

POBÍDKOVÝ SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ A INFORMAČNÍ NEURČITOST

INCENTIVE PAY SYSTEM AND INFORMATION UNCERTAINTIES

Petr Šnapka, Viktorie Janečková

***Abstract:** This paper aims to initiate an analytical account of the issues of economy condition applications incentive pay system employees. Economy and its fulfillment will be considered one of the conditions for effectiveness of the incentive application. The second condition for effectiveness will be achievement of the desired level of efficiency of application given incentive pay system. A sample can be considered a bonus pay system. Cost-effectiveness condition analysis is associated with an assessment of the impact of information uncertainty rules in structuring and quantifying the level of input factors (indicators) Determining the amount of potential incentives and performance of the condition of incentive pay.*

***Keywords:** Uncertainty of Information, Economy, Incentive Pay System, Cost Analysis, Confidence Interval, Selection and Base Statistic Sample.*

***JEL Classification:** M21.*

Úvod

Cílem příspěvku je prezentovat možný analytický přístup k hodnocení splnění kritéria hospodárnosti při aplikaci pobídkového systému odměňování pracovníků v podniku. Analýza možnosti splnění tohoto kritéria bude spojená s hodnocením vlivu informační neurčitosti při strukturování podmínek (pravidel) a při kvantifikaci úrovně vstupních faktorů (ukazatelů), které determinují jak výši možné pobídky, tak také možnost splnění kritéria hospodárnosti aplikace pobídkového systému odměňování.

Hospodárnost realizace činnosti v podniku považujeme za jednu ze složek ekonomicky efektivního chování podniku. Druhou složkou je pak účelnost činnosti. Kritérium hospodárnosti bude sestaveno a analyzováno na bázi nákladovosti (mzdové nákladovosti) [3]. Pro analýzu informační neurčitosti bude použito poznatků z oblasti matematické statistiky. Jedná se o intervalový odhad průměru základního souboru statistických dat analyzované veličiny s vazbou na zjištěný průměr výběrového souboru dat dané veličiny [2].

1 Formulace problematiky

Chceme-li v podniku dosáhnout v oblasti hmotné stimulace toho stavu, aby aplikovaný pobídkový systém byl efektivní, znamená to, že tento by měl strukturálně splňovat v zásadě dvě podmínky, a to: podmínku **hospodárnosti** jeho aplikace a podmínku **účelnosti** aplikace[1].

Podmínka hospodárnosti jako složka ekonomické efektivnosti bude kriteriálně strukturována na bázi mzdové nákladovosti. To znamená, že skutečně dosažená

mzdová nákladovost musí být menší (nejvýše rovna) úrovni nákladovosti projektované (plánované), např. na realizaci hodnoceného produkčního procesu v podniku.

Podmínka účelnosti je pak kriteriálně spojena se strukturálně účelným vymezením pobídkového systému odměňování, a to tak, aby inicioval aktivitu pracovníků v zájmu splnění stanoveného podnikového cíle (cílů).

Naplnění těchto podmínek je spojeno jednak s racionální strukturalizací a kriteriálním vymezením systému hmotné stimulace (odměňování) a dále s aplikací požadované kvalitativní úrovně jeho informačního zabezpečení. Požadovaná úroveň informačního zabezpečení je nutná jak ve fázi tvorby (formování) systému odměňování, tak ve fázi hodnocení skutečnosti spojené s nárokem na realizaci odměny v rámci hmotné stimulace zaměstnanců. Požadovanou úroveň informačního zabezpečení budeme spojovat s informační neurčitostí v toku informací v oblasti odměňování. Neadekvátní míra této informační neurčitosti může vést k ohrožení splnění kritéria efektivity aplikace určitého pobídkového systému odměňování v podniku. V tomto příspěvku příkladově budeme uvažovat se systémem hmotné stimulace na bázi prémiového systému.

Pro možné kriteriální analytické hodnocení efektivity pobídkového prémiového systému v návaznosti na výše uvedené podmínky efektivity (hospodárnost a účelnost) budeme uvažovat následující kritéria:

- a) Struktura prémiových ukazatelů.
- b) Okruh prémiovaných pracovníků.
- c) Výše a průběh prémie při různé úrovni plnění prémiových ukazatelů, tak aby došlo ke splnění podmínky hospodárnosti její aplikace.
- d) Prémiová jistota (vyplacení prémie při vzniku nároku na její výplatu).
- e) Délka prémiového období.

