

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní**

**System odměňování v kontextu měření výkonnosti**

**Bc. Zlata Doležalová**

**Diplomová práce  
2015**

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Zlata Doležalová**  
Osobní číslo: **E12488**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Název tématu: **Systém odměňování v kontextu měření výkonnosti**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je definovat hlavní rysy systému odměňování zaměstnanců zaměřeného na výkonnost, provést analýzu provázanosti systému hodnocení a odměňování se strategickými cíli společnosti a identifikovat přínosy integrovaného systému řízení výkonnosti pro oblast HR.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování diplomové práce.
- Teoretická východiska problematiky odměňování a měření výkonnosti.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Identifikace hlavních rysů systému odměňování zaměstnanců zaměřeného na výkonnost.
- Analýza provázanosti systému hodnocení a odměňování se strategickými cíli společnosti.
- Přínosy integrovaného systému řízení výkonnosti pro oblast HR.
- Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 55 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

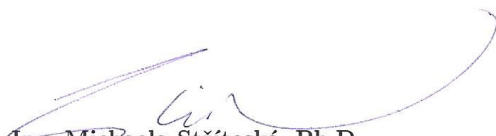
BOURNE, M., BOURNE, P. Handbook of corporate performance management. 1. vyd. Wiley & Sons, 2011. 260 s. ISBN 978-0-470-66936-5.

DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

KAPLAN, R., NORTON, D. Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.

PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.


Vedoucí diplomové práce:

  
Ing. Michaela Strítěská, Ph.D.


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 29. září 2014

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2015

  
doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2014

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2015

Bc. Zlata Doležalová

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. Michaele Stříteské, Ph.D. za její odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala vedoucí ekonomického a personálního oddělení paní Aleně Hořákové za poskytnuté materiály, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout.

## **ANOTACE**

*Diplomová práce pojednává o systémech odměňování zaměstnanců v kontextu měření výkonnosti podniků. Cílem této práce je provést analýzu provázanosti systému odměňování a strategického systému měření výkonnosti společnosti. Dále jsou v práci identifikovány přínosy integrovaného systému řízení výkonnosti. V závěru práce jsou zhodnoceny výsledky a stanoveny návrhy ke zlepšení.*

*Tato práce definuje hlavní rysy systému odměňování zaměstnanců zaměřeného na výkonnost, je zde provedena analýza provázanosti systému hodnocení a odměňování se strategickými cíli společnosti a na základě toho jsou identifikovány přínosy integrovaného systému řízení výkonnosti pro oblast lidských zdrojů.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*odměňování, mzdové formy, výkonnost, měření výkonnosti, měření a řízení pracovního výkonu zaměstnanců*

## **TITLE**

The remuneration system in the context of performance measurement

## **ANNOTATION**

*This thesis deals with the system of remuneration of employees in the context of measure the performance of companies. The aim of this work is to analyze the consistency of the remuneration system and strategic performance measurement system of the company. Furthermore, the thesis identifies the benefits of an integrated performance management system. In conclusion, the results are evaluated and made suggestions for improvement.*

*This thesis defines the main features of the remuneration of employees of the performance, there is an analysis of the interdependence of evaluation and remuneration of the strategic goals of the company and on the basis of that there are identified benefits of an integrated performance management system for human resources.*

## **KEYWORDS**

*remuneration, payroll forms, efficiency, performance measurement, performance management*

# OBSAH

ÚVOD .....	11
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A PROBLEMATIKY ODMĚŇOVÁNÍ .....</b>	<b>13</b>
1.1 ODMĚŇOVÁNÍ V KONTEXTU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	13
1.2 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	15
1.2.1 Složky systému odměňování .....	15
1.2.2 Funkce systému odměňování .....	16
1.2.3 Celková odměna .....	17
1.3 FORMY ODMĚNY ZAMĚSTNANCŮ V ČR .....	19
1.3.1 Mzdové formy .....	19
1.3.2 Dodatkové mzdové formy .....	24
1.4 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY .....	27
1.4.1 Druhy zaměstnaneckých výhod .....	27
1.4.2 Způsob poskytování zaměstnaneckých výhod .....	29
1.4.3 Systém volitelných zaměstnaneckých výhod .....	29
<b>2 VÝKONNOST PODNIKU A JEJÍ SOUVISLOST S ODMĚŇOVÁNÍM .....</b>	<b>30</b>
2.1 DEFINICE VÝKONNOSTI .....	30
2.2 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI .....	31
2.3 MĚŘÍTKA VÝKONNOSTI .....	31
2.4 UŽIVATELÉ INFORMACÍ O VÝKONNOSTI .....	32
2.5 HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU .....	32
2.6 VÝKONNOST A ODMĚŇOVÁNÍ .....	34
2.6.1 Výhody a nevýhody odměňování závislého na výkonu .....	35
2.6.2 Formy odměny podle výkonu .....	36
2.6.3 Úspěšnost a cíle výkonového odměňování .....	36
2.6.4 Podniky a výkonové odměňování .....	37
<b>3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU .....</b>	<b>39</b>
3.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	39
3.2 MISE, VIZE, POSTAVENÍ SPOLEČNOSTI NA TRHU A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	40
3.3 VÝROBA A VÝROBKY SPOLEČNOSTI .....	41
3.4 SYSTÉM MANAGEMENTU KVALITY A ZÓNY VE SPOLEČNOSTI .....	42
3.5 ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI .....	43
3.5.1 Struktura zaměstnanců podle pozic v roce 2014 .....	45
3.5.2 Fluktuace zaměstnanců .....	46
3.6 ZÁKAZNÍCI A DODAVATELÉ SPOLEČNOSTI .....	47
<b>4 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI MPH MEDICAL DEVICES S.R.O. ....</b>	<b>48</b>
4.1 ZÁKLADNÍ MZDOVÉ SAZBY VE SPOLEČNOSTI MPH MEDICAL DEVICES S.R.O. ....	49
4.1.1 Vývoj základní hodinové sazby ve společnosti MPH Medical Devices s.r.o. ....	49
4.1.2 Komparace základní hodinové sazby a minimální mzdy v ČR .....	51
4.2 PŘÍPLATKY KE MZDĚ .....	53
4.2.1 Měsíční odměna .....	54
4.2.2 Čtvrtletní odměna .....	55
4.3 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY .....	55
4.3.1 Benefity poskytované všem zaměstnancům .....	55
4.3.2 Benefity poskytované pouze vybraným zaměstnancům .....	56
<b>5 ANALÝZA PROVÁZANOSTI SYSTÉMU HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ SE STRATEGICKÝMI CÍLI SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>58</b>
5.1 IDENTIFIKACE STRATEGICKÝCH CÍLŮ SPOLEČNOSTI .....	58
5.2 STRATEGICKÉ CÍLE SPOLEČNOSTI NA OBDOBÍ 2014 - 2016 .....	59
5.3 ANALÝZA PROVÁZANOSTI HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ S CÍLI SPOLEČNOSTI .....	67
5.3.1 Provázanost u montážních pracovníků .....	67
5.3.2 Provázanost u manažerů a mistrů .....	68
5.4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....	72

5.5 PŘÍNOSY INTEGROVANÉHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI PO ZAVEDENÍ NÁVRHŮ A DOPORUČENÍ PRO OBLAST HR .....	75
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>77</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA</b> .....	<b>79</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>82</b>



## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2009 - 2014.....	43
Tabulka 2: Míra fluktuace zaměstnanců v letech 2009 - 2014.....	46
Tabulka 3: Příklad aktuálních mzdových sazeb v roce 2015 .....	49
Tabulka 4: Vývoj základní mzdové sazby v letech 2009 - 2014.....	50
Tabulka 5: Komparace základní hodinové sazby a minimální mzdy v ČR .....	51
Tabulka 6: Vývoj tržeb v letech 2009 - 2014 .....	59
Tabulka 7: Vývoj nákladů na likvidaci odpadů ve společnosti v letech 2009 - 2014 .....	61
Tabulka 8: Výkony montážních pracovníků v roce 2014.....	63
Tabulka 9: Vývoj průměrných výkonů v letech 2009 - 2014.....	64
Tabulka 10: Míra absence zaměstnanců v letech 2009 - 2014.....	66

## SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Cyklus řízení lidských zdrojů .....	14
Obrázek 2: Složky celkové odměny .....	17
Obrázek 3: Diagram systému odměňování.....	18
Obrázek 4: Vytváření struktury časových mezd / platů .....	21
Obrázek 5: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2009 - 2014 .....	44
Obrázek 6: Struktura zaměstnanců podle pozic v roce 2014.....	45
Obrázek 7: Míra fluktuace zaměstnanců v letech 2009 - 2014 .....	47
Obrázek 8: Vývoj základní mzdové sazby v letech 2009 - 2014 .....	50
Obrázek 9: Komparace základní hodinové sazby a minimální mzdy v ČR .....	52
Obrázek 10: Vývoj tržeb v letech 2009 - 2014.....	60
Obrázek 11: Vývoj nákladů na likvidaci odpadů v letech 2009 - 2014 .....	62
Obrázek 12: Výkony montážních pracovníků v roce 2014 .....	63
Obrázek 13: Vývoj průměrných výkonů v letech 2009 - 2014 .....	65
Obrázek 14: Míra absence zaměstnanců v letech 2009 - 2014.....	66

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

A.S.	Akciová společnost
AG	Aktiengesellschaft
CE	Značka shody
CFROI	Cash flow výnosnost investice
ČR	Česká republika
EFQM	European Foundation for Quality Model
EU	Evropská unie
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HR	Human Resources
HV	Hospodářský výsledek
Ing.	Inženýr
Kč	Koruna česká
S.R.O.	Společnost s ručením omezeným
SRN	Spolková republika Německo
SVP	Správná výrobní praxe

# ÚVOD

Odměňování zaměstnanců a měření výkonnosti jsou důležitými činnostmi uplatňovanými v každém podniku nebo organizaci. V dnešní široké konkurenci je pro podniky důležité prodat své výrobky, klíčovou roli hrají kromě materiálních zdrojů jejich zaměstnanci, kteří se významně podílí na vzniku jejich výrobků nebo služeb, tudíž je odměňování pracovníků důležitou součástí personální práce. V mnoha podnicích se výše odměny pro zaměstnance odvíjí od jejich výkonu a proto je zřejmá souvislost mezi výkonností a odměňováním. Součástí odměňování pracovníků je i motivace k větším výkonům, z tohoto důvodu by si podniky měly své zaměstnance hýčkat a spravedlivě je odměňovat.

Hlavním cílem práce je provedení analýzy provázanosti systému odměňování a strategického systému měření výkonnosti. Analýza je provedena pomocí řízených rozhovorů s vedoucími zaměstnanci a studiem interních materiálů společnosti. Na základě zjištění problémových oblastí jsou společnosti navrženy doporučení ke zlepšení. Na základě návrhů ke zlepšení jsou identifikovány přínosy integrovaného systému řízení výkonnosti pro oblast HR.

Dílním cílem, který vede k naplnění hlavního cíle, je charakteristika společnosti vybrané pro analýzu a definování hlavních rysů systému odměňování ve společnosti.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části. V první části jsou stanovena teoretická východiska problematiky odměňování. Nejprve jsou definovány pojmy související s odměňováním zaměstnanců a poté blíže charakterizovány konkrétní formy odměn poskytované v českých podnicích včetně dodatkových forem a zaměstnaneckých benefitů. Dále jsou v této části vymezena teoretická východiska problematiky výkonnosti podniků a následně jejich souvislosti s odměňováním zaměstnanců.

Druhá část diplomové práce je věnována charakteristice společnosti MPH Medical Devices s.r.o. se zaměřením na její výrobu a zaměstnance. Pozornost je převážně věnována systému odměňování zaměstnanců ve společnosti MPH Medical Devices s.r.o. s důrazem na oblast zaměstnanců odměňovaných časovou mzdou, kterou tvoří montážní pracovníci. U ostatních zaměstnanců odměňovaných smluvní mzdou není možné uvést konkrétní výše ani postup stanovení odměny. V závěrečné části jsou navrženy strategické cíle společnosti na období 2014 - 2016. Na základě stanovení těchto cílů je provedena analýza provázanosti hodnocení a odměňování se strategickými cíli.

Podle identifikovaných problémových oblastí jsou navržena doporučení ke zlepšení pro jednotlivé kategorie zaměstnanců a následně identifikovány přínosy integrovaného systému řízení výkonnosti pro lidské zdroje.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A PROBLEMATIKY ODMĚŇOVÁNÍ

V současném konkurenčním prostředí jsou zaměstnanci pro podniky významným potenciálem a z velké části na nich závisí i úspěch firmy na trhu se svými výrobky nebo službami. Proto je velmi důležité, aby podniky o své zaměstnance pečovaly. Zaměstnanci dostávají za svou práci odměnu ve formě mzdy nebo platu jako kompenzaci za odvedenou práci. Za odměnu však není považována jen částka na výplatní pásce. Celková odměna zahrnuje i povýšení nebo zaměstnanecké výhody.

Odměňování je důležitou součástí řízení lidských zdrojů a z tohoto důvodu je v podkapitole 1.1 vysvětlena problematika odměňování v kontextu řízení lidských zdrojů.

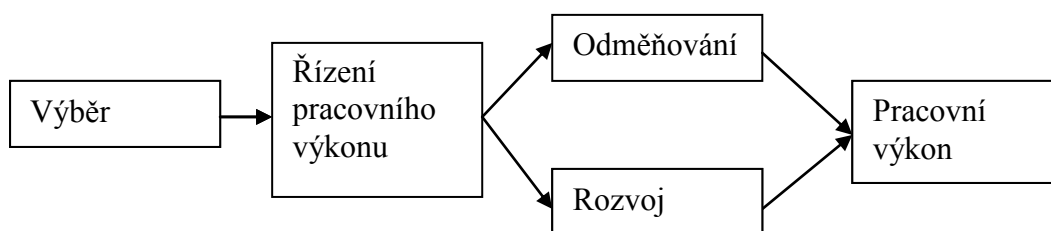
## 1.1 Odměňování v kontextu řízení lidských zdrojů

V každém podniku je důležité propojení všech materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů. Materiální a finanční zdroje jsou tzv. neživé zdroje a bez pomoci lidských zdrojů téměř bezcenné. Lidské zdroje naopak potřebují ke svému využití znalosti a dovednosti v podobě informačních zdrojů. Aby jakýkoliv podnik mohl fungovat, je důležité tyto zdroje shromáždit, propojit a především je využívat. [17]

Řízení lidských zdrojů je podle Armstronga definováno jako „*strategický a logický promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace*“. [4]

Armstrong označuje lidské zdroje jako největší bohatství, které pomůže podnikům přežít na trhu a neustále růst. Zdůrazňuje však, že je nutné do lidských zdrojů, čili do zaměstnanců neustále investovat. S názory Armstronga se ztotožňuje i Koubek, který také poukazuje na význam lidských zdrojů v organizaci a považuje je za nejdůležitější výrobní vstupy v podniku. [4], [17]

Cyklus řízení lidských zdrojů zahrnuje čtyři procesy - výběr, řízení pracovního výkonu, odměňování a rozvoj. Z níže uvedeného obrázku lze vidět, že odměňování je důležitou součástí řízení lidských zdrojů a může mít vliv na pracovní výkon.



