



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

VLIV STIMULAČNÍCH SYSTÉMŮ NA NÁKLADY A VÝNOSY PODNIKU

THE EFFECT OF STIMULATIVE SYSTEMS ON COMPANIES COSTS AND REVENUES

DIZERTAČNÍ PRÁCE

DOCTORAL THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ing. MONIKA ŠIMÁNKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. ALENA KOČMANOVÁ, Ph.D.

BRNO 2012

ÚVOD

1	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU POZNÁNÍ.....	1
1.1	TEORETICKÉ VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ Z OBLASTI ODMĚŇOVÁNÍ	1
1.1.1	<i>Motivace vs. stimulace.....</i>	<i>1</i>
1.1.2	<i>Motivace a výkon.....</i>	<i>1</i>
1.1.3	<i>Odměňování dle výkonu.....</i>	<i>2</i>
1.2	SYSTÉMY ODMĚŇOVÁNÍ DLE VÝSLEDKŮ PRO MANUÁLNÍ PRACOVNÍKY	3
2	VYMEZENÍ CÍLŮ DISERTAČNÍ PRÁCE.....	5
3	METODY ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE.....	7
3.1	METODY LOGICKÉ.....	7
3.1.1	<i>Indukce – dedukce</i>	<i>7</i>
3.1.2	<i>Analýza – syntéza.....</i>	<i>8</i>
3.1.3	<i>Abstrakce – konkretizace</i>	<i>8</i>
3.2	METODY EMPIRICKÉ.....	8
3.2.1	<i>Kvalitativní a kvantitativní výzkum</i>	<i>8</i>
3.2.2	<i>Případová studie.....</i>	<i>9</i>
3.3	METODY STATISTICKÉ.....	13
4	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ DISERTAČNÍ PRÁCE A ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ PRO TEORII A PRAXI.....	15
4.1	SHRNUTÍ HLAVNÍCH ZJIŠTĚNÍ	15
4.1.1	<i>Sběr dat.....</i>	<i>16</i>
4.1.2	<i>Výsledky dotazníkového šetření.....</i>	<i>17</i>
4.2	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ EMPIRICKÉHO VÝZKUMU	18
4.3	PŘÍNOSY PRO ROZVOJ VĚDNÍHO OBORU	20
4.4	PŘÍNOSY PRO EKONOMICKOU PRAXI.....	20
5	ZÁVĚR.....	21
6	LITERATURA	23
	SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A SCHÉMÁT	28
	PŘÍLOHY	1
	PŘÍLOHA Č.1 - CURRICULUM VITAE	1
	PŘÍLOHA Č. 2 - VLASTNÍ PUBLIKACE	3

1 Analýza současného stavu poznání

V této kapitole provedu analýzu současného stavu poznání dané problematiky v odborné literatuře.

1.1 Teoretické vymezení základních pojmů z oblasti odměňování

1.1.1 Motivace vs. stimulace

Úvodem mé práce bych ráda zmínila několik základních pojmů, které se budou prolínat celým textem. Terminologie se v podání různých autorů častokrát liší. Já se však přikláním k následujícím vysvětlením:

Dle Dvořákové (18, s. 5) je *Motivace cílené využití motivů pro vyvolání určitého jednání*. Zdrojem motivů jsou podněty vnitřní (vědomé nebo nevědomé). Naproti tomu *stimulace je využívání podnětů vnějších pro ovlivnění určitého jednání*. Linhartová (35) rozděluje motivy na vnitřní a vnější. Zatímco definice vnitřních motivů je u obou autorek velmi podobná, co se týká vnějších stimulů, zde je terminologie rozlišná. Dle Dvořákové se jedná o stimuly, Linhartová zahrnuje stejné faktory do oblasti vnějších motivů. Dle Hribíka (25) lze chápat stimul jako soubor vnějších pobídek nikoli motivů. Hrabcová (24) ve svém díle potvrzuje, že stimulace je brána jako vnější impuls ke konání, zatímco motivace, jako vnitřní motiv. Já se spíše přikláním k vyjádření a chápání pojmů stimulů dle Dvořákové, Hribíka či Hrabcové.

V disertační práci chci pracovat zejména se stimulací a to v podobě individuálních výkonnostních odměn, které považuji za velice důležité zejména v oblasti dělnických profesí. Proto další teorii budu orientovat tímto směrem.

1.1.2 Motivace a výkon

Mohu říci, že existuje úzká vazba mezi motivací a výkonem jednotlivce, ale je mnoho dalších faktorů, které ovlivňují výkon člověka. Dle Linhartové (35) to mohou být návyky či zlovyky jednotlivce nebo vědomosti, schopnosti či dovednosti. Tomšík (55, s. 81) tyto faktory shrnuje následovně:

- a) *Schopnosti*
- b) *Dovednosti*
- c) *Celkové kvalifikační předpoklady*
- d) *Kvalita technického vybavení*
- e) *Technologie*
- f) *Organizace práce*

g) *Úroveň fyzických podmínek atd.*

Je možné nalézt mnoho jiných názorů, co vše by se do této oblasti dalo zahrnout. Dle mého názoru můžeme doplnit například příjemné nebo nepříjemné pracovní prostředí, vztahy na pracovišti, osobnost nadřízeného, možnost vzdělávání apod.

1.1.3 Odměňování dle výkonu

Při odměňování dle výkonu jsou bonusy – jednorázové odměny nebo zvýšení mzdy/platu závislé na hodnocení pracovního výkonu zaměstnance. Typické rysy odměňování dle výkonu můžeme shrnout takto:

- **mzdová struktura:** je navržena tak, aby poskytovala prostor pro zvyšování mzdy v rámci mzdového rozpětí příslušného k dané třídě,
- **růst mzdy a výkon:** mzdová sazba a hranice růstu mezd v rámci mzdového rozpětí jsou determinovány dosaženou kvalitací výkonu. Stejně jako u předchozího bodu je zvýšení mzdy většinou stálé a zřídka dochází k jeho opětovnému snížení (3, 2007),
- **nárůst odměny se snižuje:** zvyšování mzdy vázané na výkon je plánováno tak, aby se v rámci stupně zpomalovalo.

Mzdová matice je nástrojem, který se používá ke zvýšení hodnocení pracovního výkonu a postavení aktuální mzdy ve mzdovém rozpětí. Viz následující tabulka.

Tabulka 1: Mzdová matice odměňování dle výkonu

Bodové hodnocení pracovníky	Postavení pracovníka ve mzdovém rozpětí			
	80-90%	91-100%	101-110%	111-120%
5	10	8	6	4
4	8	6	4	2
3	6	4	2	1
2	4	2	1	0
1	0	0	0	0

Zdroj: Armstrong (3, 2007, s 310)

Odměny dle výkonu samy o sobě nemusejí být významným stimulantem (zvláště pak pro některé druhy práce), přináší však pracovníkům informaci, že ti, kteří pracují dobře, budou odměněni. Říkají, že vysoký pracovní výkon je pro společnost důležitý a bude odměněn. Je však důležité dobře zvolit jejich použití, parametry, způsob měření apod. Dle Horvátové (26, 10/2011) se negativně staví k odměňování

dle výkonu zejména odbory a akademici. Určité pochybnosti o samotném principu tohoto typu odměny mají i linioví manažeři.

Avšak výzkum společnosti Hewitt CSI (22), která je součástí globální poradenské agentury Hewitt Associates, týkající se zapojení zaměstnanců do praktik lidských zdrojů u nejlepších zaměstnavatelů Austrálie a Nového Zélandu ukázal, že lze nalézt přímou vazbu mezi znalostí a porozuměním odměňování dle výkonu pro zaměstnance a hospodářskými výsledky společnosti. Zaměstnanci jsou u těchto společností přímo vtaženi do volby odměňovacích parametrů dle výkonu.

