

## MOŽNOSTI UPLATNĚNÍ NÁSTROJŮ PERSONÁLNÍHO CONTROLLINGU V PRŮMYSLOVÝCH PODNICÍCH

Roman Zámečník

### ABSTRAKT

Příspěvek se zaměřuje na jednu z funkčních oblastí controllingu – personální controlling. Představuje personální controlling jako nedílnou součást controllingového systému řízení podniku. V příspěvku jsou uvedeny důvody k zavedení personálního controllingu, dále úkoly a nástroje personálního controllingu. Těžiště příspěvku tvoří analýza možností využití kvalitativních nástrojů personálního controllingu v průmyslových podnicích.

**KLÍČOVÁ SLOVA:** controlling, personální controlling, řízení lidských zdrojů, analýza motivačních faktorů, motivační program, shluková analýza

**JEL klasifikace:** M12, M40, M54, 015

### ÚVOD

Náklady na lidskou práci tvoří v mnoha podnicích největší část z celkových nákladů. Na tomto pozadí je zobrazení tvorby hodnot lidskou prací důležitým, ale zároveň velmi těžkým úkolem **controllingu**. Potíže při ocenění tvorby hodnot lidskými zdroji tvoří základ vývoje **personálního controllingu** jako varianty controllingu funkcí. Další příčiny, které vedly k vývoji controllingu pro personální práci, jsou tyto:

- Ø Růst požadavků na kvalifikaci zaměstnanců jako důsledek změny technologií.
- Ø Koncentrace na kvalifikaci zaměstnanců, např. připravenost dále se vzdělávat, týmová práce, pružnost apod. [2]

Personální controlling, neboli zjednodušeně sledování a analýza vybraných personálních ukazatelů, může podnikům tedy pomoci odhalit silné i slabé stránky **řízení lidských zdrojů** a nalézt rezervy pro zvýšení **výkonnosti a konkurenceschopnosti**.

To ostatně dokládá i studie oddělení Poradenství pro lidské zdroje PricewaterhouseCoopers nazvaná **PayWell 2004 – Personální controlling**. Mezi účastníky studie byla dle nárůstu přidané hodnoty na jednoho zaměstnance vymezena skupina nejúspěšnějších společností. Tyto společnosti se v oblasti řízení lidských zdrojů vyznačují mimo jiné i těmito charakteristikami:

- Ø Vynakládají více peněz na **mzdy i zaměstnanecké výhody** než konkurence.
- Ø Sledují pravidelně **spokojenost zaměstnanců**. Jednou ročně tak činí 78 % těchto organizací.
- Ø Jejich personální priority mají převážně **výkonnostní ráz**, kdežto u ostatních společností je podíl administrativních cílů mnohem vyšší. [10]

Následující studie **HR Controlling 2005** považuje za nejdůležitější prioritu personálních oddělení péči o **motivaci a spokojenost zaměstnanců**. Výsledky této studie naznačují, že v průběhu posledních pěti let se výrazně změnila personální priority společností. Zvyšování produktivity práce postupně uvolnilo místo rozvoji vedoucích pracovníků a motivaci a spokojenosti zaměstnanců. Svědčí o tom fakt, že si společnosti začínají uvědomovat důležitost svých zaměstnanců, kteří výrazně ovlivňují úspěšnost firmy.

Mohou se totiž stát jejich konkurenční výhodou. Chronologické srovnání priorit personálních oddělení prezentuje tabulka 1.

Tabulka 1 Srovnání priorit personálních oddělení

Pořadí	1999	2003	2004
1.	Zvyšování produktivity práce	Rozvoj vedoucích pracovníků	Motivace a spokojenost zaměstnanců
2.	Motivace a spokojenost zaměstnanců	Motivace a spokojenost zaměstnanců	Rozvoj vedoucích pracovníků
3.	Interní komunikace	Interní komunikace	Zvyšování produktivity práce
4.	Rozvoj vedoucích pracovníků	Příprava na vstup ČR do EU	Řízení firemního výkonu
5.	Organizační a kulturní změna	Zvyšování produktivity práce	Vzdělávání zaměstnanců

Zdroj: <http://www.pwc.com/cz/>

## 1. PRINCIPY PERSONÁLNÍHO CONTROLLINGU

Strategií nejen průmyslových podniků je čím více častější využívání **nových nástrojů v personalistice**, protože tímto způsobem může podnik lépe optimálně řídit své náklady a přebytky, které vznikají a tyto může investovat do nových investičních nebo rozvojových akcí, které přispívají ke zvýšení konkurenční schopnosti daného podniku, nebo pouze využít jako motivační nástroj pro své pracovníky, což se v dnešní době považuje za investici s největší návratností.