**Obrázek 1:** Cyklus řízení lidských zdrojů

*Zdroj:[4]*

Cílem řízení lidských zdrojů v podnicích je zajištění kvalifikovaných, oddaných a dobře motivovaných zaměstnanců. Podniky musí předvídat budoucí potřeby zaměstnanců a snažit se je uspokojovat. V praxi je také často používáno řízení lidského kapitálu, které se zaměřuje spíše na kvantitativní nástroje jako měření lidských zdrojů a jejich výkonu. Řízení lidských zdrojů se snaží zvyšovat motivaci, angažovanost a oddanost zaměstnanců. Důležité je hodnotit a odměňovat zaměstnance nejen za jejich výkon, ale i za schopnosti a dovednosti, které mají nebo si je osvojí. [4]

Odměňování zaměstnanců patří mezi nejdůležitější oblast řízení lidských zdrojů. V moderním řízení lidských zdrojů nepředstavuje odměňování jen mzdu nebo plat, které poskytuje zaměstnavatel svým zaměstnancům jako kompenzaci za odvedenou práci. V současném moderním pojetí odměňování jsou zahrnuty také další odměny ve formě povýšení, formálního uznání a zaměstnaneckých výhod, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům nezávisle na jejich pracovním výkonu. Odměny mohou mít hmotný či abstraktní charakter, jedná se např. o vybavení kanceláře nebo poskytování vzdělávání zaměstnancům. Kromě vnějších odměn, o kterých rozhoduje zaměstnavatel, je stále více věnována pozornost vnitřním odměnám. Vnitřní odměny nemají hmotnou povahu a jsou spojeny se spokojeností zaměstnanců s odvedenou prací, s pocitem užitečnosti a neformálním uznáním. Tyto odměny souvisí s osobností zaměstnanců, s jejich potřebami, postoji a hodnotami. Z uvedených forem odměny je tvořena celková odměna. [17]

Armstrong uvádí totožně jako Koubek, že odměňování se zabývá nejen peněžními, ale i nepeněžními odměnami a je spojeno s filozofií, strategií a plány společnosti. V odměňování se někdy také významně odráží podniková kultura. [4]

Problematikou řízení lidských zdrojů a odměňováním zaměstnanců se kromě Armstronga a Koubka zabývali ve svých publikacích i další autoři. Všichni se shodují, že odměňování patří mezi nejdůležitější činnosti v oblasti v řízení lidských zdrojů. Duda a Mohelská považují odměňování za nejstarší personální činnost a ztotožňují se s názorem, že v moderním řízení lidských zdrojů neznamená odměňování pouze mzdu nebo plat. Urban navíc řadí odměňování k nejsložitějším nástrojům řízení lidských zdrojů a tvrdí, že jeho úkolem je kromě získání a udržení kvalitních zaměstnanců včetně zabezpečení růstu jejich výkonu také zajištění nákladové konkurenceschopnosti podniku. Cílem odměňování podle Petříkové je podporovat výkonnost a odpovědnost zaměstnanců za naplňování strategie podniku. [8], [22], [24], [29]

## **1.2 Systém odměňování zaměstnanců**

*Podle Armstronga se „Systém odměňování zaměstnanců skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování zaměstnanců podle jejich přínosu, dovedností a schopností a jejich tržní hodnoty. Je utvářen v rámci filozofie, strategie a politiky odměňování organizace a zahrnuje uspořádání procesů, praxe, struktur a postupů, které zabezpečují a udržují vhodné typy a úrovně mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměny.“ [3]*

Dvořáková uvádí, že systém odměňování představuje jeden z nástrojů personálního řízení a jeho cílem je podporovat prosazení podnikové strategie a rozvoj podnikové kultury. Dále systém odměňování působí na získávání a udržení zaměstnanců, jejich motivaci k práci a k dalšímu rozvoji. [9]

Dvořáková omezuje vyjádření systému odměňování pouze na podporu podnikové strategie a získávání zaměstnanců včetně jejich motivace a dalšího rozvoje. Definice Armstronga je vyjádřena odborněji a především poskytuje komplexnější pohled na systém odměňování. Armstrong na rozdíl od Dvořákové zahrnuje do systému odměňování i postupy, politiky a procesy ovlivňující druh odměny, její výši a zaměstnanecké výhody.

### **1.2.1 Složky systému odměňování**

Systém odměňování tvoří podle Armstronga strategie a politika odměňování, praxe a procesy odměňování včetně využitých postupů při odměňování.

Podle Koubka je systém odměňování tvořen základní peněžní odměnou, tzn. mzdou nebo platem a dalšími složkami, které tvoří prémie, provize, příplatky a zaměstnanecké výhody. Kromě peněžních odměn může zahrnovat i různé formy nepeněžních odměn. [16], [2]

## 1.2.2 Funkce systému odměňování

System odměňování by měl splňovat řadu důležitých funkcí, mezi které patří přilákání potřebného počtu uchazečů s příslušnou kvalifikací a snaha o jejich udržení v podniku. Zaměstnanci by měli být odměňováni za své úsilí, schopnosti a dosažené výsledky podle významu a náročnosti jejich práce. Pomocí systému odměňování lze dosáhnout zvýšení konkurenceschopnosti podniku na trhu, ale zároveň musí být přizpůsobený potřebám a možnostem podniku a musí být jeho zaměstnanci akceptován. System odměňování musí být pro zaměstnance motivační a vést je k využití jejich nejlepších schopností, zároveň by jim měl poskytovat příležitosti pro zlepšení jejich kvalifikace a schopností. [16]

V současné době je pozornost věnována spíše peněžním odměnám, podle Armstronga je však velmi důležité přizpůsobit systém odměňování současné společnosti. Mezi úkoly systému odměňování podle Armstronga patří:

- odměňování zaměstnanců, jak si jich organizace cení,
- odměňování zaměstnanců za hodnotu, kterou pro podnik vytváří,
- odměňování správné věci,
- motivace lidí s cílem získání jejich oddanosti,
- pomoc při získávání a udržení kvalitních zaměstnanců,
- vytváření pozitivních zaměstnaneckých vztahů,
- propojení politiky odměňování s cíli podniku,
- rovnost v odměňování, transparentnost a srozumitelnost. [1]

Při vytváření systému odměňování je důležitý cíl organizace, potřeby zaměstnanců a splnění vnějších faktorů ovlivňujících odměňování. Mezi vnější faktory ovlivňující odměňování patří populační vývoj, situace na trhu, životní styl lidí, úroveň zdanění a politika vlády, úroveň odměňování v konkurenční oblasti. [17]

Jak již bylo řečeno, odměnu zaměstnanců netvoří jen mzda nebo plat, ale celková odměna zahrnuje i další složky, mezi které patří zaměstnanecké výhody, povýšení a vzdělávání zaměstnanců, formální uznání a vytváření příznivých pracovních podmínek.



### 1.2.3 Celková odměna

Celková odměna je tvořena transakčními odměnami v hmotné formě a nehmotnými relačními odměnami. Transakční odměny mají podobu peněžní odměny ve formě základní mzdy nebo platu, dále zásluhové odměny a zaměstnaneckých výhod. Tyto složky tvoří celkovou odměnu vyjádřitelnou v penězích. Relační odměny mají formu vzdělání, rozvoje nebo zkušeností z práce a jedná se o nepeněžní odměny. Mezi nepeněžní odměny lze zařadit i učení na pracovišti, řízení pracovního výkonu nebo rozvoj kariéry. [2]

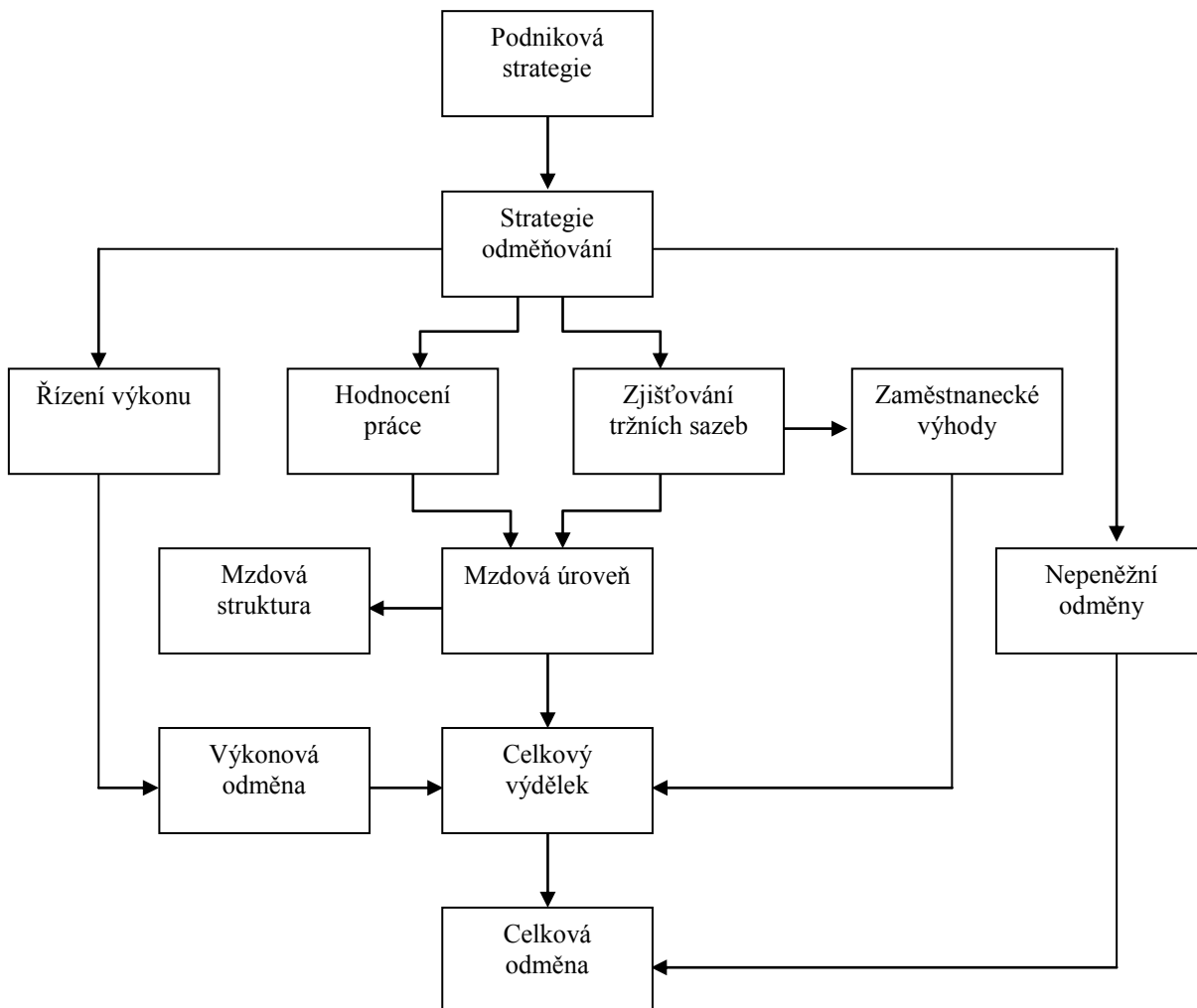
Na obrázku níže jsou zobrazeny všechny složky celkové odměny podle Armstronga.

<b>Transakční odměny</b>	Základní mzda / plat	Celková odměna vyjádřitelná v penězích	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
<b>Relační odměny</b>	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní odměny	
	Zkušenosti z práce		

**Obrázek 2:** Složky celkové odměny

*Zdroj: [2]*

Na níže uvedeném obrázku jsou zobrazeny všechny prvky tvořící celkovou odměnu a vazby mezi nimi. Při stanovení celkové odměny je vždy nutné vycházet z podnikové strategie a ze strategie odměňování. Významnou část celkové odměny tvoří i zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny.



**Obrázek 3:** Diagram systému odměňování

*Zdroj:[3]*

### 1.3 Formy odměny zaměstnanců v ČR

Zaměstnancům za vykonanou práci náleží odměna, která může mít formu mzdy, platu nebo odměny z dohody. Formu odměny stanovuje Zákoník práce a všeobecně platí, že mzdou jsou odměňováni především zaměstnanci v podnikatelské sféře a platem zaměstnanci státní sféry.

Mzda je podle §109 odst. 2 Zákoníku práce peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty, které poskytuje zaměstnavatel za práci svým zaměstnancům, pokud zákon nestanoví jinak. Plat je podle §109 odst. 3 Zákoníku práce peněžité plnění poskytované zaměstnavateli zaměstnancům za jejich práci. Plat je poskytován zaměstnancům, jejichž zaměstnavatelem je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace nebo školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem nebo obcí.

Pokud se jedná o stejnou práci nebo práci stejné hodnoty, měli by být zaměstnanci odměňováni stejnou výší mzdy, platu nebo odměny z dohody. Mzda a plat jsou poskytovány zaměstnancům na základě složitosti, odpovědnosti a namáhavosti jejich práce. Výši mzdy či platu ovlivňuje obtížnost pracovních podmínek, pracovní výkon a dosahované pracovní výsledky.

Zákoník práce stanovuje také minimální mzdu, kterou musí zaměstnanec dostat za svou vykonanou práci. Zákoník práce definuje minimální mzdu jako: „*nejnižší přípustnou výši odměny za práci v pracovněprávním vztahu. Mzda, plat nebo odměna z dohody nesmí být nižší než minimální mzda. Do mzdy a platu se nezahrnuje mzda ani plat za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli.*“ [31]

#### 1.3.1 Mzdové formy

Cílem mzdových forem je ocenění výsledků práce zaměstnanců, jejich výkonu, pracovního chování a schopností. Mzdové formy je možné dělit podle různých hledisek. Časová mzda nebo plat nemají dostatečný pobídkový účinek a proto je věnována pozornost spíše pobídkovým formám. Pobídkové formy mohou existovat samostatně nebo jako dodatek k časové mzdě a často se odvíjí přímo úměrně od pracovního výkonu. Cílem pobídkových forem je posílení a zviditelnění vazby odměny na výkon a zvýšení motivace zaměstnanců. Z důvodu stanovení minimální mzdy Zákoníkem práce a konkurence na trhu práce je většina pobídkových systémů garantovanou částkou odvozenou od minimálního mzdového tarifu pro danou práci.

Pobídkové formy lze dělit podle toho, zda se používají na individuální, skupinové nebo celopodnikové úrovni. V některých případech mohou být děleny podle toho, zda jsou použity pro management, administrativní nebo manuální pracovníky.

Aby byl pobídkový systém efektivní, musí splňovat dva požadavky. První se týká postupů a metod, které jsou použity při hodnocení výkonu zaměstnance. V případě, že jsou pobídkové formy založeny na výkonu, musí zaměstnanci věřit, že jejich výkon a výkon ostatních je hodnocen přesně a spravedlivě. U některých pozic, např. manažerských je obtížnější měřit výkon, než u dělníků a pro vytvoření efektivního hodnocení zaměstnanců je velmi důležitá důvěra v management. Druhý požadavek spočívá ve stoprocentní závislosti pobídkové formy na výkonu. U individuálního pobídkového systému musí zaměstnanci věřit, že existuje přímý vztah, mezi tím, co dělají a jakou odměnu za to dostávají.

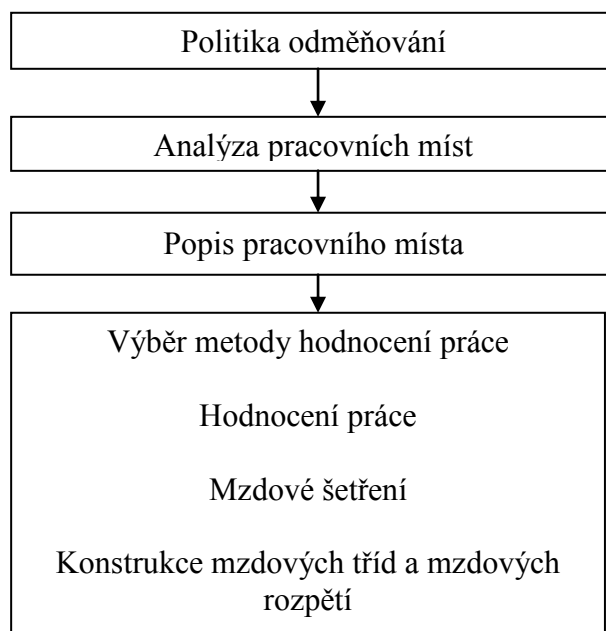
V případě skupinového pobídkového systému je nutné, aby všichni členové skupiny vnímali vztah mezi výkonem a odměnami skupiny a zároveň věřili, že jejich individuální výkon může ovlivnit výkon celé skupiny. Pokud je pobídkový systém stanoven pro celý podnik, musí zaměstnanci věřit, že jejich individuální výkon může ovlivnit výkon celého podniku a uvědomovat si závislost výkonu podniku a jejich individuální odměny. Pokud podniky používají pobídkový systém, je nutné, aby tlak na výkon zaměstnance neměl negativní vliv na kvalitu jeho práce a současně byla dodržována technologická kázeň, účelné hospodaření se zdroji a nedocházelo k ohrožení zdraví zaměstnanců. [17]

### **Časová mzda a plat**

Jedná se o hodinovou, týdenní nebo měsíční částku, kterou zaměstnanec dostane za svou práci a v současné době patří mezi nejčastěji používanou mzdovou formu uplatňovanou podniky. Časová mzda existuje buď v tzv. čisté podobě, kdy odměna není závislá na pracovním výkonu nebo může být pro zvýšení tlaku na výkon doplněna příplatkem za hodnocení výsledků a pracovní chování. Časová mzda doplněná pobídkovou formou a většinou tvoří nejvýznamnější část celkové odměny. Při využití časové mzdy je nutné vytvořit systém odměňování zaměstnanců, který bude spravedlivý, srovnatelný a závislý na pracovním výkonu zaměstnanců. Výhodou je, že je administrativně jednoduchá, umožňuje zaměstnavatelům odhadnout mzdové náklady na zaměstnance a pro zaměstnance je srozumitelná. Nevýhodou je, že nepodněcuje zaměstnance ke zvyšování výkonu a produktivity.

Je vhodné ji využít při obtížnosti měření výkonu zaměstnanců, když zaměstnanci nemohou ovlivnit intenzitu práce z důvodu její nerovnoměrnosti nebo pokud je důraz kladen spíše na kvalitu práce, než na její množství. Koubek se dále podrobně zabývá otázkami, které je nutné si položit při rozhodování o časové mzdě. [17], [16]

Na následujícím obrázku je možné vidět postup při vytváření struktury časových mezd.