Co se týče otázky kriteriálního posouzení úrovně plnění podmínky **účelnosti** prémiového systému, můžeme analýzu spojit s hodnocením uvedených kritérií označených písmenem a), b), d), e).

Výběr prémiových ukazatelů je nutné účelově vázat na stanovené ať strategické, či situační cíle v podnikových procesech, resp. takto strukturované komplexní podnikové cíle. Přitom v průběhu plnění těchto cílů existuje možnost (pravděpodobnostního charakteru) vzniku situací spojených s ohrožením jejich splnění v důsledku působení různých typů poruch (negativních vlivů). Pokud řešení těchto případných nežádoucích odchylek v plnění stanovených cílů je spojeno s aktivací pracovní činnosti zaměstnanců podniku, je účelné aplikovat pobídkový prémiový systém. Přitom z hlediska účelnosti je nutné pro stanovené cílové prémiové ukazatele vymezit pouze ty okruhy prémiovaných zaměstnanců, kteří svou pracovní činností ovlivňují úroveň plnění stanovených cílových ukazatelů. Případně svou pracovní aktivitou umožňují také i vyrovnání vznikajících nežádoucích odchylek v požadovaném čase (vazba na kritérium označené e)). V této souvislosti je možné také uvažovat i se situací, že je žádoucí dosáhnout aktivní činnosti zaměstnanců tvorby pozitivní odchylky v úrovni plnění cílově stanoveného ukazatele. Půjde pak o aplikace např. nejen základní, ale i pobídkové prémie. Struktura prémiových ukazatelů by měla být výstupem analýz souvisejících se stanovením struktury vnitropodnikových i komplexních podnikových

cílů a problémových analýz spojených s hledáním způsobů řešení situací ohrožujících plnění těchto cílů.

Znamená to, že pro prémiování zaměstnanců s vazbou na určitou strukturu premiových ukazatelů mohou být účelově zařazeni pouze ti zaměstnanci, kteří svou pracovní aktivitou prokazatelně ovlivňují úroveň plnění stanoveného cílového ukazatele (ukazatelů).

Je zřejmé, že při návrhu pobídkového premiového systému (např. jako doplňku k použité formě mzdy) je nutné před jejím zavedením stanovit:

- a) Jakých výsledků (plnění jakých cílů) aplikací premiového systému má být dosaženo a způsob zjišťování těchto výsledků (účelové ukazatelové vymezení – specifikace cílů a tok informací nutných pro racionální aplikaci premiového systému).
- b) Okruhy (procesově či kritériálně jiným způsobem vymezené) premiováných zaměstnanců.
- c) Jaký podíl ve mzdě zaměstnance má činit premiový stimul při splnění projektovaných (plánovaných) předpokladů.
- d) Průběh prémie v závislosti na úrovni dosažených výsledků (plnění stanovených cílů) tak, aby odměna byla stimulační pro zaměstnance a na straně druhé došlo k plnění podmínky hospodárnosti aplikace premiového systému v rámci efektivního chování podniku.

Je zřejmé, že efektivně tvořený stimulační premiový systém musí být přínosný jak pro zaměstnance (musí působit ve směru očekávaného uspokojování jejich potřeb), tak i pro podnik ve směru efektivnosti jeho podnikatelského chování. To znamená, že aplikace premiového systému nesmí vést (kromě jiného) ke vzniku situací, v rámci kterých dochází k nesplnění podmínky hospodárnosti v ekonomickém chování podniku, a tím k neefektivnosti.

Podmínku hospodárnosti v našem případě budeme formulovat na bázi mzdové nákladovosti, a to ve formě projektové nákladovosti a skutečně dosažené. Následně analýzu této podmínky provedeme také ve vazbě na informační neurčitost spojenou s problémem možné neurčitosti v informačních vstupech při formování vstupních podmínek (kritérií) spojených se stanovením výše a průběhu prémie pro různé úrovně plnění premiových ukazatelů.

Analýza této informační neurčitosti bude v první řadě spojena s analýzou rozsahu intervalu spolehlivosti odhadu průměru analyzované veličiny základního souboru, která je pobídkovým ukazatelem odměňování s vazbou na zjištěný průměr výběrového souboru u této veličiny.