Podobně jako jiné oblasti řízení se tedy ani **řízení lidských zdrojů** neobejde bez **vytyčování cílů a sledování a vyhodnocování odchylek plánu od skutečnosti**, tedy bez aktivit označovaných jako **controlling**. Význam řízení lidských zdrojů pro výkonnost podniku a jeho dlouhodobý charakter činí z **personálního controllingu** jeden ze strategických nástrojů podnikového řízení.

Cílem personálního managementu je zajistit podniku správné zaměstnance, se správnou kvalifikací, při správných nákladech, ve správném čase na správném místě. Úkolem personálního controllingu je tento proces **řídít a sledovat (měřit)**. Personální controlling funguje současně jako systém včasného varování upozorňující na odchylky mezi cíli a skutečností. Personální controlling zároveň může přispět k zhodnocení **nehmotných aktiv podniku** (prostřednictvím hodnoty lidského kapitálu), tvořících stále větší část hodnoty podniku.

Lubelec [3] definuje **personální controlling** jako metodu a mechanismus využívaný k tomu, abychom dokumentovali, že finanční zdroje vynaložené na jednotlivé druhy personálních činností, a celkově do oblasti lidských zdrojů, přináší pro podnik a jeho zaměstnance takové efekty (dosažené cíle výkonnosti, chování, kvality fungování procesů atd.), které požadujeme, resp. které jsme i pro ně stanovili, a že jsou tedy využívány efektivně.

Podle Urbana [7] můžeme personální controlling chápat jako **nástroj, který dokládá že personální management není pouze nákladovou položkou**.

Horváth [2] konstatuje, že personální controlling je **funkce**, která prochází napříč celým podnikem. Přispívá k plánování, kontrole, řízení a poskytování informací pro všechna personální opatření.

Konetzny [5] vztahuje personální controlling na všechny oblasti a úrovně personálního managementu. To potvrzuje i tab. 2.

Tabulka 2 Vztah mezi jednotlivými oblastmi personálního managementu a pers. controllingu

Oblast personálního managementu	Funkce/úloha controllingu
Analýza počtu pracovníků.	Provedení analýz týkajících se počtu pracovníků.
Určení potřeb pracovníků.	Určení potřeb pracovníků pomocí plánování potřeb pracovníků.
Získávání pracovníků.	Z hlediska nákladů stanovení co nejvýhodnějšího způsobu jak získat nové pracovníky. Příprava nástrojů pro objektivní výběr.
Rozvoj pracovníků.	Kontrola vzdělávání. Kontrola rozvoje kariéry.
Uvolňování pracovníků.	Z hlediska nákladů určení co nejvýhodnější formy uvolňování pracovníků. Sledování/dozor nad průběhem.
Obsazování pracovních míst pracovníky.	Plánování obsazování míst pracovníky.
Řízení personálních nákladů.	Pomoc při sestavování rozpočtu personálních nákladů. Sledování skutečných personálních nákladů. Analýza ukazatelů. Analýza odchylek.

Zdroj: <http://www.mkonectzny.de>

Při řízení personálních procesů klade **personální controlling** následující strategické otázky vztahující se ke konkurenčním výhodám podniku:

- Ø jaké by měly být naše personální náklady?
- Ø kolik vydáváme za personální marketing a získávání nových zaměstnanců?
- Ø jak účinné je vzdělávání zaměstnanců?
- Ø jak efektivně probíhají podnikové změny?

Za východisko personálního controllingu můžeme považovat následující tvrzení: „**co nelze změřit, nelze ani řídit**“.

