

## **Analýza výsledků výzkumu stimulačních systému odměňování u zakázkových strojírenských společností**

### **The analysis of results of the research of incentive remuneration systems used in custom engineering companies**

Monika Šimánková

#### **Abstract:**

**Purpose of the article:** This article deals with the stimulation remuneration systems of workers profession in custom engineering companies. For the first there is described theory about remuneration system of workers profession according to performance. Next the article deals with methods which are used. Than follows description of interview solution of stimulation remuneration systems for the first in terms of the respondent characteristics and survey areas and also in terms of statistical hypotheses. The main focus is to analyze data gathered from empiric survey of stimulation remuneration systems and from findings obtained from publication. This obtained findings lead to evaluation of hypotheses defined. There are presented the main results of the analysis in the discussion.

**Methodology/methods:** In the article there are used mostly logical methods (induction, deduction, analysis, synthesis, abstraction, concretization and comparison). Further there are used methods of quantitative and qualitative research (interview survey, examining the causes and motives). From the area of statistical methods there is used particularly the research design (the way of creation data for its subsequent use), instruments for description of collected data (getting the view of the examined phenomenon) and statistical reasoning.

**Scientific aim:** The greatest contribution of this article is the analysis of the results of empiric research of stimulation systems of custom engineering companies. Information and the results of this research became starting point for the proposal and creation of predictive model (stimulation model) of the impact of the introduction the remuneration system to the income and expenses of company.

**Findings:** Stimulation remuneration systems are mostly created by top management of the custom engineering company. Some of the companies create specific team compound of representatives from different departments, which is responsible to create the system. From the expenses on reward of the total cost per unit point of view the different techniques of measuring the performance are quite similar. There were find further facts in the case of the responsible team for remuneration system: the team is created mostly by the custom engineering companies. The responsibility for the remuneration system is shown in whole remuneration system. The team prefers remuneration based on performance. There is higher probability of lower fluctuation, higher loyalty, monitoring the effect of the rewards to profits of the company, the company will have had bigger interest to monitor and measure the merits of the remuneration system on the increased performance of the employees, there will be more possibilities how to measure the performance.

**Conclusions:** This submitted article deals with the remuneration of the workers professions according to the performance in custom engineering companies. The main focus is to present results of the interview survey in the area of stimulation of employees in custom engineering companies, which were evaluated in software PASW 18 and in MS Office. There is more detailed evaluation of tested hypotheses in the article. These hypotheses described relationships and correlations between the types of wages, responsibility for the remuneration system, the way of monitoring and evaluating the costs, the characteristics of the company, the impact of the remuneration system on costs and revenues of the company and impact of the financial crisis on the remuneration of employees.

**Keywords:** Stimulation, remuneration system according to the performance, workers profession,

**JEL Classification:** J33

## Úvod

Volba správného systému odměňování velmi významně ovlivňuje chod společnosti. Intenzivně působí na stimulaci zaměstnanců. Dle Dvořákové (2004, s.5) lze stimulaci definovat jako „využívání podnětů vnějších pro ovlivnění určitého jednání“. Hrabcová (2000) uvádí, že stimulace je brána jako soubor vnějších pobídek nikoli motivů. Volba systému odměňování závisí na několika limitujících faktorech. Prvním a základním východiskem pro volbu systému odměňování by měla být strategie společnosti. Společnost by měla přizpůsobit systém odměňování podpoře svých dlouhodobých cílů. Očekávaný přínos systému odměňování musí korespondovat s výdaji, které budou nezbytné pro jeho samotný chod. Proto je zapotřebí se zamyslet nad tím, o kolik finančních prostředků je společnost ochotna se svými zaměstnanci rozdělit. Dle Armstronga (2002) „systém odměňování vyjadřuje, čeho si společnost cení a je za to připravena platit“. Cíle, které společnost sleduje, při tvorbě systému odměňování mohou být různé, od zvýšení produktivity (zisku), až po stabilní a spokojený kolektiv zaměstnanců.