2 Řešení problému

2.1 Kritériální vymezení podmínky hospodárnosti a její splnění

Jak již bylo uvedeno, podmínka hospodárnosti příkladově uvažovaného systému pro odměňování pracovníků daného podnikového produkčního procesu bude formována na bázi mzdové nákladovosti tohoto procesu. Mzdové náklady budeme strukturálně uvažovat jako náklady složené z nákladů:

- a) Na průměrnou základní mzdu pracovníků dle uvažované mzdové formy (např. na bázi prosté časové mzdy ve výši průměrného směnového mzdového tarifu).
- b) Na doplňkovou pobídkovou stimulační složku mzdy pracovníků, a to ve formě prémie; strukturálně premiový pobídkový systém je složený ze **základní** prémie a růstové **pobídkové** prémie.

Prémie jak v základní, tak i v růstové pobídkové formě budou nárokově aplikovány v závislosti na plnění cílového (projektového) úkolu v objemu produkce, která je výstupem uvažovaného produkčního procesu. Přitom projektové náklady na prémie budou uvažovány pouze na bázi možné aplikace základní prémie. To znamená předpoklad dosažení projektovaného objemu (výše) produkce požadované kvality za dané období (splnění projektovaného cíle ve výši produkce). Pobídková prémie za překročení projektovaného objemu produkce bude kriteriálně (modelově) uvažována v relaci na simulaci skutečné výše produkce a její nákladovosti. To souvisí s modelovou úvahou, že skutečná tržně požadovaná poptávka po produkci bude nad původní projektově uvažovanou výší a bude nutné dále stimulovat pracovníky produkčního procesu k pracovní aktivitě. Bude docházet k růstu jejich směnové produktivity práce.

S ohledem na výše uvedené ve vazbě na příkladově uvažovaný způsob odměňování zaměstnanců a vymezený charakter podmínky **hospodárnosti** můžeme tuto podmínku jako kritérium uvést v podobě následujícího vztahu (1):

$$n_s(Q_s) \leq n_p(Q_p) \quad (1)$$

přičemž

$n_s(Q_s)$ – modelově zobrazuje skutečně dosaženou výši mzdové nákladovosti, např. námi uvažovaného produkčního procesu v Kč/m.j./období,

$n_p(Q_p)$ – modelově zobrazuje projektovanou (plánovanou) výši mzdové nákladovosti uvažovaného produkčního procesu v Kč/m.j./období.

Modelovanou projektovanou výši mzdové nákladovosti v závislosti na výši produkce $n_p(Q_p)$ a s ohledem na již uvedenou uvažovanou strukturu mzdových nákladů pro tuto nákladovost můžeme popsat vztahem ve tvaru (2):

$$n_p(Q_p) = \frac{PMT}{P_{SN}} + \frac{PMT \cdot Z\% \cdot s}{Q_p \cdot 100} \quad (2)$$

Modelový průběh skutečně dosahované výše mzdové nákladovosti v závislosti na výši produkce $n_s(Q_s)$ s ohledem na uvedenou strukturu mzdových nákladů pro tuto nákladovost můžeme uvést vztahem v tvaru (3):

$$n_s(Q_s) = \frac{PMT}{P_{SN}} + \frac{PMT \cdot Z\% \cdot s}{Q_s \cdot 100} + \frac{PMT \cdot z\% \cdot s \cdot (\frac{Q_s}{Q_p} - 1) \cdot 100}{Q_s \cdot 100} \quad (3)$$

Položíme-li

$$\left(\frac{Q_s}{Q_p} - 1\right) \cdot 100 = \Delta Q\% \quad (4)$$

můžeme výraz (3) upravit na tvar (5):

$$n_s(Q_s) = \frac{PMT}{P_{SN}} + \frac{PMT \cdot Z\% \cdot s}{Q_s \cdot 100} + \frac{PMT \cdot z\% \cdot s \cdot \Delta Q\%}{Q_s \cdot 100} \quad (5)$$

Význam jednotlivých proměnných vztahů (2), (3) a (5) uvažovaných pro modelování mzdové nákladovosti daného procesu je následující:

PMT - průměrný směnový mzdový tarif pro základní směnovou mzdu pracovníků dle tarifní struktury zařídění těchto pracovníků v Kč/směna,

P_{SN} - průměrná, např. normově stanovená směnová produktivita práce pracovníka za stanovené období v počtu m. j. na odpracovanou směnu,

s - počet odpracovaných směn pracovníky za stanovené období (bez uvažování přesčasové práce),

Q_p - projektovaný objem (výše) produkce v m. j. za stanovené období,

Q_s - modelově uvažovaný objem (výše) produkce v m. j. za stanovené období,

Z% - procentní sazba (výše) základní prémie; tato prémie je stanovena z prémiové základny, kterou je PMT; prémie je realizována v případě, že $Q_s = Q_p$,

z % - procentní sazba (výše) pobídkové prémie za každé 1 % překročení skutečné výše produkce v relaci na projektovou výši, tj. pro situace, kdy $Q_s > Q_p$; prémie je vázána na prémiovou základnu, kterou je PMT.

Dále provedeme:

- Ve vztahu (2) substituci poměru s/Q_p poměrem $1/P_{sp}$, přičemž P_{sp} je průměrná projektovaná směnová produktivita práce pracovníka ve stanoveném období.
- Ve vztahu (5) substituci poměru s/Q_s poměrem $1/P_{ss}$, přičemž P_{ss} je průměrná skutečná (simulačně uvažovaná) směnová produktivita práce pracovníka ve stanoveném období.

Po provedení těchto substitucí a dosazením upravených vztahů (2) a (5) do vztahu (1), dostaneme kritérium hospodárnosti ve tvaru (6):

$$\frac{PMT}{P_{SN}} + \frac{PMT \cdot Z\%}{P_{ss} \cdot 100} + \frac{PMT \cdot z\% \cdot \Delta Q\%}{P_{ss} \cdot 100} \leq \frac{PMT}{P_{SN}} + \frac{PMT \cdot Z\%}{P_{sp} \cdot 100} \quad (6)$$

Po zjednodušení vztahu (5) obdržíme vztah (6) ve tvaru

$$\frac{z\%}{Z\%} \cdot 100 \cdot \Delta Q\% \leq \left(\frac{P_{ss}}{P_{sp}} - 1 \right) \cdot 100 \quad (7)$$

a po dosazení za

$$\frac{z\%}{Z\%} \cdot 100 = K \quad (8)$$

a za

$$\left(\frac{P_{ss}}{P_{sp}} - 1 \right) \cdot 100 = \Delta P_s \% \quad (9)$$

do vztahu (7) dostaneme vztah (10):

$$K \cdot \Delta Q\% \leq \Delta P_s \% \quad (10)$$

Vztah (10) je konečným kriteriálním tvarem plnění hospodárnosti pro aplikaci pobídkového systému odměňování na bázi prémiového systému.

Tento vztah znamená, že v zájmu splnění podmínky **hospodárnosti** při aplikaci pobídkového systému odměňování musí v případě překročení projektované výše produkce dojít např. v analyzovaném produkčním procesu k překročení průměrné směnové produktivity práce ve výši $\Delta P_s\%$. Tento nárůst směnové produktivity práce musí být větší, resp. minimálně roven (K) násobku procentního překročení projektovaného objemu (výše) produkce.

Management daného procesu musí zajistit takové podmínky jeho provozu, aby skutečně dosahovaná průměrná směnová produktivita za dané období dosáhla oproti projektované úrovni nárůstu ve výši $\Delta P_s\%$. V případě, že výkonnost procesu nelze zajistit, není možné splnit podmínku hospodárnosti realizace tohoto procesu, a tím i jednu z podmínek efektivnosti pro aplikaci stimulačního systému odměňování zaměstnanců.

Za této situace je pak nutné navrhovat změny v úrovni stimulačních prémiových ukazatelů (jejich snížení) s dopadem na úroveň stimulace zaměstnanců v rámci jejich pracovní aktivity. Resp. by muselo dojít k neracionálnímu snížení (podhodnocení) úrovně projektované průměrné směnové produktivity práce s negativním dopadem na úroveň řízení výkonnosti podniku.