K řízení různých personálních procesů potřebuje personální controlling různé měřící veličiny a ukazatele. K základním otázkám personálního controllingu patří stanovení relevantních měřících veličin a ukazatelů. Mezi hlavní problémy personálního controllingu patří měření tzv. „měkkých“ faktorů a výsledků personálního řízení. Této problematice je věnována následující kapitola.

## 2. NÁSTROJE PERSONÁLNÍHO CONTROLLINGU

Úspěch celého personálního controllingu tedy závisí od správného výběru **ukazatelů** – které se však mohou v jednotlivých organizacích úplně odlišovat – a následného rozboru a vyvození závěrů. Dodneška používaný benchmarking sice ukazoval, jaké parametry dosahují ti nejlepší, ale to však nemusí být rozhodující pro další rozvoj organizace.

Taktéž je potrebné nastaviť analytické propojenie a interpretáciu jednotlivých indikátorů podľa špecifických potrieb každej organizácie. Konkrétne podoba systému personálneho controllingu bude rovněž ovplyvnená charakterom podnikovej kultúry a významom, ktorý je priradovaný personálnej práci. V poslednej dobe sa v českých a slovenských podnikoch zaznamenáva jednoznačný posun postavenia personálnych oddelení smerom k roli strategického partnera pri řízení podniku. Stále více personálnych ředitelů je součástí vrcholového vedení a mají přímý vliv na strategické rozhodování. Vytvoření adekvátního systému personálneho controllingu je tak veľmi aktuálné. To ve své práci potvrzují např. Tuček a Holočiová [6] nebo Mihok, Krausová a Humeňanský [4].

Mezi hlavní nástroje personálneho controllingu řadí Urban [7] následující:

- Ø personální ukazatele a standardy,
- Ø kvalitativní dotazování pracovníků,
- Ø audit řízení lidských zdrojů.

Nástroje personálneho controllingu se liší svým důrazem na kvantitativní či kvalitativní údaje a svým převážně operativním, či strategickým zaměřením. Typizaci nástrojů personálneho controllingu prezentuje obr. 1.



Obrázek 1 Typizace nástrojů personálneho controllingu (Zdroj: Urban, 2004)

Příspěvek se dále zaměřuje na klíčový nástroj personálneho controllingu – personální ukazatele.

Vhodně zvolené personální ukazatele umožňují srovnání s jinými podniky (personální benchmarking) i rychlou orientaci o směru firemního vývoje. Ukazatele personálneho controllingu spadají do dvou základních skupin. Tvoří je:

- Ø Ukazatele sloužící pro informování vrcholového vedení společnosti. Jejich cílem je umožnit rychlou orientaci o směru firemního vývoje i srovnání s jinými podniky (personální benchmarking).
- Ø Ukazatele sloužící pro informování personálního úseku společnosti, slouží pro výkon kontrolní funkce personálního řízení.

Cílem ukazatelů pro **vrcholové vedení** je charakterizovat klíčové personální faktory podnikové úspěšnosti. Cílem ukazatelů pro **personální řízení** je především kontrola kvality

personálných činností. Obě skupiny ukazatelů podrobně rozpracovali např. Horváth [2] nebo Urban [7].

Jak už výše uvedeno primárně lze nástroje personálního controllingu rozčlenit na **kvantitativní a kvalitativní**. Mezi kvantitativní nástroje řadíme ekonomické indikátory (např. mzdové náklady, náklady na jednotlivé personální procesy) a socioekonomické indikátory (absence, fluktuace atd.). Mezi sledované kvalitativní veličiny patří motivace a spokojenost zaměstnanců, kvalita kompetencí jednotlivých zaměstnanců či hodnocení jejich výkonu.

Kvantitativní ukazatele personálního controllingu lze celkem snadno měřit a porovnávat. Ovšem měření kvalitativních ukazatelů (tzv. měkkých nástrojů) patří mezi hlavní problémy personálního controllingu a ani dostupná literatura nevěnuje této problematice dostatečnou pozornost. V další části příspěvku se proto zaměříme na možnosti sledování a měření vybraných kvalitativních nástrojů v průmyslových podnicích.

### 3. MĚŘENÍ VYBRANÝCH KVALITATIVNÍCH UKAZATELŮ V PRŮMYSLVÉM PODNIKU

Jak už bylo výše uvedeno, měření kvalitativních veličin patří mezi bolavé místa personálního controllingu nejen v podnicích dřevozpracujícího průmyslu. Touto problematikou se ve svých pracích zabývá např. Hitka [1], Zámečník [9].