Za velmi důležité považují rovněž propojení postupů odměňování s hodnotami pracovníků. Dle Browna (2001, s. 57) je „spojení postupů v odměňování s hodnotami a potřebami pracovníků vždy stejně důležité jako spojování s cíli podnikání a má pro realizaci cílů podnikání rozhodující význam“.

Článek se hlouběji zabývá odměňováním zaměstnanců dle výkonu u manuálních profesí v zakázkových strojírenských společnostech. Dle Armstronga (2007) bylo zjištěno na základě výzkumu „blaho-bytných dělníků“, že mzda je dominantním faktorem při výběru zaměstnavatele a úvahy o mzdě jsou největším pojítkem spojujícím lidi s jejich současným zaměstnáním. Motivují peněžní stimuly lidi? Ano, v případě těch lidí, kteří jsou silně motivováni peněží a jejich očekávání, že dostanou peněžní odměnu, jsou vysoká. Proto je nezbytné, aby odměňování bylo součástí řízeného pracovního výkonu. Dle Koubka (2004) by odměňování pracovníků v podmínkách uplatňování koncepce řízení pracovního výkonu mělo podněcovat pracovníky k pracovnímu výkonu a rozvoji a zároveň by mělo ocenit a odměnit pracovníky za jejich dosavadní práci.

Dle Armstronga (2007) se v případě manuálních profesí k odměňování pracovníků dle výsledků používají zejména úkolová mzda, systémy normování práce, mzda s měřeným denním výkonem, odměna dle výkonu a skupinové a týmové odměny.

V neposlední řadě je nezbytné zohlednit specifika prostředí, ve kterém se společnost pohybuje, ať

už se jedná o prostředí vnější nebo vnitřní. Z vnitřních specifik patří mezi nejdůležitější např. systém sběru dat, používání systému normování práce, způsob sledování výkonu zaměstnance apod.

## 1. Použité metody

Pojem metoda může být chápán jako „obecný metodologický postup pro získávání a zpracování údajů týkajících se zkoumané problematiky, umožňující nám dosáhnout vytyčeného cíle.“ (Pavlica 2000, s 18).

Logika a logické myšlení autora jsou základní principy, na kterých jsou založeny logické metody. Např. dle Suryňka (2001) nebo dle Kučery (2000) jsou vymezeny následovně:

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

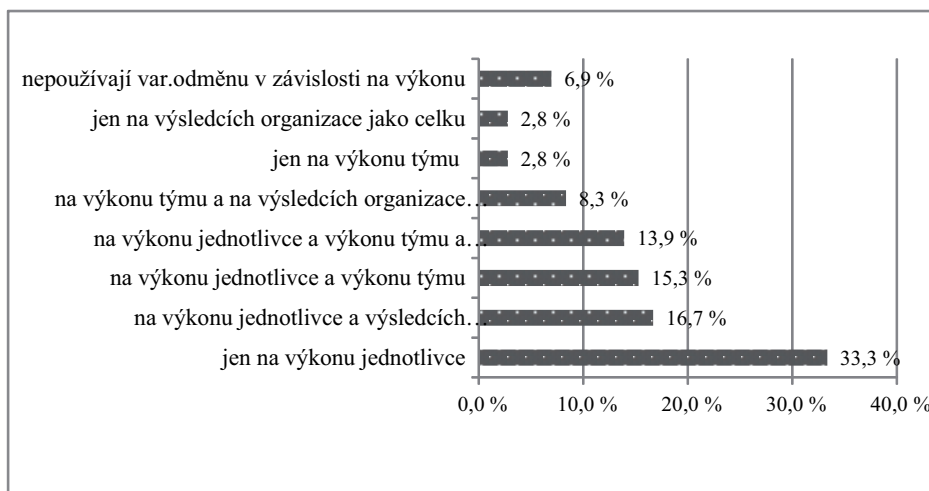
Z empirických metod budou v článku využity zejména metody kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Kvantitativní empirický výzkum je prováděn tak, aby zajistil dostatečně velký vzorek dat pomocí zejména *dotazníkového šetření*. Naproti tomu kvalitativní výzkum se dle Mervarta (1977) zabývá zkoumáním příčin a motivů chování lidí. Slouží jako doplněk údajů získaných kvantitativním výzkumem.