**Obrázek 4:** Vytváření struktury časových mezd / platů

*Zdroj: [17]*

### **Úkolová mzda**

Úkolová mzda patří mezi nejjednodušší a nejpoužívanější mzdové formy. Je využívána především při odměňování dělnických pozic a funguje na principu, že zaměstnanec je odměněn stanovenou částkou za každou odvedenou jednotku práce. Mzdu tvoří sazba za jednotku práce vynásobená počtem vykonaných jednotek práce. Sazba za jednotku práce je stanovena na základě toho, co je považováno za spravedlivou odměnu pro zaměstnance. Lze rozlišit dva typy úkolové mzdy:

- úkolová mzda s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu,
- úkolová mzda s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu - v tomto případě je stanovena sazba do určitého množství vyrobených kusů, v případě překročení tohoto množství je zaměstnanec odměněn za každý vyrobený kus vyšší sazbou.

Úkolovou mzdu je možné využít i při odměňování skupiny zaměstnanců. Pokud vykonává skupina stejně kvalifikovaných zaměstnanců totožnou práci, jsou odměňováni operační kolektivní úkolovou mzdou. Při heterogenní kvalifikaci zaměstnanců, kteří vykonávají rozdílné navazující pracovní úkoly směřující k cílovému výrobku je používána akordní úkolová mzda.

Při uplatňování této formy mzdy je nutné zajistit, aby množství a kvalita vykonané práce byly zjištěitelné a kontrolovatelné. Zaměstnanec musí být schopen ovlivnit svůj výkon, jeho práce musí být organizačně zabezpečena a umožňovat mu plné využití fondu pracovní doby. Technologické a pracovní postupy musí být jasně stanoveny a kontrolovány, aby nedošlo k ohrožení zdraví a bezpečnosti zaměstnance v důsledku jeho snahy o lepší pracovní výkon. [17]

### **Podílová (provizní) mzda**

Podílová nebo provizní mzda je využívána nejčastěji v odvětví obchodu a služeb, kde odměna zaměstnance je celá nebo částečně závislá na prodaném množství. Pokud je celá výše odměny závislá na prodaném množství, jedná se o přímou podílovou mzdu. V případě částečné závislosti dostává zaměstnanec základní mzdu a provizi za prodané zboží. Další variantou podílové mzdy je zálohovaná podílová mzda. V tomto případě dostává zaměstnanec měsíční zálohu, která je pak odečtena od jeho provize. Tato varianta se používá především u prodeje, kde jsou výrazné výkyvy. Výhodou u této formy odměny je přímá závislost odměny na výkonu zaměstnance. Nevýhodou je, že některé faktory, které ovlivňují prodej výrobku, není zaměstnanec schopen ovlivnit. Jedná se zejména o nahrazení výrobku lepším konkurenčním výrobkem, výkyvy počasí nebo preference zákazníků.

### **Mzda za očekávané výsledky práce**

Méně známá mzdová forma, která odráží výši odměny za dohodnutou práci nebo výkon, který se zaměstnanec zavázal splnit vůči podniku během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě. Na základě toho, že zaměstnavatel zná pracovní schopnosti a výkon zaměstnance, věří, že zaměstnanec zadaný úkol splní a vyplácí mu průběžně stanovenou částku včetně výkonnostní složky. Zaměstnanec má po stanovenou dobu jistotu příjmu a po uplynutí stanovené doby dochází k vyhodnocení dosažených výsledků, které může mít vliv na stanovení mzdy za další období. Předpokladem pro použití této mzdové formy je přesné stanovení očekávaných výsledků, možnost jejich kontroly a stanovení důkladných pracovních postupů.

Mzda za očekávané výsledky práce vychází z důvěry a partnerského vztahu mezi zaměstnavateli a zaměstnanci a jsou jí odměňováni především pracovníci dělnických pozic a manažeři na nižších a středních úrovních.

Mzda za očekávané výsledky práce může mít podobu:

- smluvní mzdy,
- mzdy s měřeným denním výkonem,
- programové mzdy.

### **Mzda a plat za znalosti a dovednosti**

Mzda a plat za znalosti a dovednosti patří mezi novější pobídkové formy odměňování. Odměna je v tomto případě vázána na to, zda je zaměstnanec schopný vykonávat efektivně a kvalifikovaně úkoly různých pracovních míst. Princip spočívá ve vytvoření souboru požadovaných znalostí a dovedností pro určitou pracovní pozici a jejich uspořádání do matice znalostí a dovedností. Na jejím základě jsou stanoveny požadavky na znalosti a dovednosti pro jednotlivé podskupiny zaměstnání a jim odpovídá stanovená výše mzdy nebo platu.

Znalosti a dovednosti si může zaměstnanec rozšířit nebo prohloubit na vyšší úroveň a všechny další znalosti jsou odměňovány zvlášť. V současnosti může mít 3 formy:

- hierarchický model,
- model stavebních bloků,
- model bodových přírůstků.

Výhodou je zvýšení flexibility a zastupitelnosti zaměstnanců. Pro podniky znamená využití této mzdové formy zvýšení flexibility a snadnější zavádění nových technologií. Další výhodou může být snížení nákladů práce a nákladů personálních činností.

Nevýhodou je nákladnější způsob odměňování a vznik tlaku na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Zaměstnancům vzniká riziko ztráty způsobilosti nutné pro vykonávání pracovního místa. Problém nastává v posuzování schopností a následném odměňování pouze za doklad o vzdělání, nikoliv za odvedenou práci.

## **Mzda a plat za přínos**

Přínos zaměstnanců je tvořen výsledky, kterých dosahují a schopnostmi, které při tom využívají. Mzda a plat za přínos zahrnuje odměnu za výstupy ve formě výsledků a vstupy ve formě schopností vložených do své práce. Jedná se o kombinaci odměny za dosavadní výkon a budoucí úspěšnost. Tato mzdová forma se využívá při řízení pracovního výkonu, kdy dochází k odměňování nejen výkonu, ale i schopností nutných k dosažení výkonu a jeho zlepšování. Výhodou je motivace zaměstnanců nejen k výkonu, ale i k rozvoji dalších znalostí a dovedností. Zaměstnavatelům umožňuje získávat a udržovat si vzdělané a schopné zaměstnance. [16]

### **1.3.2 Dodatkové mzdové formy**

Dodatkové mzdové formy nejčastěji odměňují výkon nebo zásluhy. Mohou být používány v případě nedostatečné pobídkovosti časové mzdy nebo jako doplněk pobídkových forem. Tyto mzdové formy mohou být vázány na individuální či kolektivní výkon, vyplácí se jednorázově nebo periodicky a rozlišují se jiné formy určené manažerům a dělnickým pozicím.

#### **Odměna za úsporu času**

Tato forma odměny je vhodná především pro dělnické pozice a používá se v případě, že zaměstnanec odvedl požadované množství práce za kratší dobu, než stanovuje norma.

V praxi jsou používány tři typy této odměny:

- Halseyho prémiový systém
- Rowanův systém
- Badauxův systém

#### **Prémie**

Prémie patří mezi často používané pobídkové formy, které jsou nejčastěji poskytovány k časové nebo úkolové mzdě. Rozlišujeme dva druhy prémie:

- prémie periodicky se opakující za uplynulé období přímo závislé na výkonu,
- jednorázové prémie.

Prémie manažerů jsou odvozovány od celopodnikového nebo skupinového výkonu, přesto se považují za individuální pobídkové formy vzhledem k významnému podílu manažerů na úspěšnosti organizace.



## **Osobní ohodnocení**

Jedná se o individuální pobídkovou formu, která je využívána k ohodnocení náročnosti práce zaměstnance a jeho dlouhodobě dosahovaných výsledků. Velikost osobního ohodnocení je dána procentem základního platu a často bývá stanoveno maximum, kterého může ohodnocení dosáhnout.

## **Odměňování zlepšovacích návrhů**

Odměna může být stanovena podle zvýšení zisku nebo snížení nákladů souvisejících se zlepšovacím návrhem a může být vyplácena buď jednorázově, nebo periodicky po určitou předem stanovenou dobu. Tato forma odměny může prohlubovat vztah a zlepšovat komunikaci mezi zaměstnanci a zaměstnavateli.

## **Podíl na výsledcích hospodaření organizace**

Tento typ pobídkové formy je využívána především v podnikatelské sféře a může mít tři podoby:

- podíl na zisku,
- podíl na výnosu,
- podíl na výkonu.

Nejčastěji je využíván podíl na zisku, kdy dochází k rozdělení určitého procenta zisku mezi zaměstnance. Rozdělování zisku se odvíjí od výše základní mzdy a postavení pracovního místa v organizační struktuře. Velikost podílu na zisku může být pro všechny zaměstnance stejná nebo rozdílná podle významu pracovního místa či individuálního výkonu.

## **Zaměstnanecké akcie**

Podniky nabízí svým zaměstnancům v určité době za určitou cenu k odkupu akcie v obchodovatelné i neobchodovatelné podobě. Akcie mohou být nabízeny pouze manažerům nebo i ostatním zaměstnancům v závislosti na době jejich zaměstnání v podniku, jejich mzdě nebo zisku podniku. Tato pobídková forma může přinášet výhody jak zaměstnancům, tak i zaměstnavatelům. Výhodou pro zaměstnance je možnost podílet se na úspěšnosti podniku a jedná se o zdroj příjmu, který je často výhodněji zdaňovaný než běžný příjem. Mezi výhody pro podniky patří daňové výhody a zvýšení zájmu zaměstnanců o výkon podniku.

## **Scanlonův systém**

Scanlonův systém poskytuje zaměstnancům prémie na základě prokazatelné úspory nákladů a cílem je stimulovat zaměstnance k navrhování změn přispívajících k růstu produktivity práce. Výše prémie se odvozuje z porovnání současné produktivity s předpokládanou produktivitou po zavedení návrhu. Z rozdílu mezi současnou a předpokládanou produktivitou je vytvořen fond prémie, který je rozdělen mezi zaměstnance a organizaci.

Podle tohoto systému jsou úspory vypláceny všem zaměstnancům, ne jen jedinci, který návrh předložil. V současné době má Scanlonův systém řadu modifikací.

## **Příplatky**

Příplatky poskytované zaměstnavateli lze rozdělit na povinné, které jsou stanoveny právními normami a nepovinné, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům dobrovolně nebo na základě dohody s odborovými organizacemi.

Povinnými příplatky jsou:

- příplatek za práci přesčas,
- příplatek za práci za práci ve svátek, v sobotu a neděli,
- příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí,
- příplatek za práci v noci,
- příplatek za vedení a zastupování.

Nepovinné příplatky mohou být například příplatek na dopravu do zaměstnání, na ubytování nebo oděv.

## **Osobní výplaty**

Jedná se o dodatečné zvýhodnění zaměstnance podniku, může to být například 13. plat, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu jubileu. Mezi osobní výplaty se řadí i náborový příspěvek pro nové uchazeče o práci v podniku nebo odstupné vyplácené propuštěným zaměstnancům. Další formou osobní výplaty může být odměna za úsilí vyvinuté zaměstnancem k získání určitého vzdělání či kvalifikace. V oblastech se ztíženým životním prostředím nebo s vysokými životními náklady je často vyplácen lokální příplatek. V zahraničí je často používáno tzv. zlaté pouto, které spočívá ve vyplácení peněžní částky zaměstnancům, aby zůstali v podniku. [17]

## **1.4 Zaměstnanecké výhody**

Tato forma odměny není nijak vázána na výkon zaměstnance a je mu poskytována pouze za to, že pro podnik pracuje.

Cílem poskytování zaměstnaneckých výhod je poskytnout konkurenceschopný soubor odměn, které umožní podniku získat a udržet si kvalifikované zaměstnance. Dalším cílem může být uspokojování osobních potřeb zaměstnanců, posilování jejich oddanosti k organizaci a motivování k vyššímu pracovnímu výkonu. [6]

Každý zaměstnavatel může poskytovat svým zaměstnancům různé formy výhod. Některé benefity může zaměstnavatel poskytovat všem svým zaměstnancům a jiné pouze vybrané skupině zaměstnanců. Autoři, kteří se touto problematikou zabývali, rozdělují zaměstnanecké výhody různě.

### **1.4.1 Druhy zaměstnaneckých výhod**

Armstrong rozděluje zaměstnanecké výhody do následujících kategorií:

- penzijní systémy,
- osobní jistoty,
- finanční výpomoc,
- osobní potřeby,
- podnikové automobily,
- jiné výhody,
- nehmotné výhody.

Za nejdůležitější jsou podle autora považovány penzijní systémy. Osobní jistoty mohou mít formu nemocenského, úrazového nebo životního pojištění. Podnikové automobily nebudou jistě zaměstnaneckou výhodou pro každého zaměstnance, ale pouze pro vybrané pracovníky, např. na manažerských pozicích. Do jiných výhod mohou být zahrnuty příspěvky na stravování, ošacení nebo služební mobilní telefon. [4]

Dalším autorem, který se zabýval ve svých publikacích, je Macháček, který vyjadřuje formy zaměstnaneckých výhod mnohem konkrétněji, než Armstrong.

Mezi nejčastější formy benefitů podle Macháčka patří:

- příspěvky na stravování,
- příspěvky na odborný rozvoj zaměstnanců,
- příspěvky na rekreaci,
- příspěvky na sportovní a kulturní aktivity,
- příspěvky na penzijní připojištění a zdravotní pojištění,
- příspěvky na masáže a rehabilitace,
- poukazy na nákup vitaminových přípravků a očkování proti chřipce,
- zvýhodněné půjčky pro zaměstnance,
- dary k životnímu jubileu,
- pomoc při živelné pohromě, neštěstí v rodině nebo tíživé finanční situaci zaměstnance,
- sleva při nákupu firemních výrobků nebo služeb,
- poskytování občerstvení na pracovišti, např. nealkoholické nápoje.

Mezi benefity řadí Macháček i poskytování služebních vozů zaměstnancům, zajišťování dopravy do a ze zaměstnání nebo zřizování firemních školek. [20]

Dědina a Cejthamr uvádí ve své knize nejzákladnější formy zaměstnaneckých výhod. Povinností zaměstnavatele a nejzákladnější zaměstnaneckou výhodou je podle autorů zajištění stravování, které může mít formu příspěvku na stravu nebo bezplatné poskytnutí stravy zaměstnancům. Dalším úkolem zaměstnavatele je zajistit svým zaměstnancům zařízení sloužící k jejich osobní hygieně, oddechu a ukládání osobních věcí. Za benefity pro zaměstnance je považováno i zajištění zdravotních služeb, poskytování ochranných oděvů a pracovních pomůcek nebo například zajištění dopravy do zaměstnání. [7]

### 1.4.2 Způsob poskytování zaměstnaneckých výhod

V současnosti existují dvě formy poskytování zaměstnaneckých benefitů, jedná se o fixní a flexibilní způsob. Fixní způsob spočívá ve stanovení zaměstnaneckých benefitů v kolektivní smlouvě nebo v interních podnikových předpisech s nárokem pro všechny zaměstnance a záleží na jejich uvážení, zda je využijí či nikoli. Nevýhodou je, že systém zaměstnaneckých výhod, který zaměstnavatel poskytuje, nemusí být pro zaměstnance zajímavý a motivující. Ve flexibilním způsobu poskytování benefitů zaměstnavatel sestaví balíček zaměstnaneckých výhod a stanoví maximální bodový limit pro každého zaměstnance. Zaměstnanec je seznámen se systémem čerpání benefitů a svým bodovým limitem, který může využít a výběr zaměstnaneckých benefitů záleží pouze na jeho preferencích. Vzhledem k rozdílným preferencím lidí je tento systém více atraktivní a motivační pro zaměstnance. [20]

### 1.4.3 Systém volitelných zaměstnaneckých výhod

Tento systém je také označován jako cafeteria systém a spočívá ve vytvoření souboru výhod, ze kterého si může každý zaměstnanec podle stanovených pravidel vybrat. Systém volitelných zaměstnaneckých výhod je umožňuje uspokojovat individuální potřeby zaměstnanců. Výhodou volitelných výhod je transparentnost, flexibilita, spravedlnost, informovanost a zvýšení sounáležitosti mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Nevýhodou je vysoká nákladovost a administrativní náročnost v době zavádění systému a nutná pravidelná aktualizace potřeb zaměstnanců.

Systém volitelných zaměstnaneckých výhod může mít v praxi tři varianty:

- **Systém bufetu**

Zaměstnavatel stanoví soubor zaměstnaneckých výhod a zaměstnanec si může vybrat, které z nich využije až do výše svého zaměstnaneckého účtu.

- **Systém jádra**

Zaměstnavatel stanoví jádro zaměstnaneckých výhod pro všechny zaměstnance, např. stravování a další volitelné zaměstnanecké výhody.