Hitka [1] vypracoval a aplikoval metodiku analýzy spokojenosti zaměstnanců a motivačních faktorů pro zaměstnance výrobních podniků s pomocí vícekritériální statistické metody – shlukové analýzy. Parciálními úlohami této metodiky je vytvoření univerzálního lehce modifikovatelného dotazníku použitelného pro všechny kategorie zaměstnanců a určení hodnotícího rozpětí pro hodnocení dotazníku. Na základě praktické verifikace pomocí shlukové analýzy jsou vytvořeny skupiny podobně motivačně orientovaných zaměstnanců. Analýzou získaných skupin je dále určena priorita motivačních faktorů pro jednotlivé skupiny. Získané pořadí motivačních faktorů lze následně využít při tvorbě motivačního programu pro skupiny podobně motivačně orientovaných zaměstnanců.

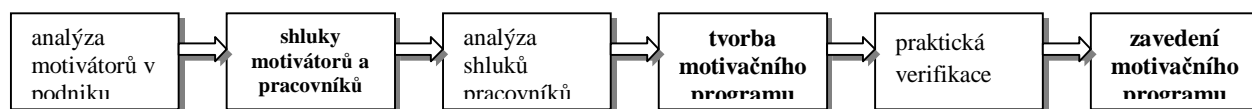
Motivace jako jeden ze základních předpokladů úspěšnosti a efektivnosti výkonnosti lidí v pracovním procesu tvoří podstatnou část teorie řízení lidských zdrojů. Schopnost motivovat zaměstnance se v moderním managementu považuje za jednu ze základních zručností manažera, od jejíž kvalitativního uplatňování bezprostředně závisí profit podniku. V současné podnikatelské praxi se však setkáváme s tím, že motivace je často podceňovaným prvkem řízení lidského potenciálu. I přesto, že je v podstatě při správné aplikaci vysoce efektivní.

Shluková analýza je právě jednou z možností využití informací obsažených ve vícerozměrném pozorování pomocí rozřídění množiny objektů do několika poměrně stejnorodých shluků. Uplatnění metod shlukové analýzy vede k příznivým výsledkům obzvláště tam, kde se studovaný soubor reálně rozpadá do tříd a kde mají objekty tendenci seskupovat se do přirozených shluků. Použitím vhodných algoritmů se dá odhalit struktura studované množiny objektů a jednotlivé objekty klasifikovat. Dosáhneme tím radikálního snížení dimenze úlohy a to tak, že množství proměnných bude zastoupeno jedinou proměnnou vyjadřující příslušnost k takto definované třídě nebo typu. Cílem je dosáhnout v podstatě takový stav, kdy si budou objekty uvnitř shluků co nejvíce podobné a objekty z různých shluků podobné co nejméně. Vzhledem k tomu, že systém motivace pracovníků je založen na rozdílných kriteriích podle různorodých charakteristik, na konečné posouzení motivačních faktorů je vhodné použít shlukovou analýzu (cluster analysis – CLUA), kde se použitím vhodných algoritmů můžeme dopracovat k posouzení reálného pořadí motivačních

kritérií. Aplikace CLUA sestáva ze tří etap: rozčlenění – selekce skupin, interpretace – pojmenování skupin a profilování – popis charakteristik každé skupiny.

Shlukovou analýzu je tedy možné použít na průzkum možností vytváření určitých typů motivačních programů, tedy možnosti sestavování unifikovaných motivačních programů pro skupiny pracovníků s podobným motivačním profilem. Cílem analýzy je zjistit, zda se mezi pracovníky dají na základě změřených podobností odpovědí respondentů anketního formuláře identifikovat skupiny pracovníků s podobnou skladbou motivátorů, pro které by se daly vypracovat jednotné motivační programy se záměrem zjednodušit a zefektivnit uplatňování motivačních programů v praxi. Kromě toho se shluková analýza dá použít i na podrobnější prověření struktury a pořadí důležitosti motivačních kritérií. Z velkého množství metod shlukové analýzy byla vybrána metoda hierarchického shlukování tzv. Wardovou metodou se změřením stupně podobnosti odpovědí jednotlivých respondentů nejjednodušším způsobem, pomocí tzv. Eukleidovské vzdálenosti.