Statistické metody jsou použity zejména ve třech oblastech. Za prvé výzkumný design (specificky jakým způsobem je třeba vytvářet data, aby mohla být posléze statisticky zpracována). Za druhé statistika jako nástroj popisu sebraných dat (získání obrazu a vlastností zkoumaného jevu). A za třetí, statistické usuzování, díky kterému ((dle Agresti, Finlay (2009)) můžeme vypovídat o zkoumaném jevu i ve světě za hranicemi námi sebraných dat).

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

Výsledky výzkumu organizací Moravskoslezském kraji publikované Horvátovou (2011) na téma zá-



Obr. 1 Závislost variabilní odměny. Zdroj: Horvátová (9/2011).

vislosti variabilní odměny na výsledku jednotlivce, týmu nebo organizace říkají, že nejčastěji je používána variabilní odměna v závislosti pouze na výkonu jednotlivce a to téměř v třetině případů (graf na obr. 1). 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.

Simankova (2011) porovnává způsoby odměňování dle výsledků pro manuální pracovníky definované a vymezuje jejich výkony a nevýhody. Zjednodušeně je možné tyto systémy odměňování popsat následovně.

- **Úkolová mzda** je odměna závislá přímo na výstupu. Dostí omezené použití u prací, v nichž Má pracovník pod kontrolou množství vyrobených jednotek, například zemědělství, oděvnictví, zpracovatelský průmysl.
- **Systémy normování práce** jsou používány ke stanovení standardních úrovní výstupů během určitého období nebo norem spotřeby času na práci či na úkol. Bonus je závislý na porovnání normy výkonu se skutečným výkonem nebo s úsporou času. Pro práce opakující se v krátkém cyklu, kde změny ve struktuře prací nebo v podobě práce jsou málo časté, prostoje jsou omezené a manažeři či mistři jsou schopni tento systém udržovat a řídit.
- **Mzda s měřeným denním výkonem** odměna stanovená nejvyšší sazbou na základě srozumění,

že se udrží vysoká úroveň výkonu měřená pomocí určitých standardů.

- Každý musí být naprosto oddán vykonávání své práce. Podstatné jsou vysoké standardy měření práce. Dobré systémy kontroly a rozpoznání nedostatků v plnění úkolů.
- **Odměna podle výkonu** se vztahuje k základním sazbám a k hodnocení individuálního výkonu. denních sazeb.
- Jako součást programu harmonizace odměňování (manuálních a ostatních pracovníků). Jako alternativa systémů normování práce nebo zlepšování systémů vysokých
- **Skupinové nebo týmové odměny** jsou vypláceny odměny (bonusy) na základě jejich výkonu v podobě plnění norem nebo dosahování cílů. Vhodné když je důležitá týmová práce a úsilí týmu lze dobře měřit a posuzovat jako alternativu k individuálnímu odměňování podle výsledků v případech, kdy je neefektivní. Cílem článku je analýza stimulačních systémů odměňování u zakázkových strojírenských společností působících na území České republiky zejména ověřením obecných hypotéz, jejich platnost jsme posoudila na základě zjevné validity, tedy přítomnosti a síly zkoumaného vzorku.

### 3. Dotazníkové šetření stimulačních systémů odměňování u zakázkových strojírenských společností

Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo zejména získat informace pro tvorbu predikčního modelu, který byl hlavním cílem disertační práce (tab. 1).