Významnou roli v rámci těchto úvah má také parametr objemu (výše) produkce jako parametru pro nárokování premií. Je nutné analyzovat stanovení adekvátní projektované výše produkce (v námi uvažovaném produkčním procesu) za dané období a možnost jejího překročení. V konečném stavu analýzy je rozhodující informační neurčitost v odhadu možné úrovně modelově odhadované skutečné výše produkce a stanovení její adekvátní projektované výše.

V následující části příspěvku proto přistoupíme k charakteristice této informační neurčitosti (jak ji chápeme) a k její analýze. Chceme také upozornit na skutečnost, že analogické postupy je možné aplikovat i na další provozní situace i s jinými vstupními ukazateli.

2.2 Informační neurčitost a plnění podmínky hospodárnosti

Informační neurčitost spojenou s posuzováním možnosti plnění podmínky hospodárnosti v aplikaci pobídkového systému odměňování budeme informačně vztahovat na problém stanovení relevantní průměrné modelově uvažované výše skutečné produkce (\overline{Q}_s) a s tím spojené průměrné projektované výše (\overline{Q}_p).

Víme již, že modelově uvažovaná výše obou produkcí při aplikaci určitých úrovní prémiových ukazatelů ovlivňuje možnost, resp. nemožnost splnění podmínky hospodárnosti v souvislosti s aplikací námi zamýšleného prémiového systému. Podmínka hospodárnosti není totiž splnitelná pro libovolné výše produkce a její překračování ve srovnání s projektovanou výší. Splnitelnost je totiž ovlivněna dosažitelnou úrovní průměrné směnové produktivity práce např. v daném procesu za dané období.

Proto je nutné hodnotit informační neurčitost spojenou se stanovením modelově uvažovaných produkcí. Pro stanovení průměrné akceptovatelné výše produkce ($\overline{Q_s}$) za dané období a od ní odvozené výše ($\overline{Q_p}$), při které dojde ke splnění kritéria hospodárnosti aplikace pobídkového mzdového systému (při modelově uvažované výši prémiových ukazatelů), budeme vycházet ze statistiky skutečně dosažených výší produkcí (např. z uvažovaného produkčního procesu) za dané období. Znamená to, že se bude jednat o statistické údaje tvořící výběrový statistický soubor.

Například se může jednat o měsíční výše produkce, dosažené během ročního časového intervalu. Jejich velikost bude ovlivňována náhodně vznikajícími a působícími poruchami. Tyto mohou vznikat jak uvnitř, tak vně námi uvažovaného produkčního procesu. Oba typy poruch však působí v analyzovaném produkčním procesu a snižují možnou výši produkce. Pro simulační nastavení výše produkce (Q_s) a (Q_p) a testování reálnosti splnění kritéria hospodárnosti daného pobídkového systému odměňování zaměstnanců (při aplikaci např. určité výše prémiových sazeb a uvažované možnosti dosažení růstu směnové produktivity práce ve výši $\Delta P_s\%$) budeme aplikovat již uvedené průměrné výše produkce za dané období (např. měsíční). Bude se jednat tedy o výše označené ($\overline{Q_s}$) a ($\overline{Q_p}$).

Průměrná výše těchto produkcí bude odvozena z velikostí (výší) produkce (Q_s) zjištěných z provozu produkčního systému, a to na bázi hodnot uvažovaných jako prvky výběrového statistického souboru. Při stanovení průměru výběrového souboru skutečně dosažených hodnot produkcí budeme uvažovat se souborem označeným (Q_{si}), kde $i = 1, 2, \dots, n$. Přitom počet prvků souboru $n \leq 30$. Bude se jednat o malý soubor s akceptováním Studentova rozdělení pravděpodobnosti s (k) stupni volnosti ($k = n - 1$).

Informační neurčitost v souvislosti s dimenzováním průměrné výše produkce (Q_s) a (Q_p), tj. výše ($\overline{Q_s}$) a od ní odvozené výše ($\overline{Q_p}$) za dané období (pro hodnocení možnosti splnění kritéria hospodárnosti) zjistíme použitím intervalového odhadu průměru základního statistického souboru ($\overline{Q_s}$) s vazbou na zjištěný průměr výběrového souboru analyzované veličiny ($\overline{Q_s}$). To znamená, že odhad je proveden s určitou mírou spolehlivosti (interval spolehlivosti) při 100p%-ním stupni významnosti.

