bylo dosaženo přírůstku EVA**, budou vrcholoví manažeři aktivně prosazovat následující:

- budou zlepšovat technickou i ekonomickou efektivnost hlavní činnosti, tedy budou usilo-

vat o snižování nákladů a zvyšování zisku bez toho, aby byl vynakládán dodatečný kapitál,

- zlepšování managementu aktiv ve smyslu zbavování se těch složek aktiv, které vydělávají méně než je cena kapitálu,
- růst rentability i tím, že při výběru investičních projektů jsou upřednostňovány takové, které mají vyšší rentabilitu, než je cena v nich vázaného kapitálu,
- snižování ceny kapitálu hledáním těch neefektivnějších finančních a investičních strategií,
- zvyšování celkové efektivnosti kapitálu, která může být vyjádřena jako poměr vyplacených dividend, resp. podílů na zisku a růstu MVA na straně jedné a původně investované sumy kapitálu na straně druhé, což by mělo ve svých důsledcích vést k udržení a spíše přitahování kapitálu do takového podniku i v podmínkách globální ekonomiky,
- inovační a prospektorské chování managementu a znalostních pracovníků, což dává podniku šanci prosadit se v konkurenci cestou otevírání kvalitativně nových oblastí soutěže a získání s tím spojených výhod,
- možnost propojení systému řízení a motivace založených na EVA s metodou balanced scorecard, což umožňuje propojit do organického celku finanční a nefinanční ukazatele řízení a motivace a dále doplnit systém řízení kritérii, která jsou zaměřena do budoucnosti, tedy zejména na vytváření „reálných opcí“, tj. otevírání budoucích možností expanze a zvyšování efektivnosti podniku ve znalostní ekonomice,
- motivační systémy doplněné bonusovými bankami a dále též systémy LSOs stimuluje zaměření rozhodovacích procesů do budoucnosti v kombinaci s ukládáním části bonusů a jejich odebíráním v případě odchodu pracovníků z podniku, což může působit jako nástroj stabilizace rozhodující skupiny znalostních pracovníků ve firmě.

Na základě předchozího rozboru konceptu **ekonomické přidané hodnoty** jako základu měření výkonnosti a efektivnosti podniku a též i na základě rozboru možností, které přináší koncept ekonomické přidané hodnoty v oblasti motivačních systémů podniku, lze dojít k závěru, že využívání tohoto konceptu se ukazuje jako **jeden z klíčových faktorů zvyšování efektivnosti** a výkonnosti podniku ve znalostní ekonomice.

4. Ověření vlivu motivačního systému na efektivnost výrobních podniků v České republice

Na ekonomickou přidanou hodnotu lze v jistém smyslu hledět též jako na určitou „soft technologii“, která může uvolňovat prostor a zvyšovat účinnost vyspělých výrobních technologií a tím celkově zvyšovat výkonnost a efektivnost podniku.[8] Platnost těchto závěrů pro podmínky podniků fungujících v České republice byla ověřena též dotazníkovým šetřením. S využitím informací poskytnutých Evropskou databankou (EDB – <http://www.edb.cz>) a Obchodním rejstříkem bylo náhodně vybráno celkem 1030 výrobních podniků, zpravidla akciových společností, kterým byly rozeslány dotazníky. Zpět bylo získáno celkem 132 vyplněných dotazníků. Šetření se uskutečnilo v roce 2005. Přestože to představuje návratnost pouze 12,8 %, byl získán poměrně dobře vyhodnotitelný vzorek.

Dotazník byl obsahově rozdělen na pět skupin otázek:

- na otázky zjišťující dosaženou úroveň vyspělých technologií v daném podniku,
- na otázky, které se zaměřují na získání informací o používaných metodách hodnocení investičních záměrů, a to zejména s důrazem na hodnocení investičních projektů v oblasti vyspělých výrobních technologií,
- na otázky zaměřené na používaná kritéria hodnocení práce vrcholových a středních manažerů a na vliv těchto kritérií na zájem těchto manažerů realizovat investice do vyspělých technologií,
- čtvrtý okruh otázek si klade za cíl zjišťovat postoje a názory manažerů týkající se vlastního investování do vyspělých technologií a dále pak zjistit i jejich názory na vliv v podniku

používaných metod hodnocení investičních záměrů a kritérií hodnocení práce manažerů na zavádění vyspělých technologií,

- poslední okruh otázek uvedený v autonomní části dotazníku se týká využívání konceptu ekonomické přidané hodnoty ve vybraných podnicích.