Tab. 1 Celkový počet vyplněných dotazníků dle formy dotázání.

Forma dotazování	Počet oslovených podniků celkem	Počet oslovených podniků z SST	Počet vyplněných dotazníků		Návratnost v %	
			SST	OST	SST	Celkem
Telefonické dotazování	14	0	0	14	–	100,00 %
Písemné dotazování	80	34	20	3	58,82 %	28,75 %
Kombinace obojího	22	5	5	–	100,00 %	22,73 %
<b>Celkem</b>	<b>116</b>	<b>39</b>	<b>25</b>	<b>17</b>	<b>64,10 %</b>	<b>36,21 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Dílčí cíle dotazníkového šetření:

- 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,
- zjistit způsob sledování mzdových nákladů,
- vliv finanční krize na oblast odměňování zaměstnanců,
- empirický výzkum vzorku strojírenských společností se zaměřením na výkonnostní odměňovací systémy používané při odměňování pracovníků v dělnických profesích,
- formulace hypotéz vztahujících se ke směrům vývoje stimulačních odměňovacích systémů, analyzující vztahy mezi odměňováním a typem mzdy, zodpovědností za systém odměn, schopnosti podniku měřit pracovní výkon, charakterem zakázkovosti podniku, technikami měření výkonu apod.

### 3.1 Charakteristika respondentů

Pro provedení dotazníkového šetření 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. Přímo po obeslání 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.

Empirický výzkum byl v dotazníku zaměřen na získání údajů o odměňování od různě velkých strojírenských firem. 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.

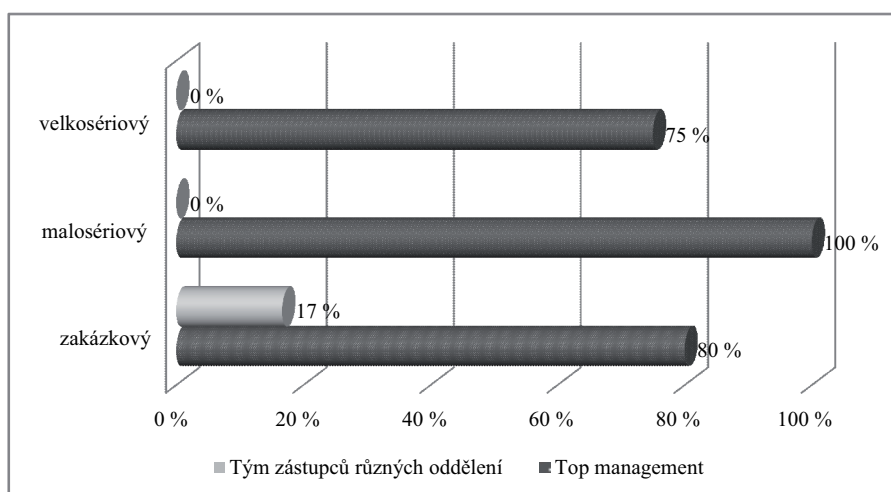
V souvislosti se splněním cílů disertační práce byly formulovány základní pracovní hypotézy.

Základní pracovní hypotézy se později zkonkretizovali a rozšířili na hypotézy statisticky otestované a vyhodnocené v softwaru PASW Statistics 18 (dříve SPSS), které blíže popíši na následujících stranách.

## 4. Analýza získaných dat

### 4.1 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.



Obr. 2 Charakter výroby a odpovědnost za systém odměn. Zdroj: Vlastní zpracování.