Uvažujeme-li se Studentovým rozdělením pravděpodobnosti a je-li (s_v^2) výběrový rozptyl skutečně zjištěných výší produkce (Q_s) za dané období (na stanoveném časovém horizontu jejich zjišťování), pak průměr ($\overline{Q_{sz}}$) – průměr základního souboru – má při 100p%-ním stupni významnosti interval spolehlivosti ve tvaru (11):

$$\overline{Q_{sz}} = \overline{Q_s} \pm \frac{s_v}{\sqrt{n}} \cdot t_p \quad (11)$$

Přitom průměr výběrového souboru ($\overline{Q_s}$) zjištěných produkcí (Q_{si}) v počtu (n) dostaneme ze vztahu (12):

$$\overline{Q_s} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{si}}{n} \quad (12)$$

Výběrovou směrodatnou odchylku (s_v) stanovíme vztahem (13):

$$s_v = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (Q_{si} - \overline{Q_s})^2}{n-1}} \quad (13)$$

Parametr (t_p) je kritická mez (číslo) Studentova rozložení pravděpodobnosti s (k) stupni volnosti, tj. $k = (n - 1)$ pro určitou výši požadované spolehlivosti (interval konfidence např. 99%) a pro 100p%-ní stupeň významnosti (např. 1%). Hodnoty kritických mezí najdeme v tabulkách.

Posouzení **informační neurčitosti** při stanovení průměrné výše skutečné produkce za období ($\overline{Q_s}$) provedeme na základě srovnání velikosti průměrné skutečné simulativně uvažované produkce označené ($\overline{Q_{s\max}}$) s hodnotami produkce označenými ($\overline{Q_{sz}}$). To znamená s hodnotami produkce, které jsou prvky intervalu spolehlivosti (odchýlení hodnot průměru v rámci základního souboru od hodnoty průměru výběrového souboru).

Úroveň simulačně uvažované průměrné výše produkce za období, která je označena ($\overline{Q_{s\max}}$), znamená výši, která je maximálně přípustnou produkcí, při které dojde ke splnění kritériální podmínky hospodárnosti aplikace pobídkového systému odměňování. Výše této produkce je odvozena ze situace plnění kritéria hospodárnosti - vztah (10). To znamená, že ($\overline{Q_s} = \overline{Q_{s\max}}$).

Přitom testování splnění podmínky je realizováno pro stanovenou výši možné maximální změny (růstu) průměrné směnové produktivity práce, tj. $\Delta P_{s\max}\%$ (zjištěné analýzou produktivity v daném procesu) a při aplikaci předpokládané výše pobídkových ukazatelů (např. prémiových ukazatelů). Průměrnou projektovanou úroveň produkce ($\overline{Q_p}$) navrhujeme v relaci na průměrnou skutečnou výši produkce ($\overline{Q_s}$) zjištěnou v rámci výběrového souboru.

Výši veličiny ($\overline{Q_{s\max}}$) užitím vztahu (10) dostaneme ze vztahu (14):

$$\overline{Q_{s\max}} \leq \overline{Q_p} \left(\frac{\Delta P_{s\max}\%}{100 \cdot K} + 1 \right) \quad (14)$$

Ve vazbě na vztah (10) je (Q_s) transformováno na veličinu ($\overline{Q_{s\max}}$) a (Q_p) na ($\overline{Q_p}$).

Kritérium hospodárnosti bude pak splněno, pokud bude splněna mezní podmínka (15) ve tvaru:

$$\overline{Q}_{s \max} \geq \max\{ \overline{Q}_{sz} \} \quad (15)$$

To znamená, pokud bude simulačně odvozená velikost $(\overline{Q}_{s \max})$ větší nebo rovna maximální výši průměrné produkci, která je prvkem intervalu spolehlivosti vymezeného vztahem (11).

Pokud podmínka (15) není splněna, nedochází ke splnění podmínky hospodárnosti aplikace pobídkového systému, což vede ke zhoršení možné ekonomické efektivnosti provozu podniku a následně k nutnosti změny v úrovni parametrů veličin ovlivňujících hospodárnost aplikace pobídkového systému odměňování zaměstnanců (viz. uvedené kritérium hospodárnosti).