Vlastní postup přípravy, tvorby a realizace motivačního programu je možné rozčlenit do následujících základních kroků (obr.2):



Obrázek 2 Schéma tvorby motivačních programů s využitím vícekritériálních statistických metod (Zdroj: Hitka, 2004 )

Tato metodika byla aplikována v několika českých a slovenských průmyslových podnicích. Pro názornost jsou v příspěvku uvedeny výsledky aplikace ve vybraném slovenském nábytkářském podniku u zaměstnanců dělnických kategorií. Informace týkající se motivace v tomto podniku byly získány pomocí dotazníku, který obsahoval 27 motivačních faktorů. Ze 100 respondentů vyplnilo dotazník 66 dělníků. Z pohledu statistické významnosti je to dostatečný počet na určení shlukové struktury motivátorů a shlukové analýzy motivačních kritérií dělníků tohoto podniku. Respondenti měli za úkol motivační faktory označit a přisoudit jim hodnocení od 5 – nejvíc důležité po 1 – nevýznamné. Stupnici důležitosti hodnocených motivačních programů zobrazuje obr. 3.

1	2	3	4	5
nevýznamné	málo významné		velmi významné	nejvíc důležité

Obrázek 3 Stupnice důležitosti hodnocených motivačních faktorů (Zdroj: Hitka, 2004)

Tabulka 3 přibližuje pořadí jednotlivých motivačních faktorů. Z výsledků analýzy vyplývá, že mezi nejdůležitější motivátory ve zkoumaném podniku patří překvapivě samostatnost v práci, volný čas, mezilidské vztahy na pracovišti, míra zodpovědnosti a atmosféra na pracovišti. Až na osmém místě v pořadí důležitosti se nachází výše mzdy, která v paralelních výzkumech ve srovnatelných podnicích (i v dřívějších výzkumech v samotném podniku) obsazovala prioritní pozice na vrcholu pořadí motivátorů. Svědčí to o potřebě pracovníků zlepšit mezilidské a pracovní vztahy v zaměstnání, které potlačují primární touhu člověka po vyšším příjmu. [8]

Tabulka 3 Pořadí motivátorů ve vybraném podniku

P.č.	Motivátor	Σ odpovědí	P.č.	Motivátor	Σ odpovědí
1.	Samostatnost v práci	264	15.	Prostornost pracoviště	201
2.	Volný čas	251	16.	Vztah vedení k pracovníkům	200
3.	Mezilidské vztahy na pracovišti	241	17.	Organizace práce	198
4.	Vysoká míra zodpovědnosti	239	18.	Pracovní prostředí	197
5.	Atmosféra na pracovišti	234	19.	Finanční výhody	196
6.	Jistota zaměstnání	230	20.	Hluk, prašnost, tep. a světeln. podm.	193
7.	Zajímavost práce	229	21.	Uznání, ocenění, pochvala nadříz.	192
8.	Výška mzdy	226	22.	Využití kvalifikace	185
9.	Způsob zadávání práce	224	23.	Způsob rozhodování	185
10.	Kvalita vstupů pro práci	222	24.	Sociální služby	180
11.	Pracovní doba, přesčasy	221	25.	Možnost pracovního postupu	166
12.	Jméno firmy	219	26.	Tok informací	163
13.	Nezávislost	205	27.	Vzdělávání a osobní růst	157
14.	Ekologie firmy	204			

Zdroj: Hitka,2004

Analýzu struktury motivačních kritérií dělníků vybraného nábytkářského podniku prezentuje obr. 4 Stromový diagram zobrazuje shlukovou analýzu 27 vzájemně souvisejících motivačních faktorů. Shluky navzájem souvisejících motivátorů byly vytvářeny pomocí principu hierarchických aglomerativních procedur, který spočívá v postupném shlukování skupin prvků a to nejprve nejpodobnějších a v dalších krocích vzájemně méně podobných.