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

#### 4.2 Analýza dotazníkového šetření

Vzhledem k rozsahu článku věnovaného analýze dotazníkového šetření se budu nadále věnovat pouze vybraným výsledkům získaných při ověření 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

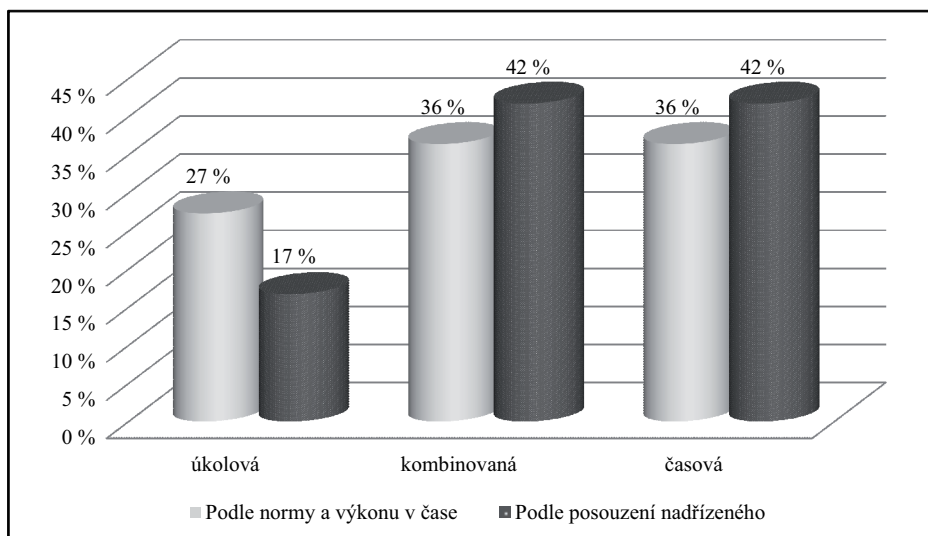
možné vidět především u zakázkového typu výroby, viz hypotéza č. 1 (graf na obr. 2).

Hypotéza č. 2 zkoumala vztah mezi faktorem odměňování a typem mzdy (graf na obr. 3). V datech je možné pozorovat podporu následujících vazeb:

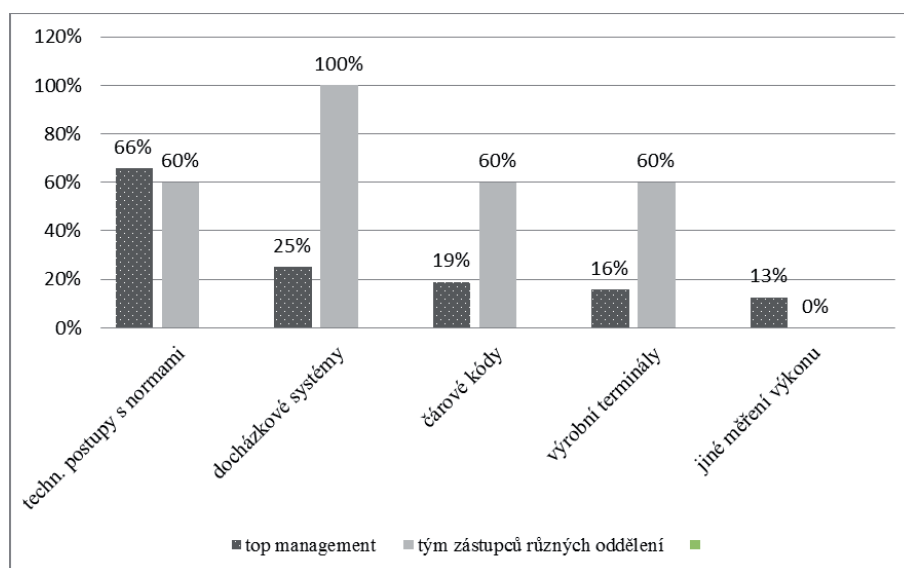
- na základě měření normy a výkonu v čase,
- časová mzda naproti tomu se poji více s odměnami dle posouzení nadřízeného.

**Hypotéza H2 je tedy potvrzena.**

Hypotéza č. 3 ověřuje, zda existuje vztah mezi odpovědností za systém odměn a faktorem, podle



Obr. 3 Vztah typu mzdy a faktoru odměňování. Zdroj: Vlastní zpracování.