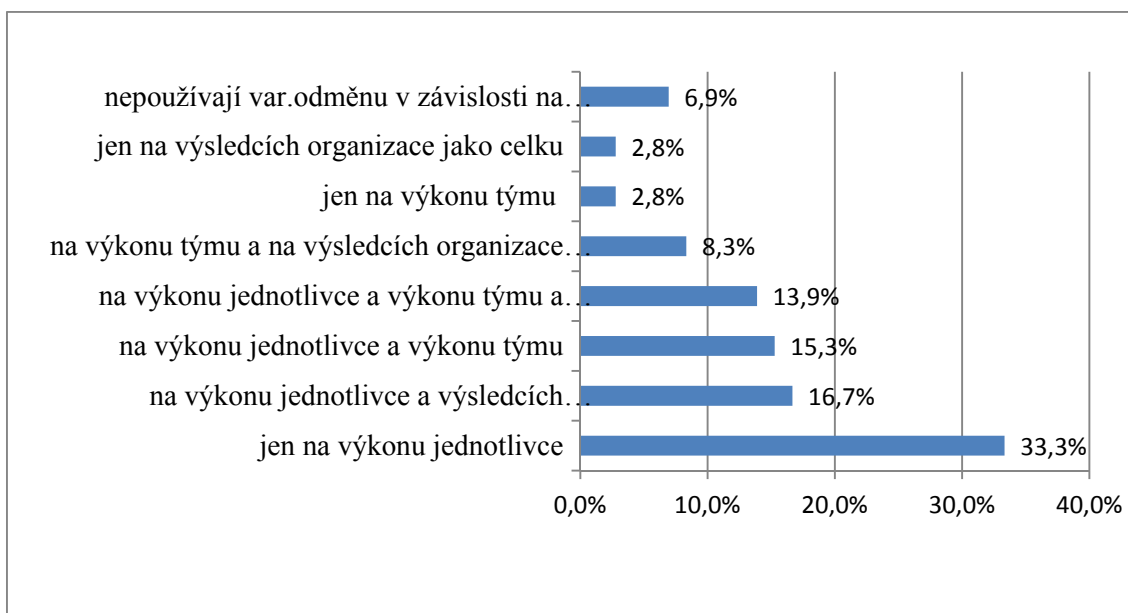
1.2 Systémy odměňování dle výsledků pro manuální pracovníky

Systémy odměňování dle výsledků stimulují pracovníky tím, že váží jejich mzdu nebo část jejich mzdy na výkon (počet položek, které vyrobí apod.). Hlavní druhy systémů odměňování dle výsledků práce pro jednotlivce můžeme shrnout takto:

- úkolová mzda
- systémy normování práce
- mzda s měřeným denním výkonem
- odměna dle výkonu
- skupinové nebo týmové odměny

Skupinové nebo týmové odměny jsou často používány ve společnostech, kde je problém s měřením individuálního výkonu zaměstnance např. zakázkové výrobní společnosti.

V tuto chvíli bych ráda zobrazila výsledky výzkumu organizací v Moravskoslezském kraji na téma závislosti variabilní odměny na výsledku jednotlivce, týmu nebo organizace.



Graf 2: Závislost variabilní části odměny

Zdroj: Horvátová (9/2011)

Z výsledků výzkumu vyplývá, že nejčastěji je používána variabilní odměna v závislosti pouze na výkonu jednotlivce a to téměř v třetině případů. Následují odměny závislé na výkonu jednotlivce a výkonu organizace u téměř 17% případů. Na výkon jednotlivce a výkon týmu zaměřuje své variabilní odměny 15% dotázaných. U téměř 14% dotázaných organizací je variabilní složka mzdy zavěšena na výkon jednotlivce, týmu i organizace. Z grafu je patrné, že pouze na výkon týmu nebo pouze na výkon jednotlivce zavěšuje variabilní část odměny pouze nepatrné množství dotázaných organizací.

2 Vymezení cílů disertační práce

Disertační práce je zaměřena na výkonnostní odměňování zaměstnanců dělnických profesí v zakázkových strojírenských společnostech. Jaký model odměňování zvolit?

Jak zvolený model nastavit? Co je možné očekávat po zavedení systému odměňování v nákladech a výnosech podniku?

Hlavním cílem disertační práce je návrh a tvorba predikčního modelu pro zakázkové strojírenské společnosti s vazbou na náklady a výnosy podniku.

Predikční model je schopen pracovat v několika úrovních. První z nich je doporučení vhodného systému odměňování dle výkonu pro manuální profese na základě zadaných vstupních dat o společnosti. Další možností je tvorba odměňovací strategie tedy křivky přidělování odměn dle výkonu a zobrazení vlivu této křivky na náklady a výnosy podniku. Tuto část modelu je možné používat opakovaně dle potřeb společnosti a závisí pouze na aktuálnosti dat (ve tvaru zkráceného výkazu zisků a ztráty). K naplnění toho cíle je však nezbytné splnění dílčích cílů, které jsou shrnuty do třech základních oblastí:

A. Vytvořit ucelený pohled na oblast odměňování zaměstnanců dělnických profesí.

A1) Definovat pojmy v oblasti odměňování, stimulačních odměňovacích systémů a měřitelných parametrů v oblasti odměňování manuálních profesí.

A2) Zmapovat situaci v oblasti výkonnostního odměňování zaměstnanců ze zvláštním zaměřením na dělnické profese.

A3) Zhodnotit výsledků provedeného výzkumu.

B. Výzkum zakázkových strojírenských společností se zaměřením na systémy odměňování.

B1) Zjistit hlavní cíle v oblasti odměňování zaměstnanců v návaznosti na strategii společnosti. Sběr a analýza měřitelných parametrů, na jejichž základě společnosti své zaměstnance odměňují se zohledněním způsobu sběru dat. Zjistit používané typy mezd a odměn. Způsob sledování nákladů mzdového a odměňovacího systému. Vliv finanční krize na oblast odměňování zaměstnanců (viz příloha č. 1).

B2) Formulace hypotéz vztahujících se ke směrům vývoje stimulačních systémů odměňování, analyzující vztahy mezi odměňováním a typem mzdy, zodpovědností za systém odměn, schopnosti podniku měřit pracovní výkon, charakterem zakázkovosti podniku, technikami měření výkonu apod.

B3) Empirický výzkum vzorku strojírenských společností se zaměřením na výkonnostní systémy odměňování používané při odměňování pracovníků v dělnických profesích.

C. Návrh a ověření predikčního modelu se zaměřením na volbu a tvorbu systému odměňování dle výkonu pro zakázkové strojírenské společnosti

C1) Návrh predikčního modelu na základě výzkumu zakázkových strojírenských společností.

C2) Ověřit predikční model v případové studii aplikované na Hestego a.s. Vybrat vhodný systém odměňování. Zobrazit vliv zvoleného systému do finančních dat společnosti v podobě výkazu zisků a ztráty.

V souvislosti se splněním cílů disertační práce byly formulovány základní pracovní hypotézy. Základní pracovní hypotézy se později zkonkretizovali a rozšířili na hypotézy statisticky otestované a vyhodnocené v softwaru PASW Statistics 18 (dříve SPSS), které jsou uvedeny v kapitole 3 (výzkum).

Definovaným dílčím cílům odpovídá i zvolená struktura předložené práce.

3 Metody zpracování disertační práce

Pojem metoda může být chápán jako obecný „*metodologický postup pro získávání a zpracování údajů týkajících se zkoumané problematiky, umožňující nám dosáhnout vytčeného cíle.* (41, s 18)

Pro zpracování disertační práce, splnění jejich cílů a metodologických požadavků je třeba zvolit nejvhodnější množinu metod, která tyto požadavky může obsáhnout. Ke zpracování disertační práce (z metodologického hlediska) jsem si zvolila následující metody:

- metody logické
- metody empirické
- metody statistické

3.1 Metody logické

Logika a logické myšlení autora jsou základní principy, na kterých jsou založeny logické metody. Např. dle Suryňka (49) nebo dle Kučery (34) jsou vymezeny následovně:

- indukce – dedukce,
- analýza – syntéza,
- abstrakce – konkretizace
- komparace.

3.1.1 Indukce – dedukce

Z jedinečných výroků (poznatků) o určitém subjektu se pomocí procesu zvaného **indukce** usuzuje na obecný závěr, nebo-li ze specifických nebo zvláštních výroků je získán výrok obecný. Ve výzkumu uvedeném v disertační práci byli osloveni všichni členové svazu strojírenské technologie, z nichž 68% dotazníky řádně zodpovědělo a odevzdalo. Tento vzorek považovat za dokonale reprezentativní. Výsledky výzkumu se dají pomocí indukce zobecnit na výrobní společnosti v segmentu výroby obráběcích strojů, které jsou členy Svazu strojírenské technologie.