K posouzení významnosti zjištěných rozdílů mezi jednotlivými skupinami respondentů bylo použito χ^2 testu dobré shody a v případech, kdy by toto kritérium vzhledem k četnosti jednotlivých pozorování nemuselo být objektivní, byl použit také Fischerův přesný test. Zpracování dat proběhlo za pomoci statistických softwarů SPSS 13.0 a StatXact 6 (for exact tests). Hypotéza byla zpravidla zamítána na hladině významnosti 5 %.

V této stati jsou především využity odpovědi na otázky zaměřené na využívání vyspělých technologií a na problematiku ekonomické přidané hodnoty, z jiných okruhů otázek pouze ty odpovědi, které lze využít k formulaci závěrů k hypotézám o faktorech zvyšování efektivnosti výrobních podniků.

Další údaje charakterizující sledovanou firmu, jako je například výše dosahované rentability vlastního kapitálu a tržeb, intenzita využití aktiv a podobné údaje charakterizující výkonnost a konkurenční schopnost podniku, byly získány z veřejně dostupných zdrojů.

Nezbytným východiskem dalších úvah bylo zjištění, jak často je koncept ekonomické přidané hodnoty používán v podnicích respondentech. Tomu posloužila otázka: *Využívá Vaše firma ukazatel „Ekonomická přidaná hodnota“ (EVA)?* Odpovědi shrnuje tabulka 1.

Ze 132 respondentů odpovědělo kladně 57, explicitně záporně odpovědělo 69, neodpovědělo 6 respondentů, což lze také do určité míry považo-

Tab. 1: Využívání ukazatele EVA

		Četnost	Procenta	Procento z použitelných odpovědí	Úhrnné procento
Použitelné odpovědi	ano	57	43,2	45,2	45,2
	ne	69	52,3	54,8	100,0
	Celkem	126	95,5	100,0	
Odpověď neuvedena		6	4,5		
Celkový počet respondentů		132	100,0		

Zdroj: Dotazníkové šetření autorů provedené v roce 2005.

vat za záporné stanovisko. Kladně se z celkového počtu respondentů vyjádřilo 43,2 % z těch, kteří odpověděli na danou otázku, to pak bylo 45,2 %. K používání EVA se přihlásilo o něco méně než polovina podniků. Ukázalo se, že ne všichni, kteří považují EVA za vhodný nástroj řízení výkonnosti, jej také používají ve svém podniku. Na otázku, zda považují ukazatel EVA za vhodný pro řízení výkonnosti podniků, bylo z celkem získaných 127 odpovědí 97, tj. 76,4 % kladných.

Dále bylo blíže zjišťováno, na jaké konkrétní účely je tento koncept v podnicích používán, a to pomocí otázky: *Pokud ano, jaké je jeho konkrétní využití?*

Rozložení odpovědí potvrdilo očekávání, že tento ukazatel je převážně používán pro měření prosperity podniku (40 kladných odpovědí, což je 30,3 %) a jako informace pro vlastníky (42 kladných odpovědí, což je 31,8 %). Jednou z nabídnutých možností bylo také, že EVA používají jako základ motivačního systému pro manažery. Výsledky shrnuje následující tabulka 2.

Tab. 2: EVA jako základ motivačního systému pro manažery

		Četnost	Procenta	Procento z použitelných odpovědí	Úhrnné procento
Použitelné odpovědi	ano	18	13,6	100,0	100,0
Odpověď neuvedena		114	86,4		
Celkový počet respondentů		132	100,0		

Zdroj: Dotazníkové šetření autorů provedené v roce 2005.