Obr. 4 Zodpovědnost za odměňování a techniky měření výkonu. Zdroj: Vlastní zpracování.

něž jsou zaměstnanci primárně odměňováni. **Vztah očekávaný v ověřované hypotéze tedy nebyl v datech nalezen.**

Dle mého očekávání byla **potvrzena hypotéza č. 4**, systém odměňování souvisí se schopností společnosti měřit pracovní výkon. Predikční model prezentovaný v disertační práci, tedy může pomoci společností nahradit odměňování dle posouzení nadřazeného měřitelným parametrem i v případě, že společnost nemá technologické postupy opatřené normami.

Ještě o něco zajímavější informace přinese prozkoumání vztahu podle hypotézy H5, tedy třídění technik k měření výkonu podle zodpovědnosti za systém odměn (graf na obr. 4).

Pokud o systému odměn rozhoduje pouze top management podniku, tak je pravděpodobné, že bude mít podnik spíše omezený rejstřík dostupných informací, podle kterých by mohl náležitě odměňovat své zaměstnance. Opačným případem je takový podnik, ve kterém je systém odměn utvářen týmem zástupců různých oddělení.

U tohoto podniku je více pravděpodobné, že bude mít k dispozici větší škálu ukazatelů, na základě kterých bude moci rozhodovat o odměnách pro své zaměstnance. **Vztahy v datech jsou v souladu s ověřovanou v hypotézou H5.**

Za velmi zajímavý považují 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 odpracovaného času, což bývá nejčastěji používaným modelem měření výkonu zaměstnance.

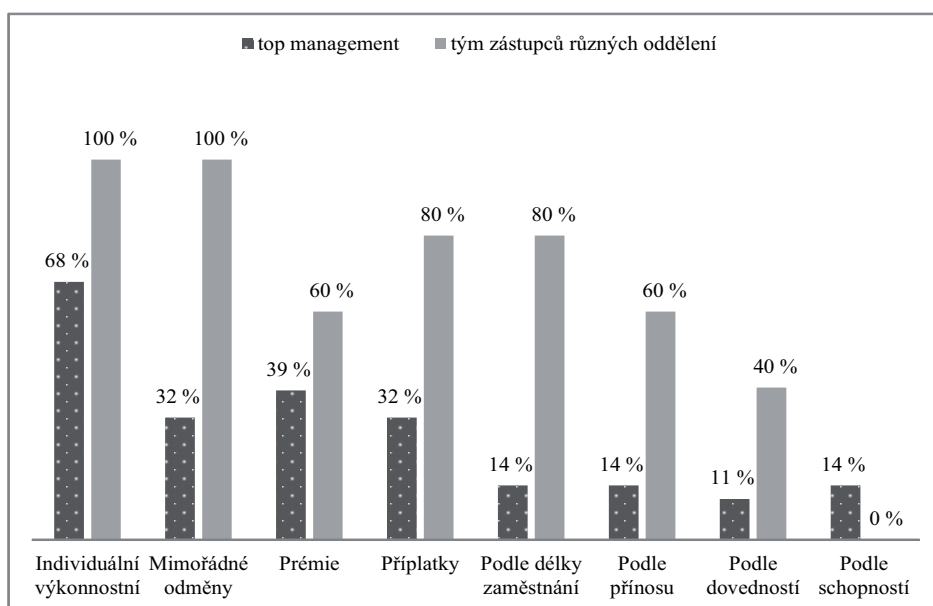
Hypotéza H7 prověřuje, zda je možné očekávat vztah mezi náklady na odměny a technikami měření výkonu, na jejichž základě jsou zaměstnanci odměňováni.

Nejnákladnějšími se zdají být docházkové systémy, které se svými náklady u 64% podniků podílí na celkových nákladech na jednotku více než 11%. Ostatní techniky měření výkonu se zdají být navzájem podobně nákladné, a nedaleko se nacházející za docházkovými systémy.