Dedukce je jedna z metod logického myšlení, kdy z obecného výroku je získán nový poznatek, tvrzení či závěr. Velmi zajímavé je shrnutí dedukce dle Ferjenčíka (19, s 31), který tvrdí, „*jestliže indukce vede ke zrodu teorie, potom dedukce je cestou k testování této teorie*“. V disertační práci je použita především v empirickém výzkumu nebo při testování predikčního modelu na konkrétním podniku. V případové studii bylo ověřeno použití produktivity jako modelu výkonnostního odměňování.

3.1.2 Analýza – syntéza

Analýza neboli rozbor je metoda zkoumající vlastnosti celku a jeho jednotlivých složek s cílem rozložit zkoumaný subjekt na části a zkoumat podstatu vazeb a zákonitostí mezi nimi. V disertační práci je nejčastěji použita v teoretické části jako metoda získávání a interpretace nových poznatků.

Metodou opačnou je **syntéza**, která sjednocuje jednotlivé části- složky (základní prvky) v celek. Syntéza je používána zejména ve formulaci konečných výsledků výzkumu či přínosů disertační práce.

Oba postupy (tedy analýza a syntéza) se doplňují a prolínají. Velmi často jsou použity společně, dle Klimeše (13, s. 760) nazývané „analyticko-syntetické poznávací postupy“. Příkladem použití těchto postupů v disertační práci je hledání souvislostí a vazeb např. mezi faktory odměňování a schopnostmi měřit výkon uvedené v popisu empirického výzkumu v kapitole 4. Podle mého názoru je těchto metod použito při tvorbě schémat, která zobrazují vazby ve zkoumaném subjektu.

3.1.3 Abstrakce – konkretizace

Proces **abstrakce** může být nazýván procesem vytváření nových pojmů, neboť zjišťuje podstatné vlastnosti a vztahy, čímž utváří nový objekt zahrnující jen společné charakteristiky. V rámci tvorby disertační práce jsem vytvořila nový pojem, (53, 2011): „Predikční model – nástroj volby a tvorby odměňovacího systému“, který je podrobněji popsán v kapitole predikční model.

Proces učinění něčeho nekonkrétního něčím konkrétním se nazývá **konkretizace**. Jedná se o výběr určitého prvku ze skupiny objektů. V této disertační práci je uplatněna zejména v empirickém výzkumu.

3.2 Metody empirické

3.2.1 Kvalitativní a kvantitativní výzkum

Z empirických metod budou v disertační práci využity zejména metody **kvantitativního a kvalitativního** výzkumu a metoda **případové studie**.

Tyto metody jsou využívány k získávání empirických dat. **Kvantitativní empirický výzkum** je prováděn tak, aby zajistil dostatečně velký vzorek dat pomocí zejména **dotazníkového šetření**. Výzkum nám slouží ověření teoretického vědění, zda je dobrým popisem zkoumaného jevu, anebo abychom zkoumaný jev poznali více do hloubky. Při dotazníkovém šetření je cílem sesbírat informace o zkoumaném jevu a

tyto informace následně podrobit analýze. Dotazník je nástroj, kterým je povedeno vysoce *standardizované zjišťování* mezi mnoha zúčastněnými subjekty, které všechny odpovídají na stejné dotazy. To umožňuje sebraná data agregovat a převést je do číselné datové matice, pomocí které jsou analyzovány informace od všech subjektů současně. V příloze č. 1 je uveden vypracovaný dotazník, jehož pomocí byly osloveny zakázkové strojírenské společnosti. Vzhledem k jejich rozmístění po celé republice, byl dotazník publikován na internetovém portálu, aby mohl být vyplněn přes internet. Je známé, že úspěšnost vyplňování velmi často souvisí s pochopením vyplňovaného dotazníku. Z toho důvodu bylo během vyplňování dotazníku umožněno respondentovi vysvětlení případných dotazů po telefonu. Tedy byla použita metoda *telefonického šetření*. Výběr vzorku dotazovaných společností nebyl úplně jednoduchý. Ve výzkumu jsem chtěla zobrazit problematiku zejména zakázkových strojírenských společností. Z toho důvodu jsem použila jako základní parametr výběru členství ve Svazu strojírenské technologie, kde se sdružuje velké procento zakázkových strojírenských společností vyrábějících obráběcí stroje nebo komponenty na obráběcí stroje. Dále pak byla použita odvětvová klasifikace CZ-NACE (dříve OKEČ) a doplňující prohledávání internetových stránek vybraných společností.

Naproti tomu **kvalitativní výzkum** se dle Mervarta (38) zabývá zkoumáním příčin a motivů chování lidí. Slouží jako doplněk údajů získaných kvantitativním výzkumem.

3.2.2 Případová studie

Případová studie jako strategie výzkumu není v současné době ve výzkumných pracích tolik využívána. Případová studie jako strategie výzkumu se dá použít v mnoha oblastech např. v psychologii, sociologii, politické vědě, sociální práci. Případové studie nachází uplatnění i v ekonomice, ve které je struktura daného průmyslu nebo ekonomie města či regionu vyšetřována pomocí metod případové studie. Případová studie dovoluje vyšetřovatelům zachovat si celistvou a smysluplnou charakteristiku událostí skutečného života jako např. organizační a manažerské procesy, mezinárodní vztahy a vývoj průmyslu.

Jaká je definice případové studie? Dle Schramma (47) je podstata případové studie v tom, že zkouší osvětlit, proč bylo uděláno rozhodnutí nebo skupina rozhodnutí a jaký je výsledek.

Případová studie je empirický výzkum, který vyšetřuje současný fenomén v kontextu reálného života, a to hlavně když pouto mezi fenoménem a kontextem není úplně evidentní. Případová studie jako výzkumná strategie zahrnuje:

- logiku provedení,

- techniky sběru dat
- specifické přístupy datové analýzy.

Případové studie mohou být založené na směsi kvantitativních a kvalitativních důkazů, navíc nepotřebují vždy obsahovat detailní pozorování jako zdroj důkazů. Případové studie mohou být prováděny a napsány s mnoha různými motivy, včetně jednoduché prezentace individuálních případů nebo touhy dospět k širokým generalizacím založeným na důkazu otestovaném v případové studii.

Vymezení výzkumných plánů - každý typ empirického výzkumu má implicitní, pokud ne přímo explicitní, výzkumný plán. Výzkumný plán je dle Roberta K. Y. (46, s. 1) *návrh postupu, jak se dostat odtud tam*, kde *odtud* může být definováno jako původní sada výzkumných otázek a *tam* může být označeno jako několik velkých kroků, včetně sběru dat a analýzy relevantních dat. Např. dle Nachmias & Nachmias (20), navrhuje výzkumný plán vyšetřovatele přes proces sběru dat a jejich analýzy k interpretaci pozorování. Je to logický model důkazu, který dovoluje výzkumníkovi vyvozovat závěry týkající se kauzálních vztahů mezi proměnnými, které jsou vyšetřované.

Návrh případové studie může mít více podob. Empirický rozdíl při navrhování případových studií je mezi návrhy jednoho a návrhy více případů. To znamená, že na samotném začátku je třeba se rozhodnout, zda bude k výzkumu užit jeden, nebo více případů.

Studie jednoho případu (která je použita i v této disertační práci) je vhodná při splnění alespoň jedné podmínky:

1. Jednou z možností použití tohoto typu případové studie je, když případ reprezentuje *kritický případ* jako dobře formulovanou teorii.
2. Další situací, kdy je využití případové studie dobré, je potřeba zobrazit *extrémní případ* nebo *výjimečný případ*.
3. *Reprezentativní případ* je další možností, kdy je použití případové studie vhodné a žádoucí. Cílem je zachytit okolnosti a podmínky každodenní nebo obvyklé situace. Případová studie může reprezentovat typický „projekt“ mezi spoustou ostatních projektů např. **výrobní společnost se zdá být typickou z mnoha ostatních výrobních společností v daném segmentu průmyslu**. V tomto případě si dovoluji tvrdit, že zkoumaná společnost Hestego a.s. je typickou zakázkovou strojírenskou společností a proto je vhodné použít případovou studii jednoho případu.
4. Předposlední variantou je tzv. *odhalovací případ*. Tato situace se naskytne, když má vyšetřovatel možnost sledovat a analyzovat fenomén dříve nedostupný vědeckému vyšetřování.