- **Systém bloků pro kategorie zaměstnanců**

Zaměstnavatel rozdělí zaměstnance do určitých kategorií a k nim vytvoří nabídku zaměstnaneckých výhod. [5]

## 2 VÝKONNOST PODNIKU A JEJÍ SOUVISLOST S ODMĚŇOVÁNÍM

### 2.1 Definice výkonnosti

Podle Wagnera je výkonnost definována jako: „*charakteristika, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály*“. [30]

Další definice vymezuje výkonnost jako: „*schopnost podnikatelského subjektu co nejlépe zhodnotit investice vložené do jeho podnikatelských aktivit*.“ [27]

Fibířová a Šoljaková tvrdí, že v nejobecnější podobě je pojem výkonnost používán v souvislosti s existencí podniku v tržním prostředí, jeho úspěšností a schopností v budoucnu přežít. [11]

Definice podle Wagnera je velmi obecná a zahrnuje komplexní pohled na výkonnost. V druhé definici je výklad výkonnosti omezen pouze na pohled vlastníků podniku, kteří se snaží o zhodnocení investic vložených do podniku. V této práci bude dále vycházeno z definice podle Wagnera z toho důvodu, že na výkonnost může být pohlíženo jinak z pohledu vlastníků, manažerů, zaměstnanců nebo zákazníků podniku.

Nelze zcela jednoznačně posoudit výkonnost podniku, protože pro každého stakeholdera může výkonnost znamenat něco jiného. Pro vlastníky je podnik výkonný při vysoké návratnosti vložených prostředků. Zákazník považuje podnik nebo organizaci za výkonnou v případě uspokojení svých požadavků na výrobek či službu, zajímá ho především cena výrobku, rychlost dodání a podmínky platby. Dodavatelé a banky považují podniky za výkonné v případě, že jsou schopny splácet své závazky v plné výši a ve stanoveném termínu. Zaměstnanci hodnotí výkonnost podniku podle výše mzdy a pracovních podmínek. [23]

Činnost, u které posuzujeme výkonnost, je cílově zaměřená, tzn. vede k dosažení určitého stavu nebo se alespoň snaží se mu přiblížit. Abychom směřovali k určitému cíli, je důležité rozlišovat dvě dimenze - efektivnost a účinnost. Výkonnost podniku z hlediska volby činnosti, která je uskutečňována se nazývá efektivnost. Efektivnost lze také vyjádřit jako „dělat správné věci“ nebo anglickým názvem „do the right things“. Výkonnost jako způsob, jakým je činnost uskutečňována, je označována jako účinnost. Účinnost znamená „dělat věci správně“ neboli „do the things right“. [30]

## 2.2 Měření výkonnosti

*„Měření je činnost, při které dochází k přiřazení hodnoty určité charakteristice zkoumaného objektu. Výsledkem této činnosti je hodnota vztahující se k této charakteristice, která může být využita k popisu určité charakteristiky objektu.“ [30]*

Při měření výkonnosti je důležité rozlišovat primární a sekundární kritéria výkonnosti. Primární kritéria výkonnosti slouží k provedení celkové interpretace a vyhodnocení výkonnosti je možné provést až po skončení činnosti. K popisu výkonnosti již v průběhu činnosti lze využít sekundární kritéria výkonnosti, která jsou příčinně odvozena z primárních kritérií. Měření výkonnosti může mít pozitivní i negativní vliv na chování osob, které mohou ovlivnit průběh činnosti. Činnost lidí není neutrální a v případě sledování jejich výkonnosti může docházet ke změně jejich chování, zvýšení kontroly a uvědomění si možných výsledků.

Měření je vždy prováděno z určitého důvodu a může mít několik funkcí. Mezi nejčastější funkce patří podpora paměti, podpora srovnání, podpora objektivizace, podpora hloubky poznání, zprostředkování poznání a možnost využití jako důkaz. [30]

Proces měření je složen z řady navazujících činností, mezi které patří vytvoření modelu, volba metod a nástrojů za účelem získání požadovaných hodnot. Důležité je zaznamenání a uchování získaných hodnot včetně jejich třídění a interpretace. Po ověření informací je možné komunikovat informace dalším uživatelům. Měrné veličiny používané při měření výkonnosti lze rozdělit na kvalitativní a kvantitativní. [30]

## 2.3 Měřítka výkonnosti

Měřítka výkonnosti je možné rozdělit podle toho, o jak velký podnik se jedná. Malému podniku slouží měření pouze ke zjištění toho, kam podnik směřuje a pomáhá při motivaci zaměstnanců. Velké podniky mohou využívat měření výkonnosti shora dolů i opačně a srovnávat výkonnost mezi jednotlivými funkčními a obchodními jednotkami. [21]

Podle Kaplana a Nortona lze měřítka výkonnosti dělit do čtyř skupin:

- finanční a nefinanční,
- interní a externí,
- vstupy a výstupy,
- cíle. [15]

Pavelková a Knápková rozdělují měřítka výkonnosti pouze do dvou skupin. První skupinu tvoří klasické ukazatele finanční výkonnosti a zahrnují ukazatele zisku, cash flow a rentability. V současné době jsou tato měřítka nedostačující, a proto je důležité sledovat i moderní ukazatele výkonnosti. Moderními měřítka finanční výkonnosti jsou diskontované cash flow, tržní přidaná hodnota, Total Shareholder Return nebo ekonomická přidaná hodnota. [23]

Šulák a Vacík dále člení tradiční ukazatele výkonnosti na absolutní, rozdílové, poměrové a souhrnné. Stejně jako Pavelková a Knápková považují za moderní měřítka výkonnosti ukazatele EVA a CFROI. Poukazují také na další měřítka výkonnosti, které poskytují komplexní pohled na výkonnost a těmi jsou metoda Balanced Scorecard nebo model EFQM Excellence. [27]

## **2.4 Uživatelé informací o výkonnosti.**

Je velmi důležité vědět, pro koho výkonnost měříme a kdo bude informace o výkonnosti využívat. Uživatele informací o výkonnosti je možné rozdělit na interní a externí, podle toho, zda se na činnosti organizace přímo podílejí. Interními uživateli informací jsou především manažeři na různých úrovních řízení. Externími uživateli informací o výkonnosti mohou být investoři, kteří poskytli kapitál pro vznik organizace, zaměstnanci, dodavatelé, zákazníci, konkurence, subjekty veřejné správy a další organizace. Tito uživatelé informací o výkonnosti se o ně zajímají z různých důvodů, mezi které patří například rozhodování o jejich vztahu k organizaci, vymáhání práv na organizaci, ovlivňování směřování vývoje organizace, usměrňování chování nebo porovnání organizace s jinými subjekty. [30]

## **2.5 Hodnocení pracovního výkonu**

Každý podnik by se měl efektivně snažit využívat své zdroje a to ne jen finanční, ale i lidské. K efektivnímu využití lidských zdrojů může sloužit měření výkonnosti zaměstnanců, jehož součástí je i diferenciací odměny podle přínosu pro podnik. Pokud chce podnik zvyšovat výkonnost svých zaměstnanců, je nutné zvyšovat jejich motivaci, která úzce souvisí s odměňováním a rozvojem zaměstnanců. V případě, že je systém hodnocení špatně implementovaný, může působit demotivačně. Hodnocení může být prováděno jako systematické (v pravidelných periodách, např. 1x měsíčně) nebo nesystematické (podle aktuální potřeby). [25]



Hodnocení výkonu zaměstnanců je součástí vytváření a plnění cílů podniku a patří mezi důležité nástroje řízení pro manažery. Úkolem všech manažerů je odpovědnost za rozvoj svých podřízených a snaha o maximální využití jejich schopností ve prospěch podniku. Pomocí kvalitního systému hodnocení je možné dosáhnout zkvalitňování personálu podniku a všech činností, zvyšování výkonu a rozvoje schopností zaměstnanců. [19]

Hodnotit pracovní výkon může sám zaměstnanec, jeho přímý nadřízený nebo spolupracovníci. V některých případech mohou výkon zaměstnance hodnotit i jeho podřízení, personální manažer, specializované agentury nebo dodavatelé, zákazníci a další partneři. [6]

V podnicích je možné také využít Hodnocení 360°, které zahrnuje hodnocení přímým nadřízeným, jiným nadřízeným, podřízeným, spolupracovníky nebo sebehodnocení. [5]

Podle Trunečka se dělí hodnocení zaměstnanců na 2 základní oblasti.

- **Hodnocení zaměstnance po stránce kvalitativní** - provádí se zejména v oblastech, kdy zaměstnanec přichází do přímého kontaktu se zákazníkem, jedná se o obory jako obchod, gastronomie, banky, služby. Hodnocen je vzhled zaměstnance, schopnost spolupráce, chování, jednání, spolehlivost, iniciativa, znalost práce, ochota a další.
- **Hodnocení zaměstnance po stránce výkonnostní** - hodnotí se kvantifikovatelné výstupy - výsledky práce, a to pomocí norem, standardů či plánů. Výběr metody však musí odpovídat charakteru situace. [28]

Mezi konkrétní úkoly hodnocení zaměstnanců patří:

- získávání informací o pracovním výkonu a chování zaměstnanců,
- rozhodování o rozmístění, přípravě a vzdělávání zaměstnanců,
- plánování osobního rozvoje zaměstnanců,
- poskytování informací zaměstnancům vedoucím ke zlepšení jejich práce,
- diferencování odměňování,
- zjišťování spokojenosti zaměstnanců. [19]

Důvody hodnocení pracovního výkonu:

- zefektivnění využívání pracovní doby zaměstnanců,
- určení slabin a předností jednotlivých zaměstnanců,
- poskytnutí informací pro odměňování,
- identifikace nutnosti odborného vzdělávání,
- získání informací pro řízení kariéry,
- získání informací pro personální plánování,
- zjištění sociálního klimatu na pracovišti,
- zvýšení motivace zaměstnanců.

Hodnocení může být prováděno jako pravidelné, průběžné, ve zkušební době nebo při ukončení určitého projektu. [6]

## **2.6 Výkonnost a odměňování**

Oba tyto procesy prováděné v podnicích jsou velmi důležité a úzce spolu souvisí. Hodnocení poskytuje zaměstnavatelům informace o tom, jak zaměstnanci plní své pracovní úkoly a může být významným prvkem v odměňování. Propojení těchto dvou činností je různé podle typu organizace i podle pracovních pozic. U technicko-hospodářských pracovníků je výkon obtížněji měřitelný, než u dělníka, který vyrábí jednotlivé kusy výrobků.

Ve výrobních podnicích jsou často u dělnických pozic stanoveny normy počtu výrobků, které by měl zaměstnanec vyrobit za daný časový interval, např. za hodinu. Hodnocení by mělo usnadňovat rozhodování o odměňování a odměna stanovená na základě hodnocení by měla být brána více jako spravedlivá a motivační.

Jak již bylo řečeno, souvislost mezi odměňováním a výkonností je zřejmá, v mnoha organizacích a podnicích jsou tyto činnosti velmi úzce propojeny a výkon zaměstnance bývá hlavním podkladem pro stanovení odměny.

Peněžní odměna, která je poskytována zaměstnancům, je přímo závislá na jejich pracovním výkonu. Odměna může mít formu mzdy odrážející výkon, systému individuálních a týmových pobídek, systému odměn vázaných na celopodnikový zisk nebo přidanou hodnotu. [3]

Řada zaměstnavatelů odměňujících zaměstnance za jejich minulou práci prostřednictvím odměňování závislého na výkonu doufá, že bude tento systém odměňování zároveň stimulovat ostatní zaměstnance ke zlepšení budoucího výkonu. [12]

### **2.6.1 Výhody a nevýhody odměňování závislého na výkonu**

Příznivci tohoto typu odměňování tvrdí, že zvyšuje výkon zaměstnanců, motivuje je k lepším výkonům a posiluje jejich oddanost k podniku. Jeho odpůrci naopak tvrdí, že škodí týmové práci a upřednostňuje kvantitu před kvalitou.

Mezi výhody odměny závislé na výkonu podle Armstronga patří:

- orientace zaměstnanců na prvky výkonu, které přináší organizaci úspěch
- motivace zaměstnanců,
- posilování oddanosti k organizaci a identifikace s ní,
- podpora změny kultury a hodnoty k vyšším výkonům a kvalitě,
- odměna přínosu místo úsilí,
- důsledné a spravedlivé rozdělování odměn podle přínosu,
- zvýšení získávání a stabilizace vysoce kvalitních zaměstnanců,
- zabezpečení souladu vývoje mzdových nákladů s výkonem organizace.

Nevýhody systému odměňování podle výkonu:

- může být nespravedlivý, pokud není zabezpečena vazba odměny na výkon,
- může bránit týmové práci,
- podporuje krátkodobost na úkor plnění dlouhodobých plánů,
- zaměření spíše na kvantitu místo na kvalitu,
- v případě vázanosti na celopodnikový výkon ovlivňovaný vnějšími vlivy může být demotivující,
- obtížně udržitelný pod kontrolou
- vyvolává další mzdové náklady bez zlepšení výkonu. [3]

Na totožné nevýhody odměňování podle výkonu upozorňuje i Koubek. Další nevýhodou může být podle něj obtížné řízení tohoto systému odměňování a špatná kvalita výkonu, z důvodu soustředěnosti na kvantitu výkonu. [18]

## 2.6.2 Formy odměny podle výkonu

Odměňování podle výkonu může mít formu peněžní pobídky nebo odměny. Peněžní pobídka je zaměřena na budoucnost a je vytvořena s cílem motivovat zaměstnance ke zvýšení pracovního výkonu. Cílem je dosahování lepších výsledků vyjádřených výší zisku, obratem, produktivitou, snížením nákladů nebo včasností dodávky. Peněžní odměna je poskytována jako mimořádný příplatek za výsledky vyjádřené jako přínos. U peněžních odměn je důležité spravedlivě odměňovat skutečné zásluhy.

V souvislosti s výkonem jsou zaměstnancům vypláceny také prémie a odměny, které jsou často ztotožňovány. Prémie jsou však zaměstnancům vypláceny na základě splnění dříve stanovených cílů. Odměny jsou vypláceny pevnou částkou a jedná se o mimořádné ocenění za úspěch.

### Typy systémů odměňování podle výkonu podle Armstronga

- mzdy odrážející výkon,
- systémy odměn v exekutivě,
- pobídkové systémy pro manuální a technické pracovníky. [3]

## 2.6.3 Úspěšnost a cíle výkonového odměňování

Armstrong uvádí, že aby byl systém odměňování závislý na výkonu úspěšný, musí být zaměstnanci seznámeni s jeho cíli a normami. Postavení zaměstnanců jim musí umožňovat ovlivnit jejich výkon změnou chování a odměna za dosažení požadovaných výsledků jim musí být známa předem a měla být dostatečně velká, aby se zaměstnancům jejich úsilí vyplatilo. [3]

Podle Dvořákové odměna zaměstnanců závislá na pracovním výkonu bude motivační pouze za předpokladu, že zaměstnanec zná předem úkoly a parametry požadovaného pracovního výkonu, může svým jednáním ovlivnit pracovní výkon. Dále je nutné, aby zaměstnanci znali formy mezd a možnost výdělku. [10]

Oba autoři se shodují v tom, že aby byl výkonový systém odměňování efektivní a motivační pro zaměstnance, musí zaměstnanci předem znát požadované výsledky a musí být schopni svůj pracovní výkon ovlivnit, s tímto názorem se ztotožňuje i Urban.

Cílem výkonového odměňování podle Urbana je kromě posílení individuální i celkové výkonnosti také zvýšení spravedlnosti a podpora identifikace zaměstnanců s cíli podniku. [38]

#### 2.6.4 Podniky a výkonové odměňování

Většina podniků vychází z přesvědčení, že by se výše odměny měla přímo odvíjet od pracovního výkonu zaměstnance. Zaměstnavatelé věří, že jejich zaměstnanci budou více motivováni k lepším pracovním výkonům. U některých pracovních pozic je pracovní výkon obtížně měřitelný a u některých se dokonce nedá měřit vůbec.

Pokud podnik používá typ odměňování podle výkonu, snaží se svým zaměstnancům sdělit důležitost výkonu a jeho náležité odměnění.