Z hlediska tématu této stati je zajímavé zjištění, že téměř 14 % podniků uvedlo, že tento ukazatel slouží též i jako základ motivačních systémů pro manažery.

Rozdělení podniků do skupin podle využívání EVA umožňuje i jisté ověření hypotézy, že podniky využívající tento koncept vykazují vyšší efektivnost měřenou tradičními ukazateli, jako jsou rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita tržeb a intenzita využití aktiv než ostatní podniky. Pro ověření byly využity ekonomické charakteristiky podniků za rok 2003 a v některých případech i za rok 2006, zařazení jsou tak pouze ti respondenti, u kterých se podařilo získat potřebné podklady. Základní výsledky jsou shrnuty v následující tabulce.

Výsledky jsou přirozeně ovlivněny tím, že nebyly vždy k dispozici potřebné údaje za všechny podniky. Rentabilita vlastního kapitálu vypočítaná souhrnně za podniky nevyužívající koncept ekonomické přidané hodnoty vyšla 2,22 %. (jde o 47 respondentů, souhrnná hodnota jejich vlastního kapitálu byla 104 850 304 tis. Kč). Tentýž ukazatel vypočítaný za podniky užívající EVA (45 respondentů, souhrnná hodnota vlastního kapitálu 331 322 580 tis. Kč) pak byl 5,41 %. **Zjištěný výsledek svědčí ve prospěch přijaté hypotézy.**

Rentabilita tržeb za podniky využívající EVA (40 respondentů, celková hodnota jejich aktiv 547 469 928 tis. Kč) vyšla 7,96 %, což je téměř čtyřikrát více než u podniků, které EVA nevyužívají.

Tab. 3: Vybrané ekonomické charakteristiky skupin podniků respondentů

Skupina podniků	Rentabilita vlastního kapitálu	Rentabilita tržeb	Intenzita využití aktiv	Finanční páka
Nevyužívající EVA v roce 2003	2,22 %	7,96 %	0,42	1,83
Užívající EVA v roce 2003	5,41 %	2,07 %	0,41	1,60
Užívající EVA jako základ motivačního systému v roce 2003	6,90 %	4,10 %	1,02	1,66
Užívající EVA jako základ motivačního systému v roce 2006	10,14 %	4,76 %	1,31	1,62

Zdroj: Dotazníkové šetření autorů provedené v roce 2005 a vlastní výpočty autorů s použitím účetních výkazů podniků za roky 2003 a 2006 respondentů přístupných v databázi „Creditinfo“, dodavatel Creditinfo Czech Republic, s. r. o.

ji. Těchto podniků bylo do výpočtu zahrnuto 41, při celkové hodnotě jejich aktiv 193 627 850 tis. Kč. Rentabilita tržeb těchto podniků vyšla pouze 2,07 %. **Rozdíl v rentabilitě tržeb je tak zřejmě rozhodujícím faktorem, který způsobuje vyšší rentabilitu vlastního kapitálu uživatelů EVA.**

Intenzita využití aktiv vyjádřená jako poměr obrát/aktiva vyšla u obou skupin (uživatelé EVA, 40 podniků, celková aktiva 547 469 928 tis. Kč a 41 podniků EVA neužívajících s celkovými aktivy 193 627 850 tis. Kč) prakticky stejná (0,42 a 0,41).

Avšak intenzita využití aktiv u skupiny podniků, které uvedly, že používají EVA jako základ motivačního systému (do výpočtu jich bylo zahrnuto 13 s celkovou hodnotou aktiv 40 043 106 tis. Kč) je 1,02, tedy výrazně vyšší než u kterékoliv jiné skupiny podniků. To může svědčit o vlivu tohoto motivačního systému na organizaci práce a efektivnost hodnototvorného procesu. Důsledkem toho je, že ukazatel rentability vlastního kapitálu vyšel 6,9 % (tedy výše než u celé skupiny respondentů, kteří uvedli, že používají EVA), i když zároveň ukazatel rentability tržeb ve výši 4,1 % byl o něco menší. Vliv finanční páky (poměr aktiv k vlastnímu kapitálu) na rentabilitu vlastního kapitálu byl pro všechny skupiny respondentů uživatelů EVA prakticky stejný (1,60 – 1,66). U respondentů, kteří nevyužívají EVA, pak byla finanční páka vyšší 1,83.