5. Pátým odůvodněním pro užití jednoho případu je *podélný* případ. Studování toho samého jednoho případu ze dvou nebo více bodů v čase.

Těchto pět odůvodnění slouží jako hlavní důvody pro provádění studie jednoho případu. Existují další situace, ve kterých může být případová studie užitá jako pilotní případ studie více případů.

Zdroje důkazů, na tomto místě jsou nejčastěji užívané při provádění případových studií (neznamená to, že jsou to všechny možné). Dle Roberta K. Y. (46, s. 86) jsou shrnuty nejčastěji používané důkazy v následujícím schématu:

Tabulka 2: Šest zdrojů důkazů: silné stránky a slabiny

Zdroj důkazů	Silné stránky	Slabiny
Dokumentace	<ul style="list-style-type: none"> • stabilní – mohou být kontrolovány pravidelně • nenápadná – nebyla vytvořená jako výsledek případové studie • exaktní – obsahuje exaktní jména, reference a detaily události • široké pokrytí – dlouhé časové rozpětí, spousta událostí a mnoho míst 	<ul style="list-style-type: none"> • opětovné získání může být obtížné • předpojatá výběrovost, pokud je výběr nekompletní • předpojatost při nahlašování • přístup – může být úmyslně blokován
Archivní záznamy	<ul style="list-style-type: none"> • <i>[stejně jako u dokumentace]</i> • precizní a kvantitativní 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>[stejně jako u dokumentace]</i> • přístupnost podle soukromých možností
Rozhovory	<ul style="list-style-type: none"> • zaměřené – soustředí se přímo na téma případové studie • umožňují náhled – poskytuje 	<ul style="list-style-type: none"> • předpojatost kvůli špatně konstruovaným otázkám • nepřesnosti kvůli špatné paměti

	zachycené kauzální závěry	<ul style="list-style-type: none"> • reflexivita – vyslýchaný odpoví, co chce vyslýchající slyšet
Přímé pozorování	<ul style="list-style-type: none"> • reálné – pokrývají události v reálném čase • kontextuální – pokrývají kontext událostí 	<ul style="list-style-type: none"> • zabírá čas • výběrovost – pokud se nepovede široké pokrytí • reflexivita – události se můžou vyvíjet rozdílně, protože jsou pozorovány • cena – hodiny potřebné pro lidské pozorovatele
Zúčastněné pozorování	<ul style="list-style-type: none"> • <i>[stejně jako u přímého pozorování]</i> • umožňují náhled do interpersonálního chování a motivů 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>[stejně jako u přímého pozorování]</i> • předpojatost kvůli vyšetřovatelově manipulaci s událostmi
Fyzické důkazy	<ul style="list-style-type: none"> • umožňuje náhled do kulturních rysů • umožňuje náhled do technických operací 	<ul style="list-style-type: none"> • výběrovost • dostupnost

Zdroj: FRANKFORT-NACHMIAS (1992, 77-78)

Procedury pro každý typ důkazů musí být rozvinuty a ovládnuty nezávisle, aby byla jistota, že každý zdroj je správně používán. Ne všechny zdroje budou relevantní pro všechny případové studie. Proces sběru dat pro případové studie je komplexnější, než pro ostatní výzkumné strategie.

Závěrečná zpráva případové studie znamená popsat nálezy a výsledky. Bez ohledu na formu závěrečné zprávy tvoří základ jeho kompozice. Jakmile je kompozice

hotová, případová studie může být dokončená – nebo doplněná daty sesbíranými jinými metodami jako část větší studie s pomocí vícera metod. Ať už slouží jako dokončená případová studie, nebo jako část studie s pomocí vícera metod je závěrečná zpráva výsledků případové studie jedním z nejdůležitějších aspektů výběru případové studie.

3.3 Metody statistické

Součástí disertační práce je kvantitativní empirický výzkum založený na dotazníkovém šetření. Analýza dat získaných z výzkumu pomocí dotazníkového šetření probíhá za použití statistiky, která je soustavou nástrojů užívaných pro tvorbu a následnou analýzu dat. Statistické metody jsou nástroje užívané ve třech oblastech. Za prvé, statistika nabízí metody pro výzkumný design obecně, a specificky říká, jakým způsobem je třeba vytvářet data, aby mohla být posléze statisticky zpracována. V druhém kroku je statistika nástrojem popisu sebraných dat, při kterém získáváme obraz a vlastnosti zkoumaného jevu. A za třetí, statistika dle Agresti, Finlay (1) umožňuje statistické usuzování, díky kterému můžeme vypovídat o zkoumaném jevu i ve světě za hranicemi námi sebraných dat. Hendl (23) nabízí ještě čtvrtou oblast užití statistiky, která má však velmi blízko k popisné funkci statistiky. Explorační analýza dat slouží k velmi hlubokému prozkoumání sebraných dat a hledání zajímavých souvislostí, které nemusí vycházet ze žádné teorie, a může se tak jednat o postup k odhalení nečekaných a těžko odhalitelných vlastností. Dle Hendla (23, s. 112): „*Jedná se o hru s daty s cílem vytvářet návrhy, které dají datům smysl.*“

Při analýze dat je možné si zvolit mezi popisnou statistikou (či explorační analýzou dat) a statistickým usuzováním. Statistické usuzování se užívá v případě, když jsou k dispozici data sebraná náhodným výběrem, který reprezentuje celou zkoumanou populaci. Výzkumník, který má výběrový soubor (sebraná data) dobře reprezentující zkoumanou populaci, se za použití statistického usuzování ptá, zda vztahy, které nachází ve svých datech, nalezne i v celé populaci a s jakou pravděpodobností. Nástrojem statistického usuzování jsou statistické testy, kterými ověřujeme hypotézy. Užitím statistických testů, můžeme stanovit, zda zjištěný vztah v datech nevznikl výběrovou chybou a s jakou pravděpodobností lze tento vztah očekávat i v celé populaci zkoumaného jevu.

Je však nutno dodat, že ačkoliv je dnes možné narazit na statistické testování velmi často, mnohokrát nejsou dodrženy základní předpoklady statistického usuzování. Statistické usuzování vyžaduje reprezentativní výběrový soubor. To znamená, že analyzovaná pozorování byla sebrána náhodným výběrem, který se řídí jasnou metodikou. Cílem této metodiky je, aby každý člen zkoumané populace měl naprosto stejnou šanci být zařazen do výběru. Obecně je reprezentativnost ohrožena

porušením náhodného výběru, nedostatečnou velikostí vzorku a nízkou mírou návratnosti, respektive vyšším než nízkým počtem nevyplněných dotazníků. Z těchto důvodů bývá statistické usuzování nejen metodologicky pracné, ale především finančně náročné. Proto je mnohdy adekvátní zvolit popisnou statistiku, popřípadě explorační analýzu dat, jak tomu také je v případě výzkumu, který je součástí této disertační práce.

Zkoumaná data v tomto výzkumu byla nejprve podrobena popisné analýze a následně explorační analýze dat. Ačkoliv orientace v datech sledovala jisté obecné hypotézy, větší část hypotéz byla generována na základě explorační analýzy dat. Předložené hypotézy tak částečně odrážejí teoretické vědění, které předcházelo samotné analýze, a částečně vycházejí ze samotné struktury dat. I když se v textu mluví o testech a ověřování hypotéz, je tím myšlen popis vztahů a souvislostí v datech.

4 Shrnutí výsledků disertační práce a zhodnocení přínosů pro teorii a praxi

4.1 Shrnutí hlavních zjištění

Disertační práce se zabývá problematikou odměňování zaměstnanců a vazby na odměňování na výnosy a náklady podniku. Z tohoto důvodu se první část práce věnuje analýze teoretických poznatků a publikovaných výzkumů. Prvním a podle mého názoru nejdůležitějším aspektem je soulad systému odměňování se strategií podniku. Zásadní pro mě byli informace týkající se přímé vazby odměňování na zvýšený výkon či produktivitu zaměstnance. Důležitým aspektem však je, zda jsme schopni kvalifikovaně výkon měřit a v závislosti na výsledcích měření zaměstnance odměňovat. Přímá vazba produktivity zaměstnanců do výsledků společnosti již známá je. Není však jediným zásadním faktem pouze způsob odměňování. Dle provedených výzkumů je zásadní i pochopení zaměstnanců, dle čeho jsou odměňováni. Zda odměňování chápou jako spravedlivé a zda sami cítí přímou vazbu na jejich výkon.