Úroveň informační neurčitosti spojené se spolehlivostí odhadu průměrné skutečné výše produkce (\overline{Q}_{sz}) závisí na rozsahu již uvedeného intervalu spolehlivosti. To znamená na výši možného rozptylu (směrodatné odchylky) ve velikostech produkce (\overline{Q}_{sz}) od výše produkce (\overline{Q}_s) . Jedná se o rozptyl průměrných skutečných výši produkce za období, které jsou vázány na základní statistický soubor možných hodnot této produkce od průměrné skutečné výše produkce s vazbou na výběrový soubor hodnot.

Čím větší je tento rozptyl, existuje pak větší pravděpodobnost, že ve skutečnosti (např. v daném procesu) dojde k překročení výše skutečně dosažené produkce za období nad výši, která zajistí splnění mezní podmínky (15). Tímto roste pak úroveň informační neurčitosti z hlediska splnitelnosti kritéria hospodárnosti při aplikaci námi uvažovaného pobídkového systému odměňování.

Z důvodu této neurčitosti je účelné testovat a upřesnit si informaci o průměrné skutečné výši produkce (\overline{Q}_s) za dané období ve vazbě na výši (\overline{Q}_{sz}) pro stanovení průměrné projektované výše produkce (\overline{Q}_p) , a to tak, aby bylo možné splnit kritérium hospodárnosti při aplikaci daného prémiového systému odměňování.

Závěr

Zpracováním obsahu příspěvku byl naplněn v úvodu vymezený cíl. V rámci řešení došlo k modelovému informačnímu vymezení kritéria hospodárnosti aplikace pobídkového systému odměňování s možností jeho modelového rozšíření a upřesnění ve vazbě na potřeby praxe. V příspěvku jsou také strukturálně objasněny základní vazby, související s dosažením stavu hospodárnosti při aplikaci prezentovaného pobídkového systému odměňování zaměstnanců. Dále byl modelově zobrazen postup a hodnocení úrovně informační neurčitosti spojené s hospodárnou aplikací uvažovaného pobídkového systému odměňování. Řešení této neurčitosti je provedeno s vazbou na interval spolehlivosti odhadu průměrné skutečně dosažitelné výše pobídkového (prémiového) ukazatele.

Závěrem je možno konstatovat, že význam akceptování uvedené informační neurčitosti roste s úrovní složitosti realizace podnikových procesů v důsledku např. působení poruch různého typu, které vedou k oscilaci dosahovaných výsledků v těchto procesech.

Dále je nutné si uvědomit pro úplnost úvah také tu skutečnost, že je možné uvažovat se situací, že nedojde ke splnění kritéria hospodárnosti (bude překročena projektovaná mzdová nákladovost).

Překročení této nákladovosti z titulu např. růstu objemu produkce (tak, jak bylo kritériálně uvažováno v našem případě) však může být na druhé straně kompenzováno snížením nákladovosti v jiných nákladových okruzích, např. z titulu vyššího využití fixních nákladů. Efekt se může také projevit ve vazbě na dosahovanou úroveň celkového krycího příspěvku produkce apod.

V příspěvku uvedenou problematiku je možné tedy posuzovat s vazbou na různá kritéria. Je nutno hledat optimum rozhodnutí v zájmu růstu výkonnosti podniku.

Reference

- [1] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [2] DUPAČ, V.; HUŠKOVÁ, M. *Pravděpodobnost a matematická statistika*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1999. 162 s. ISBN 80-246-0009-9.
- [3] KLEIBL, J.; HÜTTLOVÁ, E.; DVOŘÁKOVÁ, Z. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. 147 s. ISBN 80-7079-202-7.

Kontaktní adresa

Prof. Ing. Petr Šnapka, DrSc.

VŠB-Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, Katedra managementu
Sokolská 33, 701 21 Ostrava
Email: petr.snapka@vsb.cz
Tel. číslo: +420 59 732 2324

Ing. Viktorie Janečková, Ph.D.

VŠB-Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, Katedra managementu
Sokolská 33, 701 21 Ostrava
Email: viktorie.janeckova@vsb.cz
Tel. číslo: +420 59 732 2520

Received: 07. 04. 2011
Reviewed: 30. 05. 2011
Approved for publication: 16. 01. 2012