Prvním shlukem motivátorů je zajímavost práce, samostatnost v práci, vysoká míra zodpovědnosti a volný čas. Uvedená kritéria je možno komplexně nazvat shlukem **uznání výsledků práce**.

Druhý shluk motivátorů tvoří motivátory využití kvalifikace, prostornost pracoviště, pracovní doba, nezávislost a vzdělávání a osobní růst. Komplexně je vidět snahu spolupracovníků **seberealizovat se a rozvíjet vlastní osobnost**.

Třetí shluk tvoří pracovní prostředí a hluk, prašnost, tepelné a světelné podmínky. V pozadí uvedených motivátorů je vidět zájem dělníků o vyhovující **ergonomické podmínky** na pracovišti. V širší míře se třetí shluk napojuje na shluk 2.

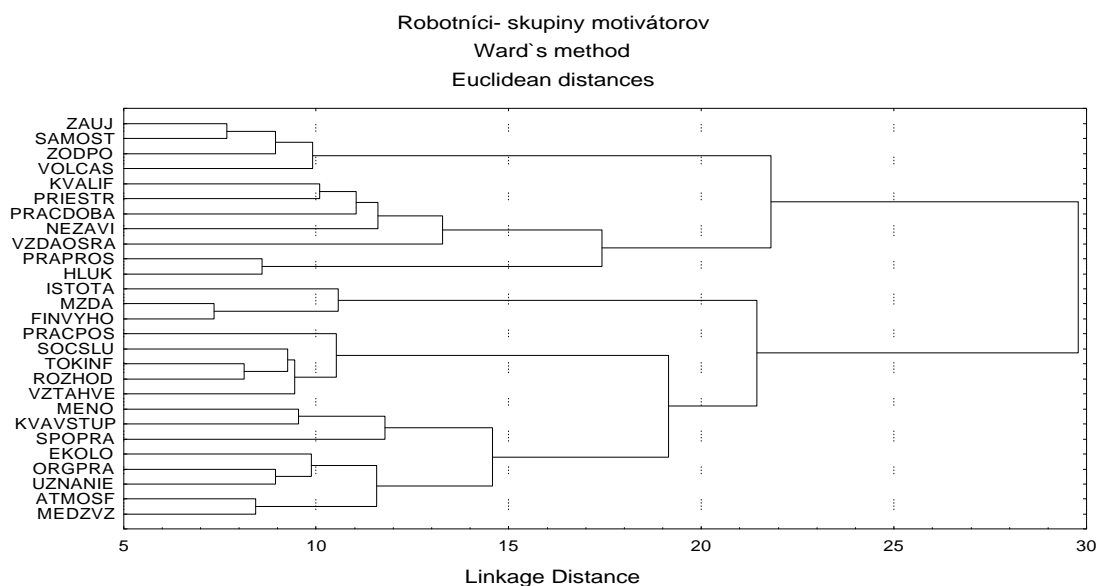
Čtvrtý shluk tvoří motivátory jistota zaměstnání, výška mzdy a finanční výhody. Tento shluk je možno nazvat shlukem **materiálním**. V jeho pozadí je cítit materiální potřeby dělníků a snahu o vlastní zabezpečení.

Pátý shluk tvoří motivátory možnost pracovního postupu, sociální služby, tok informací, způsob rozhodování, vztah vedení podniku k pracovníkům. Uvedený shluk můžeme nazvat shlukem **organizačně – kariérním**.

Šestý shluk tvoří motivátory jako jméno firmy, kvalita vstupů pro práci a způsob rozhodování. Společně se sedmým shlukem, který tvoří motivátory ekologie firmy, organizace práce, uznání, ocenění a pochvala nadřízeným, atmosféra na pracovišti a mezilidské vztahy, můžeme mluvit o shluku **spolupatřičnosti a spolupráce**.

Podobně lze zobrazit i strukturu podobnosti jednotlivých profilů dělníků vybraného nábytkářského podniku a následně identifikovat skupiny dělníků s podobnou motivační

strukturou. Interpretace identifikovaných skupin pomocí podrobnějšího rozboru jednotlivých motivačních faktorů je další úlohou při analýze tvorby motivačních programů pro dělníky výrobních podniků.