Hlavním cílem disertační práce byl návrh, tvorba a ověření predikčního modelu. Sběr dat pro potřeby modelu byl proveden zejména pomocí empirického výzkumu zakázkových strojírenských společností.

Dílčím cílem zmíněného výzkumu bylo i zmapování situace v oblasti odměňování manuálních pracovníků v českých výrobních společnostech. V rámci empirického výzkumu byly tvořeny a otestovány následující statistické hypotézy:

H1: Odpovědnost za systém odměn je nezávislý na charakteru výroby.

H2: Faktor odměňování je závislý na typu mzdy.

H2.1 Odměny podle posouzení nadřazeného se pojí s časovou mzdou.

H2.2 Odměny podle výkonu se pojí s úkolovou mzdou.

H3: Faktor odměňování se liší v závislosti na zodpovědnosti za systém odměn.

H4: Faktor odměňování souvisí se schopností podniku měřit pracovní výkon.

H5: Schopnost podniku měřit pracovní výkon souvisí s určením zodpovědnosti za systém odměn.

H6: Zakázkové podniky mají omezené možnosti měřit výkon zaměstnanců.

H7: Druhy technik měření výkonu se neliší v závislosti na finančních nákladech na odměny.

H8: Vnímání míry fluktuace zaměstnanců a jejich loajality vůči podniku se liší v závislosti na zodpovědnosti za systém odměn.

H9: Přítomnost sledování vlivu odměn na výnosy podniku souvisí se zodpovědností za systém odměn.

H10: Vnímání míry fluktuace zaměstnanců a jejich loajality vůči podniku se liší v závislosti na faktoru odměňování.

H11: Přítomnost sledování vlivu odměn na výnosy podniku souvisí s faktorem odměňování.

H12: Struktura používaných odměn se liší v závislosti na zodpovědnosti za systém odměn.

H13: Podpora rozvoje systému odměn se liší v závislosti na zodpovědnosti za systém odměn.

4.1.1 Sběr dat

Empirický výzkum se uskutečnil pomocí technik kvantitativního výzkumu. Oslovení podniků předcházelo sběr e-mailových a telefonních čísel s cílem získat kontakt na osobu, které by bylo kompetentní k vyplnění dotazníku.

Nejprve jsem provedla dotazníkové šetření na základě vypracovaného dotazníku uvedeného v Příloze č. 1. Pro formulaci otázek do dotazníku pro empirický výzkum, bylo využito studia odborné literatury z oblasti odměňovacích systémů, jakožto sekundárního výzkumu.

Dotazník byl složen z celkem 29 otázek. Otázky byly otevřené, uzavřené, nebo kombinace uzavřené otázky s možností doplnění vlastní odpovědi. Uzavřené otázky nabízely podnikům jednu možnou odpověď nebo více možností najednou. Otevřené otázky umožnily podnikům vyjádřit specifické odpovědi, z nichž se některé mezi podniky opakovaly natolik, že daly vzniknout nové kategorii.

Vzhledem k tomu, že strojírenské firmy se nacházejí na celém území České republiky, byl dotazník publikován na portále „Vyplň to. cz“, aby oslovené firmy mohly využít k vyplnění internet.

Po ukončení dotazníkového šetření byla data z aplikace exportována a transformována pro analýzu v programu PASW Statistics 18 (dříve SPSS, a od následující verze IBM SPSS). Analyzovaná datové matice obsahovala 64 proměnných většinou nominálního charakteru, zřídka ordinálního charakteru a žádnou proměnnou intervalového charakteru (viz příloha č. 7 datová matice). Na základě velké převahy nominálních proměnných bylo zvoleno za techniku analýzy především dvoustupňové třídění dat za použití procedury „Crosstabs“.

Charakteristika respondentů

Pro provedení výzkumu bylo osloveno 116 podniků. Vzhledem k tomu, že oslovené podniky se nacházely na celém území České republiky, byl k jejich oslovení použit internet. Pro zařazení do výzkumu bylo důležité, aby to byly firmy, které se zabývají zakázkovou strojírenskou výrobou.

Ze 116 obeslaných podniků se podařilo získat 42 zodpovězených dotazníků, což představuje 36, 21 % z celkového počtu dotázaných firem (tab. č. 9). Přímou obslužbu vyplnilo dotazník 28 firem, což je 24,15 %. Bylo však nutné také firmy kontaktovat telefonicky, kdy 14 firem, což je 12,06 %, pak bylo ochotných dotazník vyplnit po telefonu.

4.1.2 Výsledky dotazníkového šetření

Empirický výzkum byl v dotazníku zaměřen na získání údajů o odměňování od různě velkých strojírenských firem (viz příloha č. 3 – Seznam respondentů). Cílem bylo získat objektivní data od vzorku respondentů, který by byl dostatečně reprezentativní. Otázky byly formulovány tak, aby zástupci společností, kteří byli osloveni, neměli výhrady k poskytovaným informacím. Údaje získané pro empirický výzkum mohou rozčlenit do několika základních oblastí:

Údaje pro empirický výzkum:

- ✓ identifikace podniku,
- ✓ charakter výroby,
- ✓ velikost firmy,
- ✓ typy mezd a odměn,
- ✓ stimulační cíle odměňování,
- ✓ odměňování a jejich vliv na náklady a výnosy podniku
- ✓ techniky získávání dat pro odměňování
- ✓ ocenění možnosti predikce objemu nákladů a výnosů spojených se zvoleným odměňováním
- ✓ vliv finanční krize na odměňování

4.2 Shrnutí výsledků empirického výzkumu

V analýze získaných dat jsem mimo jiné testovala 13 statistických hypotéz, z nichž se 8 potvrdilo a 5 nepotvrdilo. Z provedených analýz vyplývá, že odpovědnost za systém odměn je závislá na charakteru výroby a to především v případě, kdy je za systém odměn odpovědný tým zástupců různých oddělení, který je možné vidět především u zakázkového typu výroby. (viz hypotéza č. 1)

V hypotéze č. 2 jsem zkoumala vztah mezi faktorem odměňování a typem mzdy. V datech je možné pozorovat podporu následujících vazeb:

- Úkolová mzdy se pojí odměnami dle výkonu a odměňování, zde častěji probíhá na základě měření normy a výkonu v čase
- Časová mzda naproti tomu se pojí více s odměnami dle posouzení nadřízeného.

Dle mého očekávání byla potvrzena hypotéza č. 4, že faktor odměňování souvisí se schopností společnosti měřit pracovní výkon. Navrhovaný predikční model, tedy může pomoci společností nahradit odměňování dle posouzení nadřízeného měřitelným parametrem i v případě, že společnost nemá technologické postupy opatřené normami. Za velmi zajímavý považuji výsledek posouzení hypotézy č. 6. Zakázkové podniky nemají omezené možnosti měřit výkon zaměstnanců mimo technologickým postupů opatřených normami, které jsou ovšem zásadní pro měření a odměňování dle porovnání normy a výkonu.

K největšímu snížení fluktuace a zvýšení loajality zaměstnanců (zkoumané v hypotéze č. 8, č. 10, č. 12) vůči podniku dochází za těchto vlastností systému odměn:

1. za systém odměn je zodpovědný různorodý tým složený ze zástupců různých oddělení
2. zaměstnanci jsou odměňováni na základě měření jejich pracovního výkonu (v protikladu k odměňování na základě subjektivního posouzení jejich nadřízeného)
3. část odměn je přisuzována podle délky zaměstnání.

Za systémy odměn je u většiny podniků zodpovědný top management, avšak některé podniky svěřují systém odměn týmu složenému ze zástupců různých oddělení. Podle charakteru výroby je ve zkoumaných podnicích zodpovědnost týmu vázána na

zakázkovou výrobu. V ostatních ohledech se charakter výroby neprojevuje jako významná proměnná.