Proti přímé vázanosti odměny na výkon se snaží bojovat také odborové organizace, které se snaží zabránit neúměrné intenzifikaci práce. [3]

Článek uvedený v *British Journal* popisuje problematiku mezi odměnou manažerů a podnikovou výkonností na konci 20. století. V letech 1980 až 1990 bylo tempo růstu odměn u manažerů velmi vysoké, v některých oblastech dosahovalo dokonce 20% ročně a bylo velmi slabě propojené s podnikovou výkonností. Pro odměňování manažerů byl v tomto období spíše, než výkonnost rozhodující firemní růst. [13]

V současné době je výkonnost pro podniky velmi důležitá a tvoří významný faktor pro stanovení odměny zaměstnanců. Z průzkumu uskutečněného v roce 2010 vyplývá, že mzda závislá na výkonu se v zemích celého světa stává jakýmsi standardem. Vzhledem k ekonomické situaci nechtějí firmy dávat prostor nevykonným zaměstnancům. Trend propojování mzdy s měřitelnými výsledky se už netýká jen obchodních týmů, ale i zaměstnanců ve výrobě, službách i administrativě. Z průzkumu také vyplývá, že pokud je výkonnostní systém odměňování nastaven správně a spravedlivě, uvítají ho i zaměstnanci firem. Oproti celosvětovému trendu nezůstávají pozadu ani české firmy. [33]

V souvislosti s odměňováním podle výkonu se objevují i rozdíly v odměňování mezi muži a ženami. Navzdory tomu, že se legislativa už desetiletí snaží smazat rozdíly v odměňování mužů a žen, stále se to nepodařilo. Rozdíly v odměňování mužů a žen existují po celém světě, v zemích EU se tento rozdíl pohybuje kolem 15-17% a v USA 23%. V rozvojových zemích je rozdíl ještě vyšší a činí kolem 35% v Asii, 46% v Africe 51% v Latinské Americe. Důvodem nižší odměny pro zaměstnance ženského pohlaví může být fakt, že ženy jsou považovány za méně výkonné, než muži. [34]

Při odměňování je důležité kromě výkonu zaměstnanců sledovat také vzdělání zaměstnanců, délku jejich praxe nebo dobu působení v podniku. Mezi další faktory, které by měli zaměstnavatelé sledovat při odměňování svých zaměstnanců, vytvořil Mezinárodní úřad práce. Do těchto faktorů lze zařadit analýzu a úsudek, bystrost, odpovědný přístup k práci, plnění úkolů a pracovních podmínek a řadu dalších, které blíže specifikuje Koubek. [17]

### **3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU**

Pro analyzování hlavních rysů systému odměňování a jeho propojení s výkonností byla vybrána společnost MPH Medical Devices s.r.o. Tato společnost sídlí v Pardubickém kraji ve městě Přelouč a jejím hlavním zaměřením je výroba jednorázových zdravotnických výrobků. Vzhledem k tomu, že většinu svých výrobků dodává na trhy EU, má výhodnou polohu uprostřed ČR a zároveň uprostřed Evropy. Výrobky jsou dodávány na trhy prostřednictvím partnerských společností, se kterými má společnost MPH Medical Devices s.r.o. uzavřené rámcové smlouvy.

#### **3.1 Historie společnosti**

Společnost byla založena Ing. Jaroslavem Hořákem v roce 1990 a zaměřovala se na lisování různých předmětů z plastů zejména spotřebního charakteru. V roce 1992 změnila společnost své zaměření a přeorientovala se na výrobu a montáž prostředků zdravotní techniky určených pro jednorázovou spotřebu a začala svou produkci vyvážet do zahraničí.

V roce 1998 byla založena společnost MPH Medical Plastik s.r.o., která pokračovala v záměru původní společnosti a obdržela certifikát systému jakosti ISO 9002 a EN 46002. Hlavním výrobním programem této společnosti byly injekční a infuzní sety, propojovací hadičky, dialyzační systém a další výrobky na jednorázové použití. Společnost zaměstnávala přibližně 60 zaměstnanců a veškerou svou produkci dodávala na trhy EU prostřednictvím německých firem, se kterými měla uzavřené rámcové smlouvy.

V roce 2000 postihl společnost v původní provozovně v Lohenicích požár a z toho důvodu byla v letech 2000 a 2001 vystavěna nová výrobní hala v Přelouči. Nové výrobní prostory zajistily větší kapacitu, efektivitu a rentabilitu výroby. Počet zaměstnanců se zvýšil na dvojnásobek. Ve druhé polovině roku 2001 byla vybudována nová výrobní hala na zakázku pro firmu Serum-Werk CZ, s.r.o.

V roce 2003 byl převeden systém jakosti ve společnosti na vyšší stupeň, v současné době je společnost certifikována na normu ISO 13485:2000. Dále je společnost majitelem CE značky pro výrobu a konečnou kontrolu sterilních jednorázových zdravotnických prostředků. Oba certifikáty jsou umístěny v příloze této práce.

Během následujících let společnost výrazně rozšířila své produktové portfolio, zvýšila kvalitu svých výrobků a momentálně zaměstnává cca 250 zaměstnanců. [39], [40]

## **3.2 Mise, vize, postavení společnosti na trhu a organizační struktura**

### **Mise společnosti**

Mise neboli poslání společnosti MPH Medical Devices s.r.o. je vyjádřeno formou motto, které zní: kvalita, inovace a kontakt se zákazníkem jsou klíčem k úspěchu. Z uvedeného poslání společnosti jasně vyplývá, že společnost klade velký důraz na kvalitu svých výrobků a služeb. Společnost se snaží přicházet na trh s novými výrobky, pronikat na nové trhy a přizpůsobuje se požadavkům zákazníka. Zákazníci jsou pro společnost velmi důležitými partnerem a snaží se co nejlépe uspokojit jejich požadavky.

### **Vize společnosti**

Vizí společnosti je být významným dodavatelem zdravotnických výrobků. Společnost usiluje o proniknutí na nové mimoevropské trhy, např. v Austrálii a Americe. Svou činností chce společnost přispívat k ochraně životního prostředí a patřit mezi významné zaměstnavatele v Přelouči.

### **Postavení společnosti na trhu**

Společnost MPH Medical Devices s.r.o. působí ve specifickém oboru podnikání a proto nemá mnoho konkurentů, kteří by její činnost ohrožovali. V České republice patří mezi její konkurenty například společnosti GAMA a ARROW Internation a.s. Společnost téměř nesleduje své konkurenty v odvětví, nemá vytvořené samostatné marketingové oddělení ani neuskutečňuje žádné průzkumy na trhu a to z důvodu, že se jedná o zakázkovou výrobu. [40]

### **Organizační struktura společnosti MPH Medical Devices s.r.o.**

Společnost MPH Medical Devices s.r.o. má organizační strukturu rozdělenou do čtyř úrovní - vrcholové vedení, vyšší řídicí úroveň, střední řídicí úroveň a nižší řídicí úroveň. Na nižší řídicí úrovni jsou vedoucí pozice zastoupeny mistry výroby pro jednotlivé haly a mistrem lisovny. Střední řídicí úroveň tvoří oblast vstupní, procesní a výstupní kontroly, oblast technologií a vedoucí údržby a skladu. Na vyšší řídicí úrovni je zastoupeno nejvíce pozic. Tato úroveň se dělí do dalších podúrovní, které tvoří oddělení kontroly ve formě Quality management, vedoucí oddělení kontroly kvality a zástupce vedoucího kvality. V čele této úrovně je vedoucí závodu, kterému jsou podřízeni vedoucí jednotlivých oddělení. Na úrovni vrcholového vedení je ředitel a současně jednatel společnosti Ing. Jaroslav Hořák, který má k dispozici asistentku. Aktuální verze organigramu společnosti platná od 1.1.2015 je umístěna v příloze této práce. [40]



### 3.3 Výroba a výrobky společnosti

Společnost MPH Medical Devices s.r.o. se zabývá výrobou jednorázových zdravotnických výrobků. Budova společnosti je rozdělena na výrobní a administrativní část. Výrobní část je dále dělena na čtyři části:

- montáže a balení,
- extruze,
- lisování a vyfukování,
- montážní automaty.

Na pracovišti lisovny jsou umístěny montážní automaty, které za pomoci operátorů zpracovávají materiál do polotovarů potřebných pro další výrobu. Pomocí montážních automatů jsou prováděny některé montážní operace, např. motání a šroubování. Dále jsou na lisovně umístěny dva vstřikovací lisy a jedna vyfukovačka na komůrky, které s obsluhou lisaře lisují různé typy výrobků. V části lisovny se nachází také pracoviště extruze, na kterém dochází k výrobě hadic z granulátu. Zde vyrobené hadice mohou být základem řady výrobků. Úkolem operátorů extruze je nastavení a kontrola technických parametrů hadic.

V prostoru montážní dílny dochází k dalšímu zpracování a kompletaci finálních výrobků. Výrobní hala je dále rozdělena na dílčí pracoviště. V jedné části haly je umístěno pracoviště Codan, kde se vyrábí a zpracovávají výrobky pro stejnojmenného zákazníka. V další části jsou umístěny stroje, pomocí kterých pracovnice vyrábí krevní sety.

V zadní části dílny jsou umístěny balicí stroje, na kterých se výrobky balí do ochranných obalů. Zabalené výrobky se přesouvají do skladu, kde jsou zabaleny do kartonů a následně expedovány k zákazníkům. Společnost expeduje své výrobky pomocí vlastního nákladního automobilu a vlastního řidiče nebo využívá externí dopravní společnosti.

V administrativní části společnosti se nachází ekonomické a personální oddělení, obchodní oddělení, technické oddělení a oddělení Quality managementu.

Mezi výrobky společnosti patří:

- hadice,
- infuzní a injekční sety,
- spojovací hadičky,
- formsety,
- krevní sety,
- proplachovací endoskopické sety.

Většina výrobků musí před vstupem na trh projít sterilizací, která je z větší části zabezpečena v zahraničí. Cílovými zákazníky jsou především společnosti v SRN, v první řadě to jsou dialyzační centra, která léčí dialýzou pacienty s poruchami funkce ledvin a poruchami krevtvorby. Dalšími odběrateli jsou společnosti, které kombinací výrobků společnosti MPH Medical Devices s.r.o. a svých výrobků kompletují balíčky pro nezávislé dodávky do nemocnic. [35], [40]

### **3.4 Systém managementu kvality a zóny ve společnosti**

Jelikož se jedná o výrobu zdravotnických výrobků, je společnost povinná dodržovat stanovené normy kvality, hygienické postupy a tzv. systém SVP (správná výrobní praxe). Aby byla společnost schopná vyrábět a dodávat kvalitní výrobky, je zde uplatňován systém managementu kvality v souladu s EN ISO 13485. Z důvodu efektivnosti výrobních nákladů a velkokapacitní výroby probíhá výroba všech výrobků v jedné hale. Společnost si pečlivě vybírá své dodavatele a pomocí zabezpečení validity procesů a nastavených kontrolních mechanismů dosahují její výrobky vysoké kvality.

#### **Zóny ve společnosti**

Z důvodu zajištění norem kvality a hygienických požadavků na výrobky jsou prostory ve společnosti rozděleny na tři zóny - černou, šedou a bílou.

Černá zóna je první částí budovy, do které zaměstnanec vkročí při příchodu do zaměstnání a skládá se z chodby a tzv. černé šatny, kde je zaměstnanec povinen svléknout svrchní oděv a obuv. Černá zóna dále zahrnuje administrativní část budovy. V šedé šatně má zaměstnanec možnost odložit si své osobní věci do uzamykatelných skříněk a převléknout se. Součástí šedé zóny jsou i sociální zařízení pro zaměstnance a denní místnost. Při vstupu na bílou zónu platí pro zaměstnance přísná hygienická opatření. Zaměstnanci nesmí do tzv.

čistých prostor, kde probíhá vlastní výroba, nosit žádné šperky, mobilní telefony ani jinou elektroniku. Na tzv. bílé šatně mají zaměstnanci stanovený přesný postup, který je nutný dodržet, aby mohli vstoupit do výrobních prostor. Povinností zaměstnanců je umýt si ruce, zakrýt vlasy jednorázovými čepicemi a obléknout se do speciálních obleků a čisté obuvi. Před každým vstupem na bílou zónu je nutné si vydezinfikovat ruce. Na bílé zóně jsou k dispozici příruční dezinfekce, které mohou zaměstnanci využít během procesu. Povinností každého zaměstnance je také příprava a dezinfekce pracovního místa a všech pomůcek potřebných k pracovnímu úkonu. [40]

### 3.5 Zaměstnanci společnosti

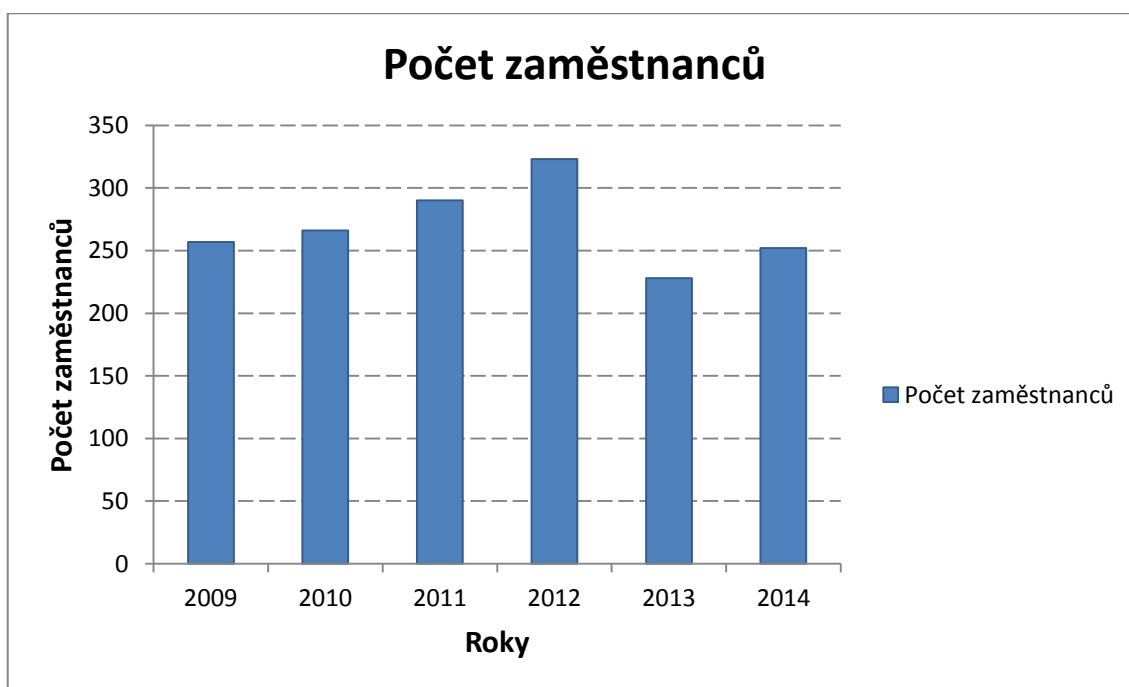
Společnost MPH Medical Devices s.r.o. jako každá jiná společnost potřebuje ke své činnosti kromě dalších zdrojů také lidské zdroje. Počet zaměstnanců se odvíjí od finanční situace společnosti a počtu zakázek. Vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých letech je znázorněn v níže uvedené tabulce.

**Tabulka 1:** Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2009 - 2014

Rok	Počet zaměstnanců
2009	257
2010	266
2011	290
2012	323
2013	228
2014	252

*Zdroj: vlastní zpracování podle [40]*

Z tabulky vyplývá, že počet zaměstnanců v rozmezí let 2009 až 2012 vzrostl o šedesát šest. V roce 2012 došlo k výraznému růstu počtu zaměstnanců. Na konci tohoto roku však došlo k ukončení spolupráce s partnerem SerumWerk a společnost MPH tak přišla o řadu zakázek na výrobu infuzních setů a byla nucena propustit 95 zaměstnanců. Propouštění se týkalo především montážních pracovníků, které byly ve zkušební době nebo měly u společnosti pracovní poměr na dobu určitou. Společnost přijala pro rok 2013 úsporná opatření a nepřijímala žádné nové zaměstnance. V roce 2014 začala společnost MPH Medical Devices s.r.o. přijímat do svých řad nové zaměstnance a na konci roku 2014 se počet zaměstnanců vyšplhal na 252. V roce 2015 plánuje společnost dále rozšiřovat výrobu a přijímat nové zaměstnance. Pro větší názornost o stavu počtu zaměstnanců jsou data přenesena do níže uvedeného grafu.