Obrázek 4 Hierarchická shluková analýza struktury motivačních kritérií dělníků vybraného podniku (Zdroj: Hitka, 2004 )

## ZÁVĚR

Přestože je personální řízení řadou manažerů pokládáno za velmi „měkkou“ a těžko měřitelnou disciplínu, vytváří kvalita lidského potenciálu hodnotu společnosti a určuje její postavení na trhu. Formánková [10] konstatuje, že personální controlling se snaží o dvě zásadní věci: jednak identifikovat, které personální ukazatele jsou klíčové, a nabídnout nástroj, jak je **sledovat/měřit**, jednak poskytnout benchmarking pro možnou identifikaci slabých míst. Měření by měly být ukazatele, kterou mohou zjistit vliv správného řízení lidských zdrojů na úspěšnou realizaci strategie organizace a zvýšení jejího výkonu. Skutečnost, že kvalitní analýza vybraných **personálních ukazatelů** přispívá k vyššímu zisku společnosti, prokázala i výše zmiňovaná studie PayWell 2004 – Personální controlling, která rovněž shrnuje nejužitečnější personální ukazatele a jejich číselné hodnoty v neúspěšnějších firmách podle ziskovosti. Bylo zjištěno, že neúspěšnější podniky oproti ostatním více využívají personální controlling, mají více propracovanou strategii řízení lidských zdrojů a také častěji uskutečňují průzkum spokojenosti svých zaměstnanců.

Příspěvek přibližuje problematiku nástrojů personálního controllingu se zaměřením na vybrané kvalitativní personální ukazatele.

## LITERATURA

1. HITKA: Metodika analýzy motivátorov v podnikov DSP. Monografie, TU ve Zvolenu 2004. ISBN 80-228-1331-1

2. HORVÁTH & PARTNERS: Nová koncepcie controllingu. Profess Consulting s.r.o., Praha 2004. ISBN 80-7259-002-2
3. LUBELEC, L.: Personálny controlling. Dr. Josef Raabe, s.r.o., Skalica, 2003. ISBN 80-968206-2-1
4. MIHOK, J., KRAUSZOVÁ, A., HUMEŇANSKÝ, B.: Význam konkurencieschopnosti a ľudského kapitálu pre rast produktivity práce. In: Transfer inovácií, 7/2004, TU v Košiciach, Strojnícka fakulta, Inovačné centrum automobilovej výroby, Košice 2004. ISBN 80-8073-222-1.
5. Personal – Controlling, <http://www.mkonectzny.de/auifsatz/perc.htm>
6. TUČEK, D., HOLOČIOVÁ, Z., Jaké metody řízení je vhodné využít v praxi?, In: Informační technologie pro praxi. Sborník přednášek z celostátního semináře, Ostrava, Dům energetiky Ostrava, 2003, s. 15 - 22, ISBN 80-85988-90-9
7. URBAN, J.: Personální controlling (speciální seminář). Consilium Group, s.r.o., Controller-Institut, Praha, 2004
8. ZÁMEČNÍK, R.: Motivation systems under conditions of Slovak firms. Development trends of processes management in wood processing industry and in forestry. TU Zvolen, september 2000, str. 245-250.
9. ZÁMEČNÍK, R.: Využívání stimulace pracovníků a tvorba motivačního programu. Disertační práce. Zvolen: Technická univerzita ve Zvolenu, Dřevařská fakulta, listopad 2001.
10. <http://www.pwc.com/cz/>

#### INFORMACE O AUTOROVI

Ing. Roman Zámečník, Ph.D. – Po vysokoškolském a postgraduálním studiu působil od r. 2000 jako podnikový controller u mezinárodní společnosti. V současnosti působí jako odborný asistent na Ústavu podnikové ekonomiky Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Je garantem předmětu Podniková ekonomika. V rámci pedagogické a vědecko-výzkumné činnosti se zaměřuje na oblast podnikové ekonomiky, vnitropodnikového řízení, controllingu a řízení lidských zdrojů. V oblasti výzkumu je spoluřešitelem několika grantových úloh, vědecko-výzkumných projektů a analýz pro průmyslové podniky v ČR a SR. Adresa: Ing. Roman Zámečník, Ph.D., ÚPE, FaME, UTB ve Zlíně, Mostní 5139, 760 01 Zlín.