To, zda je za systém zodpovědný různorodý tým anebo top management, se projevuje v celém systému odměn. Dostupné techniky k měření výkonu jsou výsledkem interakce mezi zodpovědností za systém odměn a preferovaným faktorem hodnocení. Podniky, které mají k dispozici více technik měření výkonu a tak možnost více se přiblížit objektivnímu hodnocení zaměstnanců, svěřují systém odměn různorodému týmu. Tento tým potom preferuje odměny na základě výkonu před odměnami na základě posouzení nadřazeného (viz schéma č. 2).

Různé techniky měření výkonu se od sebe ve zkoumaných podnicích výrazně neodlišují z pohledu nákladů na odměny z celkových nákladů na jednotku. Výjimku tvoří odměňování na základě docházkových systémů, které je lehce nákladnější než ostatní techniky.

V datech se opakovaně objevuje struktura rozlišující povahu systému podle toho, kdo je za něj zodpovědný, tedy top management nebo různorodý tým. Pokud má systém odměn na starosti tým, pak je (někdy více, někdy méně) pravděpodobnější:

1. nižší fluktuace a vyšší loajalita
2. bude podnik sledovat efekt odměn na výnosy podniku
3. bude podnik mít zájem sledovat a měřit zásluhy systému odměn na zvýšené výkonnosti zaměstnanců
4. bude mít podnik k dispozici více možností, jak určit výkon zaměstnance (techniky měření výkonu)
5. bude podnik vnímat odměňování jako důležité i během krize.

Mezi zkoumanými podniky nebyl nalezen vztah mezi počtem zaměstnanců dělnických profesí a povahou systému odměn. Můžeme se tedy domnívat, že různé systémy odměn existují v podnicích nezávisle na jejich velikosti.

Pro další část mé práce bylo zásadní zjištění, že 66 % firem nesleduje vliv odměňovacího systému do výnosů podniku, ale 67 % zkoumaných společností by ocenilo možnost volby odměňovacího systému právě se znalostí vlivu použití tohoto systému na náklady a výnosy podniku.

4.3 Přínosy pro rozvoj vědního oboru

Na téma motivace či stimulace zaměstnanců bylo napsáno mnoho odborných knih. Ráda bych do teoretické oblasti přispěla souhrnem odměňovacích systémů, které lze použít pro odměňování dle výkonu pro manuální pracovníky. Podrobnějším popisem každého systému a jeho vazby do nákladů a výnosů podniku. Rovněž bych chtěla upozornit na další aspekty odměňování a to jejich přímý vliv na hospodářské výsledky podniku. Každý systém odměňování je pro společnost poměrně nákladná záležitost (dopad do nákladů podniku je tedy jasný), ale jaké přínosy můžeme očekávat? Je možné je číselně vyjádřit? Umíme porovnat dopad nákladů a očekávaných výsledků do hospodářských výsledků podniku?

Odpovědi na položené otázky zodpoví navrhovaný predikční model, který simuluje vliv zvoleného systému odměňování na náklady a výnosy podniku. Zobrazuje na měřitelných parametrech dopady různého nastavení systému do výsledku hospodaření. Studentům v oboru personální práce, odměňování zaměstnanců nebo managementu nákladů názorně ukáže přímé vazby mezi odměňování a výkonem pomocí aplikace M Excel, ve které je model vytvořen.

Za další přínos pro rozvoj vědního oboru považuji zmapování situace v oblasti odměňování dle výkonu u zakázkových strojírenských podniků v České republice. Hledání vazeb mezi odměňováním, náklady, výnosy, technikami měření či zvolenými parametry odměňování.

4.4 Přínosy pro ekonomickou praxi

Z vlastní profesní zkušenosti mohu říci, že téměř každý podnik řeší velmi pečlivě problematiku stimulování a odměňování svých zaměstnanců. Vhodně či nevhodně zvolený systém odměňování může mít velmi vážné následky pro podnik. Přínos své práce spatřuji v provedení empirického výzkumu u strojírenských podniků a sběru dat. Zmapování současné situace v oblasti odměňování v segmentu strojírenství. Na základě zjištěných skutečností vznikl predikční model.

Za hlavní přínos považuji vznik predikčního modelu. Predikční model řeší problémovou situaci při volbě a tvorbě systému odměňování. Dokáže manažerovi doporučit vhodný systém odměňování vzhledem ke kvalitě dat, které je podnik schopen sledovat a uchovávat. Dále pak zobrazí na hospodářských výsledcích podniku (ve formě výkazu zisků a ztráty), jak zvolený systém odměňování ovlivní hospodaření společnosti. V neposlední řadě umožňuje hodnoty přidělených odměn měnit a sledovat, jak se to projeví v hospodaření společnosti.

Z výzkumu vyplývá, že 67% podniků by takovou možnost predikce ocenila a využilo.

5 Závěr

Disertační práce se věnuje oblasti odměňování zaměstnanců manuálních profesí u zakázkových strojírenských společností. Hlavním cílem disertační práce je návrh, tvorba a ověření predikčního modelu se zobrazením vlivu na náklady a výnosy podniku.

Splnění hlavního cíle disertační práce předcházelo pečlivé studium poznatků z oblasti odměňování zaměstnanců manuálních profesí dle výkonu v podnicích. Následně jsem se zaměřila trendy odměňování zaměstnanců dle zásluh a zmiňuji i specifika systémů odměňování dle výsledků pro manuální pracovníky. Dále uvádím měřitelné parametry výkonu, které již mají přímou vazbu na návrh predikčního modelu.

Shrnutí teoretických poznatků jsem doplnila o poznatky sesbírané a vyhodnocení z empirického výzkumu stimulačních systémů odměňování u zakázkových strojírenských společností. Mimo sběr informací ke zmapování aktuální situace v českých podnicích pohybujících se v segmentu strojírenství byl hlavním cílem zmiňovaného výzkumu sběr zdrojových dat pro návrh a tvorbu predikčního modelu, zejména z oblasti měřitelných parametrů výkonu, technik sběru dat, způsobu sledování vlivu na náklady a výnosy podniku. Analýza a vyhodnocení statistických hypotéz a výsledky dotazníkového šetření jsou uvedeny v kapitole 4.

Kapitola 5 je věnována popisu návrhu, tvorby a funkčnosti predikčního modelu. Nejprve je zmíněn rozhodovací proces, na základě kterého, si společnost zvolí pro ni v danou chvíli vhodný systém odměňování. Dále je uvedena databáze dvou modelů výpočtu výkonnostní odměny, na základě měřitelných parametrů výkonu, je popsán způsob, jakým k výpočtu v modelu dochází. Další kapitola se věnuje začlenění zvoleného systému výpočtu a přidělení výkonností odměny do predikčního modelu. Popisuje způsob, jakým vybraný a nastavený systém odměňování dle výkonu (či přínosu) ovlivní výsledky hospodaření zkoumané společnosti. Zobrazení získaných výstupů je věnována kapitola 6.5.

Případové studii na typickém příkladu zakázkové strojírenské společnosti v podobě společnosti Hestego a.s. je věnována kapitola 6. Společnosti Hestego a.s. je vybrán vhodný model odměňování zaměstnanců manuálních profesí dle výkonu. Dále je nastaven způsob přidělení odměny. Na grafech je zobrazen vliv do výsledků hospodaření společnosti i dopad na celkovou mzdu zaměstnance. V rámci sběru dat a pozorování je analýza společnosti doplněna o zohlednění odměn za kvalitu a sankcí za nekvalitu. Závěrem je popsán celkový nově nastavený systém odměňování

pro zaměstnance manuálních profesí a jsou zmíněny hlavní poznatky zjištěné při ověření modelu na konkrétní společnosti.

V kapitole 7 se věnuji shrnutí hlavních zjištění z oblasti odměňování zaměstnanců manuálních profesí v zakázkových výrobcích. Rovněž zmiňuji přínosy disertační práce pro rozvoj vědního oboru i pro ekonomickou praxi.

Práce na disertační práci byla velmi zajímavá a přinesla mi mnoho překvapivých zjištění i potvrzení některých očekávaných skutečností. Doufám, že vyvinutý predikční model bude nápomocen, jak při studiu oblasti odměňování, tak při tvorbě systému odměňování dle výkonu u konkrétní společnosti.