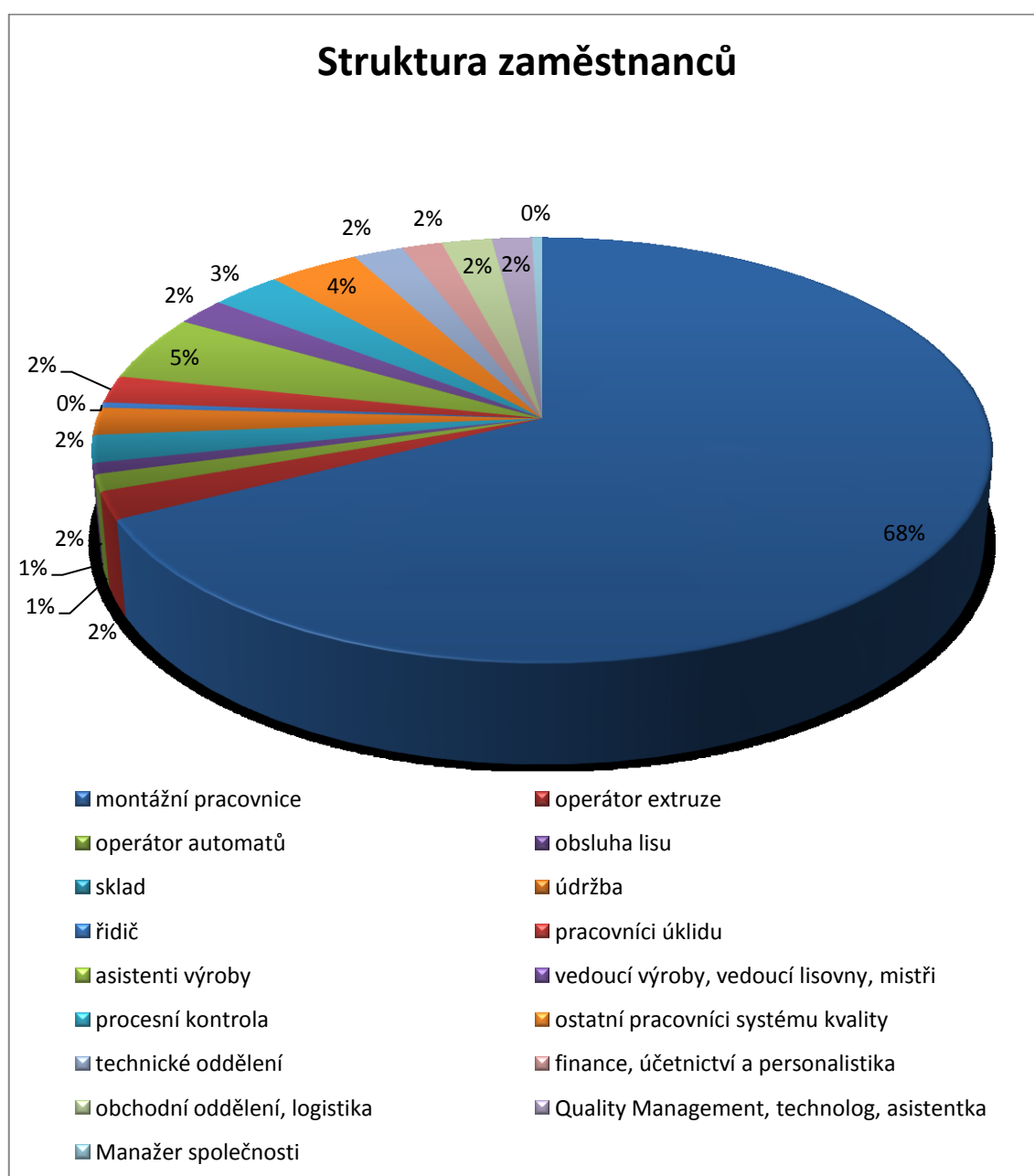
**Obrázek 5:** Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2009 - 2014

*Zdroj: vlastní zpracování podle [40]*

Z grafu znázorňujícího vývoj počtu zaměstnanců v letech 2009 - 2014 je patrný růst počtu zaměstnanců až do roku 2012, kdy společnost zaměstnávala přes 300 zaměstnanců. Hluboký propad v roce 2013 se podařilo společnosti zastavit v roce 2014, kdy začala přijímat nové zaměstnance a v současné době se počet zaměstnanců pohybuje okolo 250.

### 3.5.1 Struktura zaměstnanců podle pozic v roce 2014

Struktura zaměstnanců ve společnosti je poměrně rozmanitá. Na níže uvedeném grafu je znázorněna struktura zaměstnanců společnosti MPH Medical Devices s.r.o. v roce 2014 podle pracovních pozic. Největší část z celkového počtu zaměstnanců tvoří montážní pracovníci, kteří zaujímají 68% z celkového počtu zaměstnanců společnosti. Na pozicích montážních pracovníků pracují pouze ženy. Muži ve společnosti tvoří spíše technické zázemí, pracují na technických pozicích, v oblasti kontroly a managementu.



Obrázek 6: Struktura zaměstnanců podle pozic v roce 2014

Zdroj: vlastní zpracování podle [40]

### 3.5.2 Fluktuace zaměstnanců

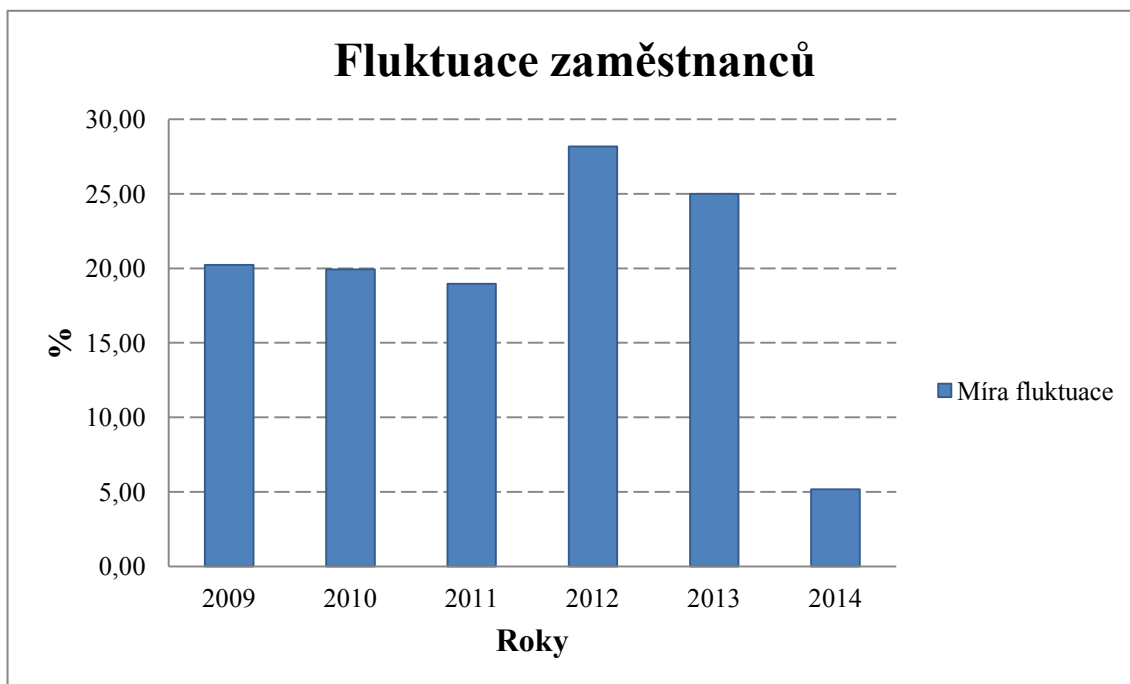
Fluktuace je pro každou společnost nepříznivý jev, který výrazně ovlivňuje její chod a finanční výsledky. Negativní vliv má fluktuace především kvůli ztrátě proškolených zaměstnanců a dodatečným nákladům, které podnikům vznikají s přijutím a adaptací nových zaměstnanců. Doporučená míra fluktuace je zhruba 5-7%, tzn., že každý rok opustí podnik zhruba 5 až 7 zaměstnanců připadajících na 100 zaměstnanců. Průměrná míra fluktuace v českých podnicích je okolo 15%. [32]

**Tabulka 2:** Míra fluktuace zaměstnanců v letech 2009 - 2014

Rok	Míra fluktuace
2009	20,23
2010	19,92
2011	18,97
2012	28,17
2013	25,00
2014	5,16

*Zdroj: vlastní zpracování podle [40]*

Fluktuace zaměstnanců ve společnosti se pohybuje kolem 20%. Nejvyšší míry fluktuace dosáhla společnost v roce 2012. Tento výrazný růst fluktuace z necelých 19% na 28% byl způsoben propouštěním zaměstnanců z důvodu ukončení spolupráce se společností Serumwerk a následným poklesem zakázek. V roce 2014 výrazně převládl nástup zaměstnanců nad ukončením pracovních poměrů a tak se značně snížila míra fluktuace. V současné době je tedy míra fluktuace ve společnosti na optimální úrovni. Cílem společnosti je i v následujících letech udržet míru fluktuace na stávající úrovni, která je v souladu s hodnotou uváděnou ve zdroji [32], podle kterého by se fluktuace měla pohybovat v rozmezí 5-7%. Pro větší názornost jsou data z tabulky č. 2 převedena do následujícího grafu.



**Obrázek 7:** Míra fluktuace zaměstnanců v letech 2009 - 2014

*Zdroj: vlastní zpracování podle [40]*

Z grafu je patrný výrazný nárůst fluktuace v roce 2012 způsobený rozsáhlým propouštěním zaměstnanců. V roce 2013 se podařilo společnosti fluktuaci zaměstnanců snížit a k dalšímu výraznému snížení došlo v roce 2014.

### **3.6 Zákazníci a dodavatelé společnosti**

Společnost dodává téměř veškerou svou produkci na trhy mimo Českou republiku. Mezi její zákazníky a dodavatele patří společnosti z různých zemí Evropy a Asie.

#### **Zákazníci společnosti**

Společnost se snaží neustále zvyšovat kvalitu svých výrobků a pro své zákazníky chce být dlouhodobým a spolehlivým partnerem. Mezi její dlouhodobé a spokojené zákazníky patří společnosti Codan pvb Critical Care GmbH, Modenplast GmbH, BBraun AG, Rowemed AG, Mediform s.r.o. a řada dalších, jejichž kompletní seznam lze nalézt na internetových stránkách společnosti MPH Medical Devices s.r.o. [40]

#### **Dodavatelé společnosti**

Materiál a zařízení potřebná pro výrobu dodávají společnosti především z Itálie, Německa, Irska a Finska. Nejvíce dodavatelů pochází z Itálie a patří mezi ně například společnosti Borla, Infra, Technoideal. Dalšími významnými dodavateli jsou společnosti Pall GmbH, HE GmbH, Silikone altimex, Grewenig, Mednet nebo Frank Plastics pocházející z Německa. [40]

## **4 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI MPH MEDICAL DEVICES S.R.O**

Ve společnosti MPH Medical Devices s.r.o. je systém odměňování upraven vnitropodnikovým dokumentem nazvaným Směrnice pro výplatu mezd.

Ve směrnici je uvedeno, že společnost poskytuje svým zaměstnancům měsíční mzdu, která je splatná zpětně a vyplácí se zaměstnancům vždy 15. kalendářní den následujícího měsíce. Mzdu vyplácí společnost svým zaměstnancům pouze bezhotovostně na bankovní účet, který si zaměstnanec sám určí a oznámí personálnímu oddělení.

Společnost MPH Medical Devices s.r.o. odměňuje své zaměstnance smluvní nebo časovou mzdou.

### **Smluvní mzda**

Nárok na smluvní mzdu mají zaměstnanci, kteří mají tento typ mzdy se zaměstnavatelem sjednaný v pracovní smlouvě. Jejich mzda je členěna na základní hrubou mzdu a osobní ohodnocení. Výše osobního ohodnocení představuje proměnlivou složku mzdy, která je stanovena individuálně pro každého zaměstnance. O výši osobního ohodnocení zaměstnanců rozhoduje jejich nadřízený, který předkládá návrh vedoucí personálního oddělení. Tuto formu mzdy pobírají především zaměstnanci, u nichž nelze přímo měřit pracovní výkon. Jedná se zejména o vedoucí zaměstnance, administrativní pracovníky, mistry a asistenty výroby, skladníky a údržbáře.

### **Časová mzda**

Časová mzda je podle informací uvedených v teoretické části této práci nejčastěji používanou mzdovou formou. I ve společnosti MPH Medical Devices s.r.o. je využívána tato mzdová forma a to převážně u zaměstnanců pracujících ve výrobě. V teorii je často definována časová mzda jako hodinová sazba, kterou zaměstnanec dostane za každou hodinu odvedené práce. Ve společnosti MPH Medical Devices s.r.o. je navíc časová mzda úzce propojena s výkonem zaměstnanců. Výše časové mzdy je u zaměstnanců různá a odvíjí se od plnění norem.

Jejich mzda je přímo závislá na pracovním výkonu a mzdová sazba se stanovuje na základě průměrného plnění za 3 poslední kalendářní měsíce. Výjimkou jsou noví zaměstnanci, kteří po dobu 3 měsíců od nástupu do zaměstnání nejsou hodnoceni podle svého výkonu, ale jsou automaticky zařazeni do mzdové třídy odpovídající plnění 90- 94,99%.



V níže uvedené tabulce je zobrazen příklad aktuálních mzdových sazeb. Mzdové sazby jsou odlišné pro zaměstnance pracující v jednosměnném a dvousměnném provozu. Kompletní seznam aktuálních mzdových sazeb je umístěn v příloze této práce. [40]

**Tabulka 3:** Příklad aktuálních mzdových sazeb v roce 2015

Průměrné plnění	Základní hodinová sazba (v Kč)	
	Dvousměnný provoz	Jednosměnný provoz
do 89,99%	62	58
90 - 94,99%	66	60
95%	67	61
96%	68	62
97%	69	63
98%	70	64
99%	71	65
100%	73	67

*Zdroj: vlastní zpracování podle [40]*

#### **4.1 Základní mzdové sazby ve společnosti MPH Medical Devices s.r.o.**

Zaměstnanci ohodnoceni časovou mzdou pracující na pozicích montážních pracovníků jsou ohodnoceni hodinovými sazbami. Výše hodinové sazby je stanovena zvlášť pro zaměstnance jednosměnného a dvousměnného provozu. Aktuální hodinové sazby pro zaměstnance je možné najít v příloze této práce. Mzdové sazby jsou rozděleny podle procentního plnění norem. V následujících podkapitolách je analyzován vývoj základní, tzn. nejnižší mzdové sazby ve společnosti v letech 2009 - 2014 a dále porovnání výše základních hodinových sazeb ve společnosti se sazbami minimální hodinové mzdy v ČR stanovené právními normami.

##### **4.1.1 Vývoj základní hodinové sazby ve společnosti MPH Medical Devices s.r.o.**

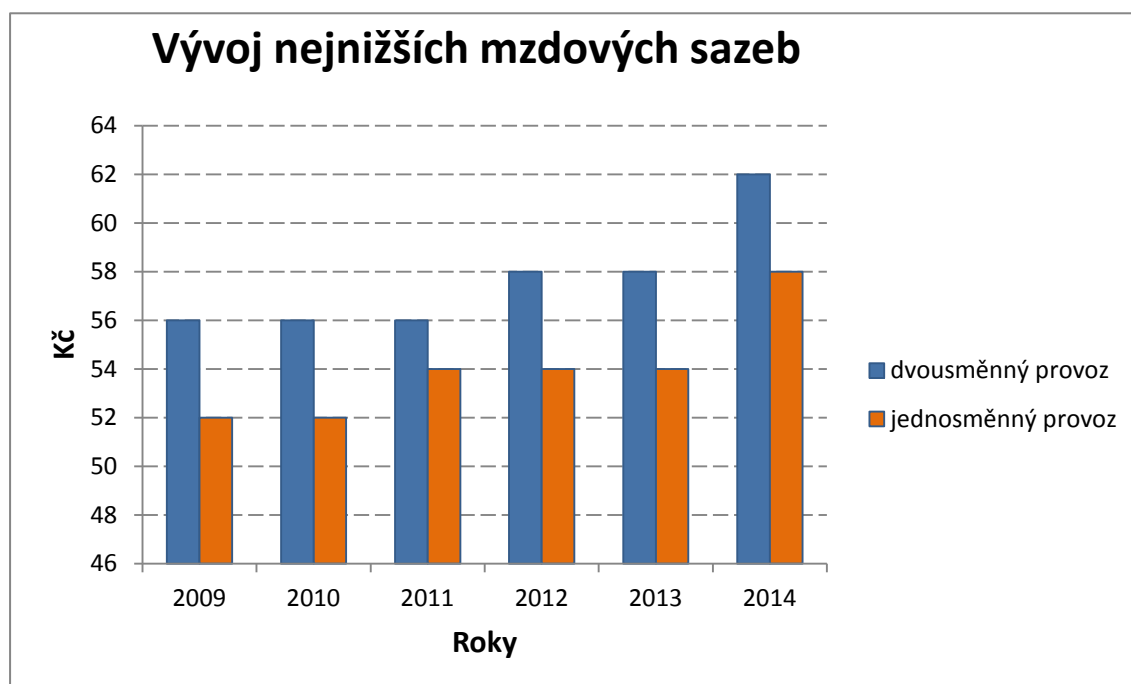
Následující tabulka zobrazuje vývoj výše základních mzdových sazeb ve společnosti v letech 2009 - 2014. Základní hodinová sazba je nejnižší možná výše odměny pro montážní pracovníky. Výše základní mzdové sazby se liší u zaměstnanců jednosměnného a dvousměnného provozu, z toho důvodu jsou data rozdělena do dvou sloupců.