**Na základě výraznější finanční nákladnosti docházkových systémů ve srovnání s ostatními technikami měření výkonu považují hypotézu H7 za nepotvrzenou.**

Respondenti, zastupující dotazované podniky, byli také dotázáni na doplňující otázky (H8, H9).

První otázka mapuje, zda systém odměn v podniku přispívá ke snížení fluktuace zaměstnanců a zároveň ke zvýšení jejich loajality vůči podniku. Druhá otázka zjišťuje, zda podnik sleduje vliv systému odměn na své výnosy. V datech se opět objevuje struktura rozlišující zodpovědnost top managementu od zodpovědnosti týmu zástupců různých oddělení. Ačkoliv je rozložení odpovědí blízké, je zřejmé, že v podnicích se zodpovědností týmu za systém odměn je snížení fluktuace a zvýšení loajality výraznější. Se svěřením zodpovědnosti týmu je



Obr. 5 Zodpovědnost za systém odměn a používané typy odměn. Zdroj: Vlastní zpracování.

také pravděpodobnější, že v podniku bude sledován vliv systému odměn na výnosy podniku. **V datech nacházíme podporu pro obě ověřované hypotézy, pokládáme je tedy za potvrzené.**

Vliv zodpovědnosti za systém odměn se projevuje i v jednotlivých typech odměn, které podniky používají. Obecně lze říci, že top management používá k odměňování svých zaměstnanců chudší spektrum různých typů odměn, a nejvíce klade důraz na odměňování podle individuálního výkonu.

Ve firmách, kde je za systém odměňování zodpovědný tým zástupců různých oddělení, používají k odměňování zaměstnanců široký vějíř typů odměn, s největším důrazem na individuální výkonnostní odměny, mimořádné odměny, příplatky, a také odměny podle délky zaměstnání. Právě odměny podle délky zaměstnání mohou zmínit jako jeden z faktorů přispívajících k pocitu větší loajality zaměstnanců (graf na obr. 5).

#### **Hypotézu H12 považují za potvrzenou.**

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 nadřazeného).

3. Část odměn je přisuzována podle délky zaměstnání.

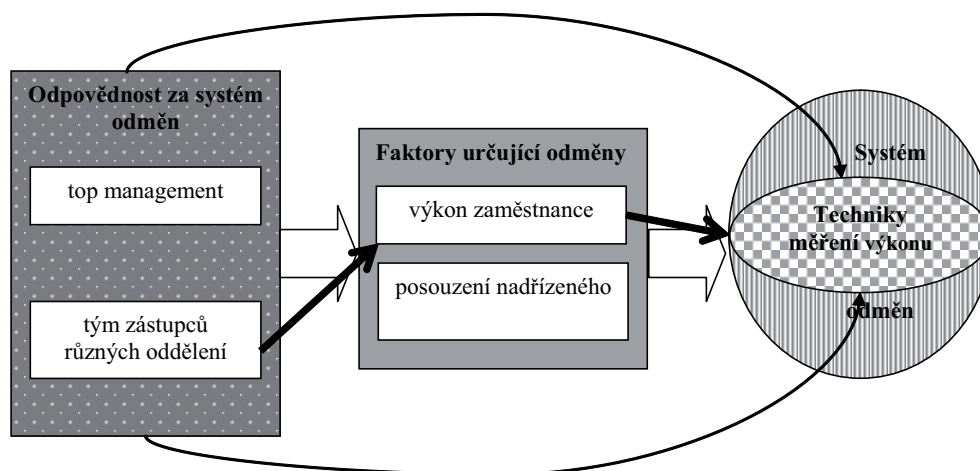
## 5. Diskuse

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že 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 zákazkovou 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 (obr. 6).