6 Literatura

- [1] AGRESTI, Alan a Barbara FINLAY. *Statistical methods for the social sciences: analýza a metaanalýza dat*. 4th ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall, c2009, 609 s. ISBN 01-302-7295-7.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Performance management: key strategies and practical guidelines*. 3rd ed. London: Kogan Page, 2006, 216 s. ISBN 07-494-4537-8.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Reward management: a handbook of remuneration strategy and practice*. Rev. 5th ed. London: Kogan Page, 2007, 722 s. Odborné slovníky. ISBN 0749449861.
- [4] ARMSTRONG, Michael a Helen MURLIS. *Reward management: a handbook of remuneration strategy and practice*. 5th ed. Sterling, VA: Kogan Page, 2004, 690 s. ISBN 07-494-3984-X.
- [5] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-802-4714-073.
- [6] BARDYOVÁ, Jana. Držíte krok s trendy v odměňování?. [online]. [cit. 2008-03-05]. Dostupné z: http://www.pwc.com/cz/cze/ins-sol/issues/2006/Trendyvodmenovani_Jb.html
- [7] BARTÁK, Milan. Spokojenost zlepšuje výsledky. In: *IHNed: Podnikání* [online]. 2004, 26. 10. 2004 08:46 [cit. 2008]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-15113160-spokojenost-zlepsuje-vysledky>
- [8] BLÁHA, Jiří. *Personalistika pro malé a střední firmy: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [9] BROWN Daniel. *Reward strategies from intent to impact*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2001, 296 s. ISBN 978-085-2929-056.
- [10] ČESKO. Nařízení vlády České a Slovenské federativní republiky č. 53/1992 Sb., o minimální mzdě, ve znění nařízení vlády České republiky č. 615/1992 Sb. In: *Praha: Parlament ČR*, 1992. Dostupné z: <http://zakon.webzdarma.cz/zakony/zakon17.html>
- [11] ČESKO. Nařízení vlády České a Slovenské federativní republiky č. 252/1992 Sb., o podmínkách poskytování a výši zvláštního příplatku za vykonávání činností ve ztížených a zdraví škodlivých pracovních podmínkách, ve znění nařízení vlády č. 77/1994 Sb. In: *Praha: Parlament ČR*, 1994. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1994-77>

- [12] ČESKO. Ustanovení § 13, odst. 2 písm. c) zákona č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006, Zákoník práce. In: *Sbírka zákonů*, 2006. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_14
- [13] ČESKO. Zákon č. 65/1965 Sb. ze dne 16. června 1965, Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů*, 1965. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakprace/>
- [14] ČESKO. Zákon č.1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku. In: *Praha: Parlament ČR*, 1992. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/mzda/>
- [15] ČESKO. Zákon č. 435/2004 Sb. ze dne 13. května 2004, O zaměstnanosti. In: *Sbírka zákonů*, 2004. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zamestnanost/>
- [16] DREXLEROVÁ, Jana. Co přináší nový zákoník práce?. [online]. [cit. 2008-01-19]. Dostupné z: <http://pracovni.juristic.cz/604824/clanek/prac2>
- [17] DRUCKER, Peter F. *Věk diskontinuity. Obraz měnící se společnosti. S novou předmluvou autora*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1994, 377 s. ISBN 80-856-0344-6.
- [18] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2004, 157 s. ISBN 80-717-9468-6.
- [19] FERJENČÍK, Ján. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000, 256 s. ISBN 80-717-8367-6.
- [20] FRANKFORT-NACHMIAS, Chava a David NACHMIAS. *Research methods in the social sciences*. 6th ed. New York: Worth Publishers, 2000. ISBN 978-157-2599-291.
- [21] GÁLA, Libor. *Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi, technologie informačních systémů, řízení a rozvoj podnikové informatiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 482 s. ISBN 80-247-1278-4.
- [22] HARTILL, Kristie. The remuneration practises of high performance companies – what can we learn? In: *Human resources*. 2009(April/May), Dostupné z: <http://www2.ebsco.com/cs-cz/Pages/index.aspx>
- [23] HENDL, Jan. *Přehled statistických metod zpracování dat: analýza a metaanalýza dat*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004, 583 s. ISBN 80-717-8820-1.
- [24] HRABCOVÁ, Dana. *Východiska a principy odměňování závislé práce v České republice*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2000, 131 s. ISBN 80-210-2277-9.

- [25] HRIBIK, Matúš. Stimulace pracovníků – nedílná součást procesu řízení. In: *Měsíčník Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky: Sociální politika*. 1996(10), s 10-14.
- [26] HORVÁTOVÁ, Petra. Využíváte ve Vaší organizaci zásluhové odměňování. In: *Finanční řízení a controlling*. 2011(10), 8 s. Praha: Point Consulting. ISSN 1801-6251.
- [27] HORVÁTOVÁ, Petra. Využíváte ve Vaší organizaci zásluhové odměňování. In: *Finanční řízení v praxi*. 2011(9), 7 s. Praha: Point Consulting. ISSN 1801-6251.
- [28] CHAMBEL, Maria José a Filipa CASTANHEIRA. They Don't Want to Be Temporaries: Similarities Between Temps and Core Workers. In: *Journal of Organizational Behavior*. No. 8 (November 2007), vol. 28, p. 943-760. ISSN 0894-3796.
- [29] JIRÁSEK, Jaroslav. Z polemiky na Konferenci o investování do lidského kapitálu, 2005 na VŠFS v Praze, In: *Moderní řízení: Výběr manažerského know how pro vedoucí pracovníky, podnikatele, konzultanty, lektory, pedagogy, studenty*. Praha: Economia, a.s, 13. 1. 2006.
- [30] KLIMEŠ, Lumír. *Slovník cizích slov*. 6., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1998, 862 s. Odborné slovníky. ISBN 80-723-5023-4.
- [31] KLEIBL, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-717-9389-2.
- [32] KONEČNÝ, Miloš. *Podniková ekonomika*. Vyd. 6. přeprac. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007, 184 s. ISBN 978-802-1434-653.
- [33] KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-726-1116-X.
- [34] KUČERA, Jiří a Eduard RADVAN. *Filozofické aspekty metodologie vědy*. 1. vyd. V Brně: Vojenská akademie, 2000, 175 s. ISBN 80-859-6016-8.
- [35] LINHARTOVÁ, Dana. *Podklady z doplňujícího pedagogického studia*. Brno: PEF MZLU v Brně, Ústav humanitních věd, 2005. Dostupné z: http://www.agris.cz/Content/files/main_files/64/142079/lin.pdf.
- [36] MAERTZ, Carl. et al. The Effects of Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support on Employee Turnover. In: *Journal of Organizational Behavior*. No. 8 (November 2007), vol. 28, p. 1059-1077. ISSN 0894-3796.

- [37] MAŘÍKOVÁ, Olga. Stanovení optimálního pracovního výkonu dle metody MTM. In: *Integrované inženýrství v řízení průmyslových podniků*. Praha: ČVUT, 2006, s 85-91. ISBN 80-01-03538-7.
- [38] MERVART, Josef. *Základy metodologie vědy*. 1.vyd. Praha: Svoboda, 1977. 186 s. ISBN 25-067-77.
- [39] NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. [online]. [cit. 2008-01-24]. Dostupné z: <http://www.akamonitor.cz/motivace.htm>
- [40] NOVÝ, Jan. *Odměňování?* [online]. [cit. 2008-02-11]. Dostupné z: <http://kostron.cz/texty/124-09.ppt#256,1,Odměňování>
- [41] PAVLICA, Karel. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2000, 161 s. ISBN 80-861-1925-4.
- [42] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 127 s. ISBN 978-802-4719-917.
- [43] PLAMÍNEK, Jiří. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, 2005, 180 s. ISBN 80-247-1074-9.
- [44] Produktivita práce na odpracovanou hodinu. In: *Databáze Eurostatu* [online]. 23.01.2012 20:00 [cit. 2012-01-31]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h?ptabkod=tsieb040>
- [45] PROVAZNÍK, Vladimír. *Motivace pracovního jednání*. dotisk 1.vyd. Praha: VŠE, 1998, 210 s. ISBN 80-707-9283-3.
- [46] ROBERT, Yin. *Case study research. Design methods*. 3.vyd.Londýn: Sage Publications, 2003, 166 s. ISBN 0-7619-2553-8.
- [47] SCHRAMM, Wilburn. *Notes on case studies of instructional media a projects*. Washington D.C., Academy for education development, 1971. ISBN 3-935711-00-X.
- [48] STEWART, W., H. a P. L. ROTH. A Meta-Analysis of Achievement Motivation Differences between Entrepreneurs and Managers. In: *Journal of Small Business Management*. Malden: Blackwell Publishing, Inc., No.4 (October 2007), vol.45, p. 401-422. 2007, ISBN 0047-2778.
- [49] SURYNEK, Alois. *Základy sociologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2001, 160 s. Odborné slovníky. ISBN 80-726-1038-4.
- [50] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 3. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2003, 466 s. ISBN 80-247-0515-X.