**Tabulka 4:** Vývoj základní mzdové sazby v letech 2009 - 2014

rok	základní hodinová sazba (v Kč)	
	dvousměnný provoz	jednosměnný provoz
2009	56	52
2010	56	52
2011	56	54
2012	58	54
2013	58	54
2014	62	58

*Zdroj: vlastní zpracování podle [40]*

Pro větší přehlednost jsou data přenesena do níže uvedeného grafu. Z výše uvedené tabulky a grafu vyplývá, že základní hodinové sazby pro zaměstnance dvousměnného provozu jsou vyšší, než u zaměstnanců pracujících v jednosměnném provozu. Minimální výše mzdových sazeb od roku 2009 až do roku 2011 stagnovala na 56 Kč za hodinu u dvousměnného provozu. U jednosměnného provozu se v roce 2011 minimální mzdová sazba zvýšila z 52 Kč na 54 Kč za hodinu. V roce 2012 se u obou provozů sazba zvýšila o 2 Kč za hodinu a na stejné výši byla i v roce 2013. Tento fakt může mít za následek finanční krize a následné propouštění zaměstnanců spojené s úsporným režimem společnosti MPH Medical Devices s.r.o.



**Obrázek 8:** Vývoj základní mzdové sazby v letech 2009 - 2014

*Zdroj: vlastní zpracování podle [40]*

#### 4.1.2 Komparace základní hodinové sazby a minimální mzdy v ČR

V této podkapitole je provedena komparace základní hodinové mzdy vyplácené zaměstnancům společnosti MPH Medical Devices s.r.o. pracujícím na pozicích montážních pracovníků se sazbami minimální hodinové mzdy v České republice, které jsou stanoveny právními normami. V tabulce č. 5 je uveden vývoj minimální hodinové mzdy v ČR v letech 2009 až 2014.

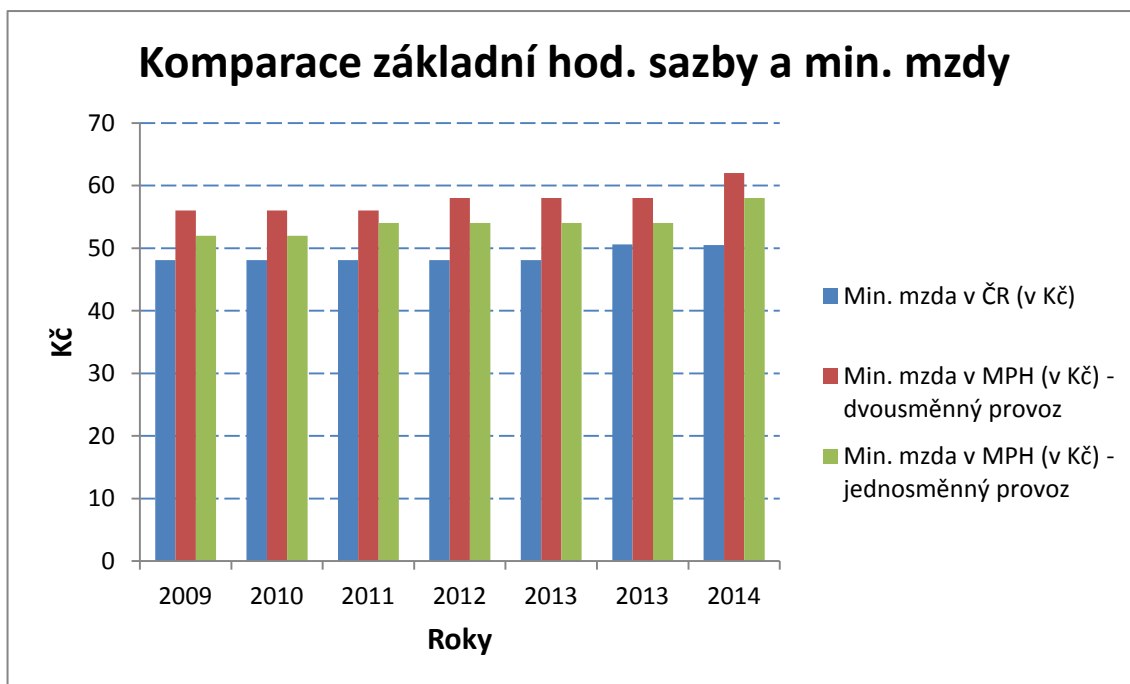
**Tabulka 5:** Komparace základní hodinové sazby a minimální mzdy v ČR

<b>Rok</b>	<b>Hodinová sazby min. mzdy (v Kč)</b>
2009	48,10
2010	48,10
2011	48,10
2012	48,10
2013	48,10
2013	50,60
2014	50,60

*Zdroj: vlastní zpracování podle [36]*

Na základě údajů uvedených v tabulce č. 5 lze tvrdit, že minimální hodinová mzda v letech 2009 až 2013 stagnovala na hodnotě 48,10 Kč. V roce 2013 došlo k navýšení sazby minimální hodinové mzdy na 50,60 Kč a tato sazba platila do konce roku 2014. Od 1.1.2015 byla minimální hodinová mzda zvýšena na 55 Kč.

Pro názornost je vztah mezi základní hodinou sazbou v MPH Medical Devices s.r.o. a minimální hodinovou mzdou v ČR znázorněn v grafu srovnávajícím údaje z tabulek č. 4 a č. 5.



**Obrázek 9:** Komparace základní hodinové sazby a minimální mzdy v ČR

*Zdroj: vlastní zpracování podle [36]*

Z grafu č. 8 je vidět, že vývoj minimální hodinové mzdy v ČR je odlišný od vývoje minimálních sazeb vyplácených montážním pracovníkům ve společnosti MPH Medical Devices s.r.o. Zatímco sazby minimální mzdy v ČR stagnovaly od roku 2009 až do roku 2013, ve společnosti MPH Medical Devices s.r.o. došlo k mírnému zvýšení minimální sazby už v roce 2012. Sazby minimální mzdy v ČR po zvýšení v roce 2013 následující rok opět stagnovaly, zatímco sazby ve společnosti MPH Medical Devices s.r.o. v roce 2014 dosáhly opět mírného navýšení. Na základě provedené komparace minimální hodinové mzdy v ČR s minimálními hodinovými sazbami společnosti MPH Medical Devices s.r.o. lze tvrdit, že výše sazby vyplácené montážním pracovníkům ve společnosti a její změny se neodvíjí od změn minimální hodinové mzdy v ČR.

## **4.2 Příplatky ke mzdě**

Společnost MPH Medical Devices s.r.o. poskytuje svým zaměstnancům níže uvedené příplatky ke mzdě.

### **Příplatek za práci v odpolední směně**

Všem zaměstnancům odměňovaným měsíční časovou mzdou je za práci odpracovanou v odpolední směně, tzn. v době od 14 do 22 hodin vyplácen příplatek ve výši 5 Kč za 1 hodinu práce. Zaměstnancům odměňovaným smluvní mzdou je příplatek za práci v odpolední směně vyplácen, pouze pokud jsou zařazeni do dvousměnného nebo třisměnného provozu. Týká se tak například zaměstnanců extruze, operátorů automatů, lisařů, skladníků, údržbářů a mistrů nebo asistentů výroby.

### **Příplatek za práci v noci**

Práci vykonávanou v noci se podle §78,94 a 116 Zákoníku práce rozumí práce konaná od 22.00 hodin večer do 6.00 hodin ráno. Zaměstnancům pracujícím v tomto časovém intervalu náleží za jejich práci vedle dosažené mzdy ještě příplatek ve výši 15% průměrného výdělku.

### **Příplatek za práci v sobotu a v neděli**

Společnost poskytuje svým zaměstnancům, kteří pracují v sobotu a v neděli za odvedenou práci kromě dosažené mzdy příplatek ve výši 10% průměrného výdělku. Tuto výši příplatku stanovuje §118 Zákoníku práce, a proto musí zaměstnavatel minimálně v této výši příplatek svým zaměstnancům poskytovat.

### **Příplatek za práci přesčas**

Práci přesčas je podle §78 a 93 Zákoníku práce: práce konaná zaměstnancem na příkaz zaměstnavatele nebo s jeho souhlasem nad stanovenou týdenní pracovní dobu vyplývající z předem stanoveného rozvržení pracovní doby. Rozsah a rozvržení pracovní doby mají zaměstnanci uveřejněné ve Směrnici pro výplatu mezd. Rozsah nařízené práce přesčas nesmí být vyšší, než 8 hodin týdně a 150 hodin v kalendářním roce. Příplatek za práci přesčas je zaměstnancům vyplácen až po odpracování nejméně 1 hodiny přesčas. Pokud mají zaměstnanci zkrácenou pracovní dobu, je příplatek za přesčas poskytován až za odpracované hodiny přesahující obvyklý fond pracovní doby.

Výše příplatku za práci přesčas se liší podle toho, kdy je práce přesčas vykonávána:

- **Práce přesčas konaná v pracovní den**
  - Zaměstnanci náleží vedle dosažené mzdy příplatek ve výši 25 % mzdového tarifu.
- **Práce přesčas konaná v sobotu a v neděli**
  - Zaměstnanci náleží vedle dosažené mzdy příplatek ve výši 25 % mzdového tarifu a současně příplatek 10 % průměrného výdělku.
- **Práce přesčas konaná ve svátek**
  - Zaměstnanci náleží vedle dosažené mzdy příplatek ve výši 100 % mzdového tarifu.
- **Práce přesčas konaná v noci v pracovní den**
  - Zaměstnanci náleží vedle dosažené mzdy příplatky za práci přesčas ve výši 25 % mzdového tarifu a příplatek 15 % průměrného výdělku.
- **Práce přesčas konaná v noci v sobotu a v neděli**
  - Zaměstnanci náleží vedle dosažené mzdy příplatek za práci přesčas ve výši 25 % mzdového tarifu, příplatek 15% průměrného výdělku za práci v noci a příplatek 10 % průměrného výdělku za práci v sobotu a neděli.

Vedle uvedených příplatků, které poskytuje společnost na základě ustanovení Zákoníku práce, je zaměstnancům poskytována tzv. měsíční odměna a čtvrtletní odměna. [40]

#### **4.2.1 Měsíční odměna**

Tato odměna ve výši 1 000 Kč za vyšší míru účasti na dosažení výsledků společnosti, plnění termínů a ostatních kvalitativních ukazatelů se poskytuje montážním pracovníkům v případě, že je odpracován plný měsíční fond pracovní doby za příslušný měsíc, není čerpán paragraf, dávky nemocenského pojištění ani neplacené volno. (Do fondu pracovní doby se započítává dovolená, svátky a refundace mzdy). V případě čerpání paragrafu při čestném dárcovství krve zdarma, stěhování, účasti na svatbě nebo pohřbu příbuzných zařazených v přímé řadě (manžel, děti, rodiče, prarodiče, vnuci, sourozenci a jejich manželských partnerů) nárok na tuto odměnu nezaniká. Zaměstnancům, kteří mají v pracovní smlouvě uzavřen pracovní poměr na zkrácenou pracovní dobu nebo zaměstnancům nastupujícím do pracovního poměru v průběhu měsíce, je tato odměna poměrně krácena k počtu odpracovaných hodin. Tato forma odměny byla zaměstnancům na pozicích montážních pracovníků vyplácena do roku 2014.

Od roku 2015 došlo k přeměně této odměny na individuální měsíční a výkonnostní a docházkový bonus. Výkonnostní a docházkový bonus je montážním pracovníkům poskytován za stejných podmínek jako měsíční odměna, změnila se pouze výše odměny na 2 500 Kč.

#### **4.2.2 Čtvrtletní odměna**

Čtvrtletní odměnu poskytuje společnost určeným zaměstnancům. Výše odměny je stanovena na základě rozhodnutí vedení společnosti v každém posledním měsíci čtvrtletí.

V případě, že počet hodin čerpání dávek nemocenského pojištění a paragrafů v příslušném čtvrtletí nepřesáhne u zaměstnance 8 hodin, má zaměstnanec nárok na 100% výši odměny.

Pokud počet hodin čerpání dávek nemocenského pojištění a paragrafů přesáhne v příslušném čtvrtletí 8 hodin, nemá zaměstnanec nárok na odměnu v plné výši. Když počet hodin nepřesáhne 24 hodin, mají zaměstnanci nárok čerpat odměnu v 50% výši. [40]

### **4.3 Zaměstnanecké benefity**

Ve společnosti MPH Medical Devices s.r.o. jsou poskytovány dva druhy zaměstnaneckých výhod. První soubor výhod je poskytován všem zaměstnancům společnosti a druhý je pouze pro vybrané zaměstnance. V souhrnu poskytuje společnost svým zaměstnancům formy benefitů, které jsou podle Macháčka považovány za nejčastější. Aby se společnost více přizpůsobila současným trendům, bylo by vhodné využít volitelný systém zaměstnaneckých výhod, který je blíže specifikovaný v kapitole 1.4.3 této práce.

#### **4.3.1 Benefity poskytované všem zaměstnancům**

Mezi výhody, které společnost poskytuje všem zaměstnancům, kteří je mohou čerpat v plné výši, patří všechny níže uvedené.

##### **Příspěvek na stravování**

Všichni zaměstnanci společnosti mají možnost čerpat příspěvek na stravování, který jim zaměstnavatel poskytuje v přibližné výši 50% z ceny oběda včetně DPH. Zaměstnanci mají možnost si předem jídla objednat, do roku 2014 měly možnost vybrat si ze třech druhů jídel. Obědy jsou zaměstnancům dováženy ze společnosti, se kterou má společnost MPH Medical Devices s.r.o. uzavřenou smlouvu o dodávce jídel. Zaměstnancům jsou obědy vydávány v určeném čase a v případě potřeby je možné oběd odhlásit. Od roku 2015 začala společnost spolupracovat s jiným partnerem dodávajícím jídla a zaměstnanci tak mají možnost vybrat si z více nabízených jídel a další novinkou je vydávání večeří pro zaměstnance.

### **Příspěvek na masáže**

Dalším benefitem, který společnost poskytuje všem svým zaměstnancům je poukaz na masáže. Masáže jsou zaměstnancům poskytovány smluvními partnery, se kterými má společnost uzavřené smlouvy. Celkově mohou zaměstnanci čerpat masáže bezplatně v rozsahu 12 hodin. Masáže lze využívat v prostorách smluvních partnerů, ve volném čase zaměstnanců po předchozím objednání.

### **Dovolená na zotavenou nad rámec Zákoníku práce**

Dle zákoníku práce má každý zaměstnanec nárok na dovolenou na zotavenou v rozsahu čtyř týdnů za rok. Společnost MPH Medical Devices s.r.o. poskytuje svým zaměstnancům dovolenou na zotavenou v rozsahu pěti týdnů. Termíny dovolené určuje společnost zaměstnancům v souladu se Zákoníkem práce, kde podle §218 je zaměstnavatel povinen určit zaměstnancům termíny čerpání dovolené tak, aby zaměstnanci vyčerpali dovolenou v kalendářním roce, ve kterém jim právo na dovolenou vzniklo. Termíny čerpání dovolené odsouhlasí vedení společnosti a zaměstnanci jsou s nimi seznámeni prostřednictvím informačních ploch. Pokud potřebuje zaměstnanec čerpat dovolenou v jiném termínu, musí požádat svého nadřízeného. Všichni zaměstnanci mají stanovený termín celozávodní dovolené v rozsahu 10 dní v měsíci srpnu, kromě zaměstnanců údržby, kteří musí dovolenou čerpat v jiných termínech z důvodu údržby strojů v době celozávodní dovolené.

### **4.3.2 Benefity poskytované pouze vybraným zaměstnancům**

Níže uvedené benefity poskytuje společnost pouze vybraným zaměstnancům na základě rozhodnutí vedení společnosti.

#### **Příspěvek na soukromé životní pojištění**

Tento benefit mohou využít zaměstnanci v případě, že společnost navrhne zaměstnanci příspěvek na soukromé životní pojištění hrazené zaměstnavatelem a zaměstnanec uzavře smlouvu s vybranou pojišťovnou. Společnost může zaměstnancům přispívat částkou od 100 Kč až do výše 2 500 Kč měsíčně na účet u pojišťovací společnosti. Příspěvek je možné poskytovat pouze na smlouvy splňující všechna ustanovení zákona o daních z příjmů. V případě, že zaměstnanec nastoupí na rodičovskou dovolenou a má se společností uzavřenou pracovní smlouvu na dobu neurčitou, může společnost zaměstnanci přispívat tzv. udržovací částkou 100 Kč měsíčně.



### **Příspěvek na vzdělávání**

Příspěvek na vzdělávání mohou čerpat zaměstnanci, kterým společnost tuto možnost nabídne. Týká se především administrativních pracovníků. Je poskytován podle odsouhlaseného vzdělávacího plánu ve výši 50 - 100% smluvních nákladů nebo mají zaměstnanci možnost čerpat dotační programy na vzdělávání.

Další benefity jsou poskytovány zaměstnancům podle konkrétních rozhodnutí vedení společnosti. [40]

## **5 ANALÝZA PROVÁZANOSTI SYSTÉMU HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ SE STRATEGICKÝMI CÍLI SPOLEČNOSTI**

### **5.1 Identifikace strategických cílů společnosti**

Společnost MPH Medical Devices s.r.o. usiluje o neustálé zlepšování kvality svých výrobků a chce být pro své zákazníky dlouhodobým a stabilním partnerem. Analýza byla provedena na základě uskutečnění 9 řízených rozhovorů s manažery a mistry společnosti, dále pomocí studia interních materiálů společnosti. Z rozhovorů s manažerkou ekonomického a personálního oddělení vyplývá hlavní cíl společnosti spočívající ve zvyšování kvality výrobků a služeb. Tohoto cíle se snaží dosahovat nejen prostřednictvím norem ISO a CE značky, ale i neustálým zlepšováním kontroly kvality a zavedením inovativních postupů při výrobě.