Na závěr lze k výsledkům založeným na údajích z roku 2003 ještě uvést, že nejvyšší rentabilitu vlastního kapitálu měly ty podniky, které používají EVA zároveň jako měřítko prosperity a základ motivačního systému (takovýchto respondentů bylo celkem 9 a celková velikost jejich vlastního kapitálu byla 16 907 977 tis. Kč). Tyto podniky dosáhly rentability 11,31 %, tedy výrazně vyšší než u kterékoliv jiné skupiny podniků.

Hypotéza, že podniky alespoň nějakým způsobem využívající koncept ekonomické přidané hodnoty dosahují vyšší efektivnosti, se na základě propočtu klasických ekonomických ukazatelů za rok 2003 zřejmě potvrdila.

Vliv využívání EVA na efektivnost podniku byl ověřován také z hlediska několikaletého období. Bylo možno předpokládat, že se pozitivní vliv EVA na efektivnost podniků bude dále uplatňovat, a co více u těch podniků, u kterých byl tento ukazatel zaveden pouze po krátkou dobu, se dokonce dá očekávat, že dojde k dalšímu zlepšení výsledků ukazatelů efektivnosti. K ověření této hypotézy

byly provedeny obdobné výpočty jako v roce 2003 také v roce 2006. V případě tří podniků byly použity údaje za rok 2005, pro rok 2006 nebyly v databázi k dispozici. Přes tento nedostatek lze mít za to, že pro sledování vývojové tendence jsou takto získané údaje dostačující. Niže jsou uvedeny výsledky výpočtů pro rok 2006. Další roky nebyly zpracovány záměrně, a to proto, že by se nepodařilo udržet alespoň přibližnou srovnatelnost vzorků podniku.

Z hlediska hodnocení hlavní hypotézy, tedy že využívání EVA jako základu motivačního systému podniku přispívá k vyšší efektivnosti podniku, lze konstatovat, že rentabilita tržeb u této skupiny 13 podniků byla v roce 2006 4,76 %, rentabilita vlastního kapitálu 10,14 % a finanční páka 1,62.

Rozdíly mezi údaji vypočítanými pro rok 2003 a pro rok 2006, které mají významnější charakter, se týkají rentability vlastního kapitálu, která se zvýšila z 6,9 % na 10,14 % a dále pak zvýšení intenzity využití aktiv, která se zvětšila z 1,02 v roce 2003 na 1,31 v roce 2006. To je také hlavní příčinou zvětšení rentability vlastního kapitálu. **Svědčí to především o tom, že využívání ukazatele EVA jako základu motivačního systému vede k racionálnějšímu a efektivnějšímu využívání finančních prostředků vázaných v daném podniku, resp. v jeho aktivech.**

Pro vyhodnocení výše formulované hypotézy, že podniky využívající ukazatel EVA jako základ hodnotícího a též i motivačního systému, dosahují lepší efektivnosti, lze jako podpůrné argumenty uvést i některé odpovědi získané na základě citovaného dotazníkového šetření.

Například s tvrzením, že neinvestovat do vyspělých technologií je riziková strategie, více souhlasí uživatelé EVA, 78,6 % z 56 respondentů. Z 68 firem nevyužívajících EVA s touto tezí tedy souhlasí 60,3 % respondentů. Lze tudíž usuzovat, že s používáním konceptu EVA se může vázat i realističtější a perspektivnější přístup k rozvoji podniku ve znalostní ekonomice. Závěr je mírně za zvolenou hranici statistické významnosti ($\chi^2 = 7,276$, $p = 0,064$).