Různé techniky měření výkonu se od sebe ve zkoumaných podnicích výrazně neodlišují z pohledu nákladů na odměny z celkových nákladů na jednotku.



Obr. 6 Systém odměn. Zdroj: Vlastní zpracování.

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. Podnik bude sledovat efekt odměn na výnosy podniku.
3. Podnik bude mít zájem sledovat a měřit zásluhy systému odměn na zvýšené výkonnosti zaměstnanců.
4. Podnik bude mít k dispozici více možností, jak určit výkon zaměstnance (techniky měření výkonu).
5. Podnik bude 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.

## Závěr

Předložený článek se zabývá odměňování zaměstnanců manuálních profesí dle výkonu v zakázkových strojírenských společnostech. Hlavní důraz je kladen na prezentaci výsledků dotazníkového šetření v oblasti stimulování zaměstnanců u zakázkových strojírenských společností, které byly vyhodnoceny v softwaru PASW 18 a s využitím aplikace MS Office.

V článku se hlouběji zabývám vyhodnocením otestovaných hypotéz popisující vztahy a souvislosti mezi typy mzdy, odpovědností za systém odměn, způsobem sledování a zjišťování nákladů, charakterem společnosti, dopadem odměňovacího systému do nákladů a výnosů společnosti a dopadem finanční krize na odměňování zaměstnanců.



**Literatura**

- Agresti, A., Finlay, B. (2009). *Statistical methods for the social sciences: analýza a metaanalýza dat*. 4th ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall,
- Amstrong, M. (2007). *Reward management: a handbook of remuneration strategy and practice*. Rev. 5 th ed. London: Kogan Page, 722 s.
- Brown, D. (2001). *Reward strategies from intent to impact*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 296 s.
- Dvořáková, Z. (2004). *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 157 s.
- Horvátová, P. (2011). *Využíváte ve Vaší organizaci zásluhové odměňování*. In: *Finanční řízení v praxi*. (9), 7 s. Praha: Point Consulting.
- Hrabcová, D. (2000). *Východiška a principy odměňování závislé práce v České republice*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2000, 131 s.
- Koubek, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Management Press. 209 s.
- Kučera, J. RADVAN, E. (2000). *Filozofické aspekty metodologie vědy*. 1. vyd. V Brně: Vojenská akademie, 175 s.
- Pavlica, K. (2000). *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 161 s.
- Mervart, J. (1977). *Základy metodologie vědy*. 1.vyd. Praha: Svoboda, 186 s.
- Surynek, A. (2001). *Základy sociologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. 1.vyd. Praha: Management Press, 160 s.
- Šimánková, M. (2012). *Vliv stimulačních systémů do nákladů a výnosů podniku*. Disertační práce. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 144 s.
- Šimánková, M. (2011). *Predikční model – nástroj volby a tvorby odměňovacího systému*. In: *Trendy ekonomiky a managementu*. 2011. Ročník 5(08), 183 s.
- Šimánková, M. (2007). *Odměňování zaměstnanců dělnických profesí v podmínkách zakázkové výroby*. In: *International conference. Festive scientific conference on the occasion of 15<sup>th</sup> anniversary of the establishment of faculty of business and management Brno university of technology*. Brno, VUT v Brně.
- Tomšík, P. (2005). *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická universita, 105 s. ISBN 80-715-7845-2.
- Urban, J. (2007). *Odměňování zaměstnanců: odpovědi na některé časté otázky*. In: *Personál: Časopis pro rozvoj lidských zdrojů*. Praha: Pratr (č. 7), s 15–16.

**Doručeno redakci: 13. 3. 2012**

**Recenzováno: 18. 5. 2012**

**Schváleno k publikování: 31. 5. 2012**

**Ing. Monika Šimánková**  
Vysoké učení technické v Brně  
Fakulta podnikatelská  
Ústav ekonomiky  
Kolejní 2906/4, 612 00 Brno  
Česká Republika  
E-mail: sovikovam@email.cz