- [51] ŠIMANKOVA, Monika. Odměňování zaměstnanců dělnických profesí v podmínkách zakázkové výroby. In: *International conference. Festive scientific conference on the occasion of 15th anniversary of the establishment of faculty of business and management Brno university of technology*. Brno 2007, VUT v Brně. ISBN 978-80-214-3521-6.
- [52] ŠIMANKOVA, Monika. Odměňování zaměstnanců dělnických profesí v podmínkách zakázkové výroby II. In: *Workshop doktorandů fakulty podnikatelské*. Editor Jiří Koleňák, Lucie Mašterová, Lenka Smolíková. Brno: Vysoké učení technické, Fakulta podnikatelská, 2007. ISBN 978-802-1435-216.
- [53] ŠIMÁNKOVÁ, Monika. Predikční model – nástroj volby a tvorby odměňovacího systému. In: *Trendy ekonomiky a managementu*. 2011. Ročník 5(08), 183 s.
- [54] ŠTĚPINOVÁ, Martina. Proměny systémů odměňování. [online]. [cit. 2008-03-13]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/cz/cze/ins-sol/issues/2006/PromenySystemuOdmenovani.html>
- [55] TOMŠÍK, Pavel. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická universita, 2005, 105 s. ISBN 80-715-7845-2.
- [56] URBAN, Jiří. Odměňování zaměstnanců: odpovědi na některé časté otázky. In: *Personál: Časopis pro rozvoj lidských zdrojů*. Praha: Pratr, 2007(č. 7), s 15-16. ISSN 1211-3587.
- [57] VLÁŠEK, Josef a Drahomíra DUBSKÁ. Český průmysl mění svou tvář. In: *Český statistický úřad: Vydáváme* [online]. 2010, 29.11. 2010 [cit. 2012-01-31]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta092107.doc>
- [58] VAN DEN VLIERT, EVERT., et al. Are Wages More Important for Employees in Poorer Countries with Harsher Climates? In: *Journal of organizational behavior*. No. 1 (January 2007), vol. 28, p. 943-760. ISSN 0894-3796.
- [59] ZUSKA, Karel a Anna BARTUŇKOVÁ. Závěrečné shrnutí k problematice nového zákoníku práce. [online]. [cit. 06. 02. 2008]. Dostupné z: <http://www.holec-advokati.cz/web/publikace/novinky/novinky-etail?d=117>

Seznam tabulek a grafů

Graf 1:	Závislost variabilní části odměny.....	4
Tabulka 1:	Mzdová matice odměňování dle výkonu.....	2
Tabulka 2:	Šest zdrojů důkazů: silné stránky a slabiny.....	11

Přílohy

Příloha č.1 - Curriculum vitae

Osobní údaje:

Jméno a příjmení: Monika Šimánková
Datum a místo narození: 29.6.1977, Prostějov
Bydliště: B.Němcové 26, 796 01 Prostějov
Telefon: + 420 602 760 437
E-mail: simankova@hestego.cz

Vzdělání:

09/2005 - trvá VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, Obor: Řízení a ekonomika podniku, Doktorské studium
09/2003 - 06/2005 VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, Obor: Podnikové finance a obchod, Magisterské studium, dosažené vzdělání: inženýr
09/2000 - 06/2003 VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, Obor: Daňové poradenství, Bakalářské studium, dosažené vzdělání: bakalář
09/1997 - 06/1998 Podnikový institut Prostějov, Dosažené vzdělání: osvědčení o absolvování jednoletého pomaturitního kurzu anglického jazyka
09/1993 - 05/1997 Soukromá střední škola podnikání a managementu, Dosažené vzdělání: maturita

Praxe:

05/2011 – trvá Hestego a.s., Finanční ředitelka
10/2009 - 05/2011 Mateřská dovolená
09/2004 – 09/2009 Hestego s.r.o., Manažer controllingu
09/2002 - 06/2004 VUT v Brně, Ústav Ekonomiky: Pomocná studentská vědecká síla
06/2000 - 09/2000 Pracovní pobyt v Řecku
09/1998- 05/2000 TORAY TEXTILES CENTRAL EUROPE s.r.o.: senior accountant

07/1998 - 09/1998 Au-pair pobyt ve Velké Británii

Dovednosti

Jazyky: Anglický, Německý

Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint, Access), Internet

Příloha č. 2 - Vlastní publikace

ŠIMÁNKOVÁ, M. Finanční řízení v podmínkách čerpání prostředků ze strukturálních fondů. In *Progressive methods and tools of management and economics of companies*. Brno, VUT v Brně. 2005. p. 32 - 37. ISBN 80-214-3099-0.

ŠIMÁNKOVÁ, M. Trendy snižování nákladů společnosti. In *MEKON 2006 - Sborník příspěvků z mezinárodní konference. Výsledky vědecké práce studentů doktorského studia EkF VŠB-TU Ostrava 2006*. Ostrava, EkF VŠB Ostrava. 2006. p. 110 - 116. ISBN 80-248-1013-1.

ŠIMÁNKOVÁ, M. Management nákladů se zaměřením na trendy posledních let. In *Recenzovaný sborník Mezinárodní Baťovy Doktorandské konference*. Universita Tomáše Bati ve Zlíně, Universita Tomáše Bati ve Zlíně. 2006. p. 134 - 134. ISBN 80-7318-384-6.

ŠIMÁNKOVÁ, M. Economising companies costs in production company. In *Management, economic and business development in the new european conditions - IV. Interational Scientific Conference*. Akademické nakladatelství CERM. 2006. p. 67 - 72. ISBN 80-7204-454-0, ISSN 1802-8527.

ŠIMÁNKOVÁ, M. Kalkulace nákladů - základní nástroj managementu nákladů. In *Workshop doktorandů fakulty podnikatelské*. Brno, VUT v Brně, FP. 2006. p. 42 - 47. ISBN 80-214-3323-X.

ŠIMÁNKOVÁ, M. Activity based costing - procesní kalkulace nákladů. In *Management, economics and business development in the new european conditions. V. Internation scientific conference*. Olomoučany, Akademické nakladatelství CERM. 2007. p. 93 - 98. ISBN 978-80-7204-532-7.

ŠIMÁNKOVÁ, M. Odměňování zaměstnanců dělnických profesí v podmínkách zakázkové strojírenské výroby. In *Internation conference - festive scientific conference on the occasion of 15th anniversary of the establishment of faculty of business and management brno university of technology*. Brno, VUT v Brně, Fakulta Podnikatelská. 2007. p. 63 - 69. ISBN 978-80-214-3482-0.

ŠIMÁNKOVÁ, M. Odměňování zaměstnanců dělnických profesí v podmínkách zakázkové výroby II. In *Sborník příspěvků workshop doktorandů fakulty podnikatelské*. Brno, VUT v Brně, Fakulta Podnikatelská. 2007. p. 41 - 46. ISBN 978-80-214-3521-6.

ŠIMÁNKOVÁ, M. The trends in remuneration of employees. In *In Entrepreneurship and Small Business in International Aspect. VI. research meeting between spanish and czech academic*. Brno, VUT v Brně. 2008. p. 31 - 40. ISBN 978-80-214-3768-5.

ŠIMÁNKOVÁ, M. Predikční model - nástroj volby a tvorby odměňovacího systému. *TRENDY EKONOMIKY A MANAGEMENTU*. 2011. V(08). p. 148 - 155. ISSN 1802-8527.

ŠIMÁNKOVÁ, M. Data acquisition for the creation of the prediction model. *Acta academica karviniensia*. p. 60 - 70. ISSN 1212-415X.