Podniky uživatelé EVA (57 respondentů) častěji (55,4 % z nich) uváděly vícekritériální systémy hodnocení práce manažerů, než tomu bylo u 69 respondentů neuvítatelů EVA, kteří takové systémy hodnocení manažerů uvedly pouze ve 44,6 %. Závěr je statisticky významný testovaný Fischerovým přesným testem ($\chi^2 = 4,166$, $p = 0,041$, Fisher's Exact Test $p = 0,049$).

Z toho lze nepřímo vyvozovat, že v těchto firmách může být příznivější prostředí pro uplatnění systému motivace, který by stimuloval růst efektivnosti činnosti podniku ve znalostní ekonomice a byl například propojen s konceptem balanced scorecard.

Respondenti uživatelé EVA (57 podniků) uváděli častěji (61,9% z nich), že základem motivačních systémů jsou strategické cíle. U podniků neuživatelů EVA (69 respondentů) uvedlo za základ motivačních systémů strategické cíle pouze 38,1% respondentů. Závěr je statisticky významný testovaný Fischerovým přesným testem ($\chi^2 = 7,064$, $p = 0,008$, Fisher's Exact Test $p = 0,013$).

Celkově lze přijmout závěr, že tam, kde se ukázaly statisticky významné rozdíly, tak svědčily pro to, že používání konceptu EVA se v postojích manažerů ke zvyšování efektivnosti podniku promítá spíše pozitivně.

Závěr

Na závěr lze konstatovat, že hypotéza o tom, že charakteristiky efektivnosti u podniků používajících EVA jako základ systému motivace jsou lepší než u ostatních podniků, se potvrdila. Dokonce se srovnáním výsledků za roky 2003 a 2006 ukázalo, že se tyto podniky z hlediska efektivnosti dále zlepšují. Skutečnost, že podnik využívající k motivaci EVA dosahuje významně vyšší rentability vlastního kapitálu, než je průměrná hodnota tohoto ukazatele u obdobných podniků, které EVA nevyužívají, nabývá na významu zejména v obdobích hospodářského poklesu. V takovýchto obdobích se podnikům daří mnohem obtížněji dosahovat základních cílů, tedy maximalizace zisku a zvyšování tržní hodnoty firmy. Vysoká rentabilita je vedle velikosti investovaného kapitálu rozhodujícím faktorem maximalizace dosažené sumy zisku. Zároveň lze konstatovat, že nadprůměrně vysoká rentabilita vlastního kapitálu ústí do produkce kladné ekonomické přidané hodnoty. To pak, jak potvrzuje zkušenost, z dlouhodobého hlediska zpravidla vede též k zvýšení tržní hodnoty firmy. Jistě bude velmi zajímavé ověřit v budoucnosti jeden z možných předpokladů, který z uvedených závěrů vyplývá, a to že podniky, které využívají jako základní koncept řízení a motivace ekonomickou přidanou hodnotu, budou odolnější i v podmínkách celkového hospodářského poklesu, kterému začínají být vystaveny od konce roku 2008.

Tento příspěvek vznikl s podporou grantu Grantové agentury České republiky číslo 402/07/1495 „Hodnocení přínosů vyspělých technologií“.

Literatura

- [1] CONYON, M., J., HE, L. Compensation Committes and CEO Compensation Incentives in U. S. Entrepreneurial Firms. *Journal of Management Accounting Research*. 2004, Vol.16, s. 35-56. ISSN: 1049-2127.
- [2] DRUCKER, P. F. *Řízení v době velkých změn*. Přeložil Pavel Medek. 1. vyd., Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-78-6.
- [3] DRUCKER, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-066-X.
- [4] Federal Mogul. *EVA Participant's Kit*, 1998 (firemní materiál).
- [5] Firemní stránky Stern Stewart&Co. *What is EVA?* [cit. 2005-02-28]. Dostupné z: <<http://www.sternstewart.com/evaabout/fourm.php>>.
- [6] FISCHER, G. J. *How to Run Successful Incentive Schemes*. 3th Ed. London and Sterling, VA: Kogan Page, 2005. ISBN 0-7494-4396-0.
- [7] JANEČEK, V. Ekonomická přidaná hodnota jako motivace řízení. *E+M Ekonomie a Management*, 1999, roč. 2, č. 2, s. 10-13. ISSN 1212-3609.
- [8] JANEČEK, V., HYNEK, J. K efektivnosti podniku ve znalostní ekonomice. *Ekonomický časopis*, 2007, č. 5, s. 500-512. ISSN 0013-3035.
- [9] MÄKELÄINEN, E. *Economic Value Added as a management tool*, Helsinki School of Economics and Business Administration, 9. 2. 1998, [cit. 2005-02-28]. Dostupné z: <<http://www.evanomics.com/evastudy.shtml>>.
- [10] MAŘÍKOVÁ, P., MAŘÍK, M. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*, 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-36-X.
- [11] MATEICUIUC, A. K pojetí lidského potenciálu organizace. In: *Mekon 2004*, sborník. Ostrava: VŠB-TU 2004, s. 36-45. ISBN 80-248-0593-6.
- [12] McWHIRTER, D. A. *Sharing Ownership. The Manager's Guide to ESOPs and Other Productivity Incentive Plans*. New York: John Wiley& Sons, Inc. 1993. ISBN 0-471-57733-2.
- [13] SKALICKÝ J. BLÍŽKÁ budoucnost podle Druckera. *E+M Ekonomie a Management*, 2003, roč. 6, č. 2, s. 36-41. ISSN 1212-3609.

- [14] STERN, J. M.; SHIELY, J. S.; ROSS, I. R. *The EVA Challenge. Implementing Value-Added Change in an Organization*. New York: John Wiley & Sons, Inc. 2001. ISBN 0-471-40555-8.
- [15] STEWART, G. B. *How to Structure Incentive Plans that Work. Evaluation*, 2002, Vol. 4, Iss. 4, [cit. 2006-03-08]. Dostupné z: <<http://www.sternstewart.com>>.
- [16] STEWART, G. B. *The Quest for Value*. New York: HarperBusiness, 1999. ISBN 0-88730-418-4.
- [17] YOUNG, S. D.; O'BYRNE, S. F. *EVA and Valued-Based Management. A Practical Guide to Implementation*. New York: McGraw-Hill, 2001. ISBN 0-07-136439-0.

doc. Ing. Václav Janeček, CSc.

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra ekonomie
vaclav.janecek@uhk.cz

doc. RNDr. Josef Hynek, Ph.D., MBA

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra informatiky a kvantitativních metod
josef.hynek@uhk.cz

Doručeno redakci: 14. 4. 2009

Recenzováno: 28. 5. 2009, 10. 6. 2009

Schváleno v publikování: 11. 1. 2010

ABSTRACT

INCENTIVE SYSTEM AS A FACTOR OF FIRMS' EFFICIENCY IMPROVEMENT**Václav Janeček, Josef Hynek**

The article deals with hypothesis that proper system of motivation for managers and other staff is a very strong factor of a business efficiency improvement. There is a description of some specific characteristics of manufacturing firms in conditions of "knowledge economy" and their requirements, demands on appropriate incentive system in the first part. The essence of difference between "knowledge economy" and previous phases of economy development consist in new position of high educated labour, sometimes titled "knowledge workers", mainly. They became the deciding factor of a business success and that is why they must be motivated by new ways. The authors' believe is that such an incentive system can be developed on the bases of economic value added concept. Functional mode and advantages of the system are analyzed in next part of the paper. The main attention is devoted to verification of the hypothesis mentioned above. The verification is realized by theoretical examination and on the base of result of the survey conducted among Czech manufacturing companies.

Several indicators describing various aspects of firm efficiency were computed on the base of data valuable publicly [special database of firm's financial statements]. Using indicators counted for various groups of businesses as return on assets, return on sales, level of leverage factor, intensity of capital turnover and mainly return on equity, authors compared efficiency of users and non-users EVA concept. The respondents - users of the incentive systems based on EVA concept show better value of efficiency indicators so we can conclude that the hypothesis was verified.

Key Words: *Incentive system, economic value added, firms behavior and efficiency, survey between Czech companies.*

JEL Classification: *D21, M 21.*