Společnost má nadefinovanou politiku jakosti, která je přístupná všem členům a zaměstnancům. V politice jakosti je zdůrazněn význam zákazníka pro společnost větou: „Zákazník je v naší firmě nejdůležitější osobou“. Výrobou kvalitních produktů chce společnost dosáhnout spokojenosti zákazníků i konečných uživatelů výrobků a služeb. Za nejdůležitější prostředek k dosažení spokojenosti zákazníků považuje společnost své zaměstnance. V této souvislosti se snaží pečovat o kvalifikaci, zručnost, bezpečnost a spokojenost zaměstnanců spolu se zajištěním kvalitního a bezpečného výrobního zařízení a pracovního prostředí. Od svých zaměstnanců společnost žádá osobní odpovědnost ve vztahu ke kvalitě produktů, výrobnímu zařízení, pracovnímu i životnímu prostředí a především firmě jako celku. Z teoretických východisek vyplývá, že spokojenost zaměstnanců je pro každý podnik velmi důležitá a lze ji sledovat například pomocí empirických šetření mezi zaměstnanci, v této společnosti však nejsou žádná taková šetření uskutečňována.

Důležitým bodem vyplývajícím z politiky jakosti je i bezpečnost práce a pracovního prostředí. Společnost se snaží eliminovat počty nehod a pracovních úrazů. Pomocí řady opatření a školení na bezpečnost práce předchází těmto nepříznivým událostem. Ve společnosti probíhají pravidelná opakovaná školení z oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany a nakládání s nebezpečnými chemickými látkami. Společnost pečuje i o kvalifikaci zaměstnanců. Na základě legislativních změn nebo požadavků třetích stran např. certifikačních společností provádí společnost další vzdělávání zaměstnanců.

Spokojenost zákazníků je pro společnost velmi důležitá a v případě, že dojde k upozornění zákazníkem na nekvalitu nebo k reklamaci výrobků, jsou prováděna další neplánovaná školení. Potřeby těchto školení identifikuje společnost pomocí integrovaného systému CAPA (Systém nápravných a preventivních opatření). Pomocí tohoto systému společnost sleduje vývoj počtu reklamací a stanovuje termíny školení zaměstnanců na kvalitu, jejichž znalosti jsou poté 100% ověřovány testy. Ve společnosti je stanovený soubor opatření proti porušení pracovní kázně a porušení pracovního postupu, který je umístěn v příloze této práce. Cílem společnosti je samozřejmě snižovat počty reklamací, tato data jsou však velmi citlivá a proto nebude tato problematika v práci blíže specifikována. [40]

## 5.2 Strategické cíle společnosti na období 2014 - 2016

Ve společnosti nejsou přímo nadefinovány strategické cíle. Na základě konzultací s manažerkou personálního a ekonomického oddělení byly společnosti navrženy níže uvedené cíle. Tyto cíle se týkají oblasti financí, zaměstnanců, kvality a ochrany životního prostředí.

### 1. Strategický cíl - zvýšení tržeb o 2%

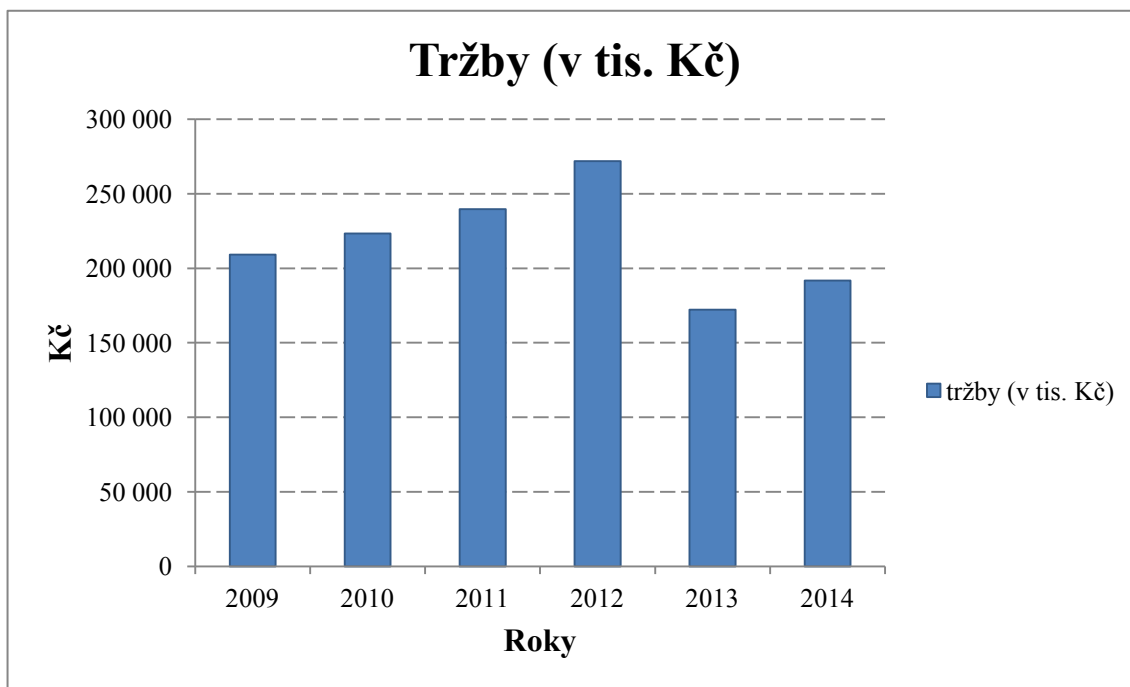
Významným cílem každé společnosti je ziskovost. Cílem společnosti MPH Medical Devices s.r.o. je růst tržeb a hospodářského výsledku. Společnost se na tyto finanční ukazatele orientuje především z krátkodobého hlediska. Každý rok v listopadu je vytvářen plán tržeb na následující rok a poté se sleduje, zda bylo plánu dosaženo. Do roku 2016 usiluje společnost o zvýšení tržeb na hodnotu 220 000 000 Kč. V roce 2014 dosáhla společnost tržeb ve výši 191 852 000 a v plánu na rok 2015 je dosažení 210 000 000 Kč.

**Tabulka 6:** Vývoj tržeb v letech 2009 - 2014

Rok	Tržby (v tis. Kč)
2009	209 219
2010	223 230
2011	239 571
2012	271 839
2013	172 137
2014	191 852

*Zdroj: vlastní zpracování podle [40]*

Z tabulky vyplývá, že do roku 2012 se společnosti dařilo zvyšovat tržby. V roce 2013 nastal vysoký propad tržeb, který byl způsoben snížením počtu zaměstnanců na konci roku 2012 a působením společnosti v tzv. nouzovém režimu. V tomto roce byly pozastaveny všechny nepotřebné výdaje a investice společnosti. Následující graf znázorňuje vývoj výše tržeb ve společnosti v letech 2009 - 2014.



**Obrázek 10:** Vývoj tržeb v letech 2009 - 2014

*Zdroj: vlastní zpracování podle [40]*

## 2. Strategický cíl - proniknutí na mimoevropské trhy

Společnost dodává svou produkci především na trhy evropských zemí. Mezi strategický cíl společnosti lze zařadit i usilování o prosazení produkce společnosti na nové mimoevropské trhy např. v Austrálii a Americe. Společnost se už dva roky pokouší proniknout na americký trh. K tomu je však nutné získat certifikát pro dodávky pro americký trh (FMI). Nyní je společnost v závěrečné fázi splněných předpokladů nutných pro získání certifikátu. Proniknutím na mimoevropské trhy by společnost chtěla zvýšit svůj obrát o 5%.

### 3. Strategický cíl - snížení nákladů na likvidaci odpadů o 5%

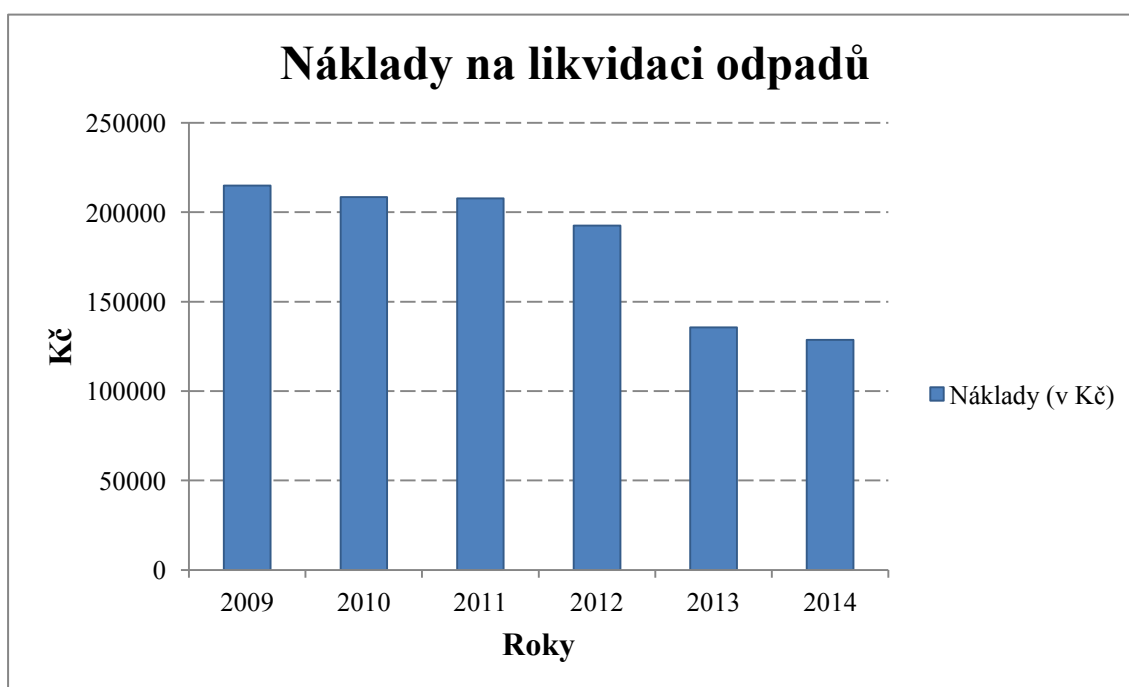
Dalším strategickým cílem je ochrana životního prostředí, kterého se společnost snaží dosáhnout tříděním odpadu a snižováním nákladů na jejich likvidaci. Ve společnosti je pro tuto oblast vytvořena a využívána Směrnice pro nakládání s nebezpečným odpadem a odpadem. Následující tabulka ukazuje výši nákladů společnosti na likvidaci odpadů v letech 2009 až 2014.

**Tabulka 7:** Vývoj nákladů na likvidaci odpadů ve společnosti v letech 2009 - 2014

<b>Rok</b>	<b>Náklady v Kč</b>
2009	215 000
2010	208 501
2011	207 745
2012	192 600
2013	135 654
2014	128 677

*Zdroj: vlastní zpracování podle [40]*

Z tabulky vyplývá, že se společnosti daří snižovat výši nákladů na likvidaci odpadů. Od roku 2009 klesla výše nákladů o 86 323 Kč. Výše těchto nákladů se však odvíjí od objemu výroby a výrazně souvisí s tržbami a počtem zaměstnanců společnosti, jejich výše je tak těžko ovlivnitelná. Pro větší názornost jsou výše nákladů na likvidaci odpadů v jednotlivých letech přeneseny do grafu na obrázku č. 11.



**Obrázek 11:** Vývoj nákladů na likvidaci odpadů v letech 2009 - 2014

*Zdroj: vlastní zpracování podle [40]*

Níže uvedené cíle se zaměřují především na montážní pracovníky, kteří tvoří největší část zaměstnanců ve společnosti.

#### **4. Strategický cíl -zvýšení produktivity montážních pracovníků na 110%**

Produktivita zaměstnanců na dělnických pozicích je měřena převážně pomocí plnění norem vyjádřeného formou výkonů. Společnost usiluje o zvýšení výkonu montážních pracovníků a chtěla by dosáhnout toho, aby průměrná hodnota plnění byla 110%.

Pro přiblížení tohoto cíle jsou v níže uvedených tabulkách a grafech uvedeny průměrné hodnoty výkonů montážních pracovníků nejprve v jednotlivých měsících roku 2014 a poté vývoj průměrného plnění v letech 2009 - 2014.

Tento strategický cíl je velmi úzce propojen s odměňováním pracovníků, týká se však pouze zaměstnanců pracujících na pozicích montážních pracovníků. U ostatních zaměstnanců není jejich výkonnost přímo měřena a jejich odměna není přímo propojena s jejich výkonem.

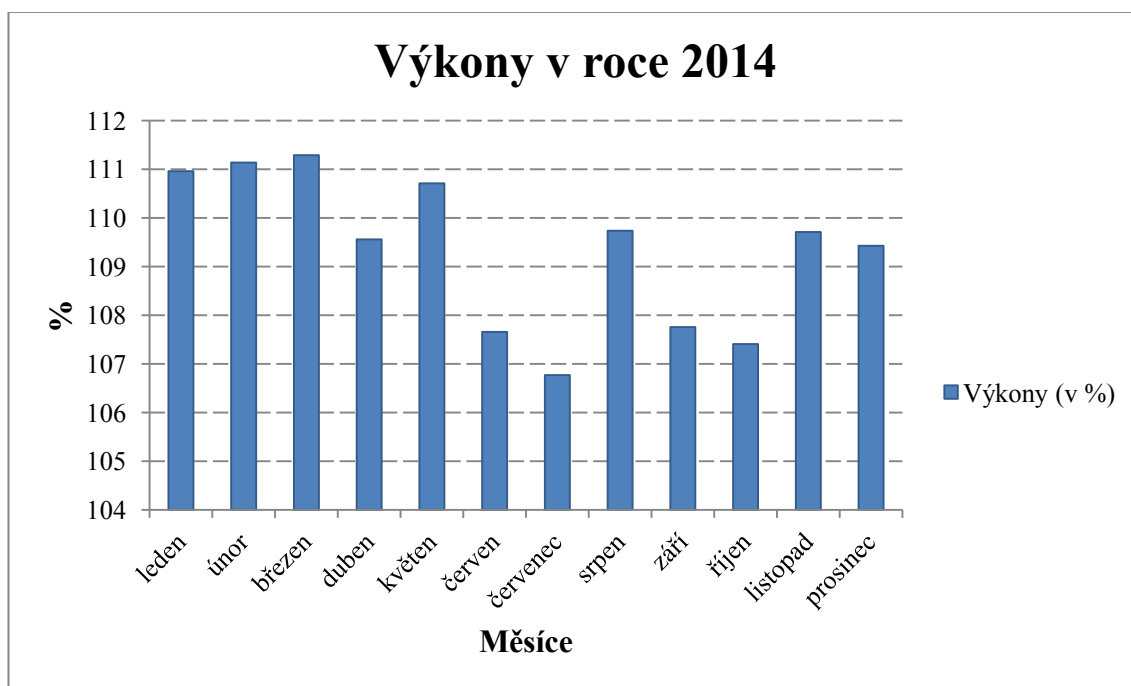
Následující tabulka ukazuje celkové hodnoty výkonů u montážních pracovníků ve dvousměnném i jednosměnném provozu včetně brigádníků v roce 2014 rozdělené podle měsíců.

**Tabulka 8:** Výkony montážních pracovníků v roce 2014

Období (měsíc)	Výkony (v %)
leden	110,96
únor	111,14
březen	111,29
duben	109,56
květen	110,71
červen	107,66
červenec	106,77
srpen	109,74
září	107,76
říjen	107,41
listopad	109,71
prosinec	109,43

*Zdroj: vlastní zpracování podle [40]*

Z tabulky vyplývá, že hodnoty výkonů montážních pracovníků nejsou v jednotlivých měsících roku stabilní. Rozdíly v plnění mohou být způsobeny nemocností nebo nástupem nových zaměstnanců, kteří jsou automaticky zařazeni do mzdové třídy odpovídající plnění 90 - 94,99%. Data z tabulky č. 8 jsou znázorněny v níže uvedeném grafu.

**Obrázek 12:** Výkony montážních pracovníků v roce 2014

*Zdroj: vlastní zpracování podle [40]*

Z grafu jsou patrné výrazné rozdíly v plnění montážních pracovníků v jednotlivých měsících roku 2014. V prosinci dosáhla průměrná hodnota výkonů 109,43%, čímž se společnosti daří přiblížit ke splnění cíle stanoveného na 110%.

V tabulce č. 9 jsou uvedeny průměrné hodnoty výkonů montážních pracovníků v letech 2009 - 2014.

**Tabulka 9:** Vývoj průměrných výkonů v letech 2009 - 2014

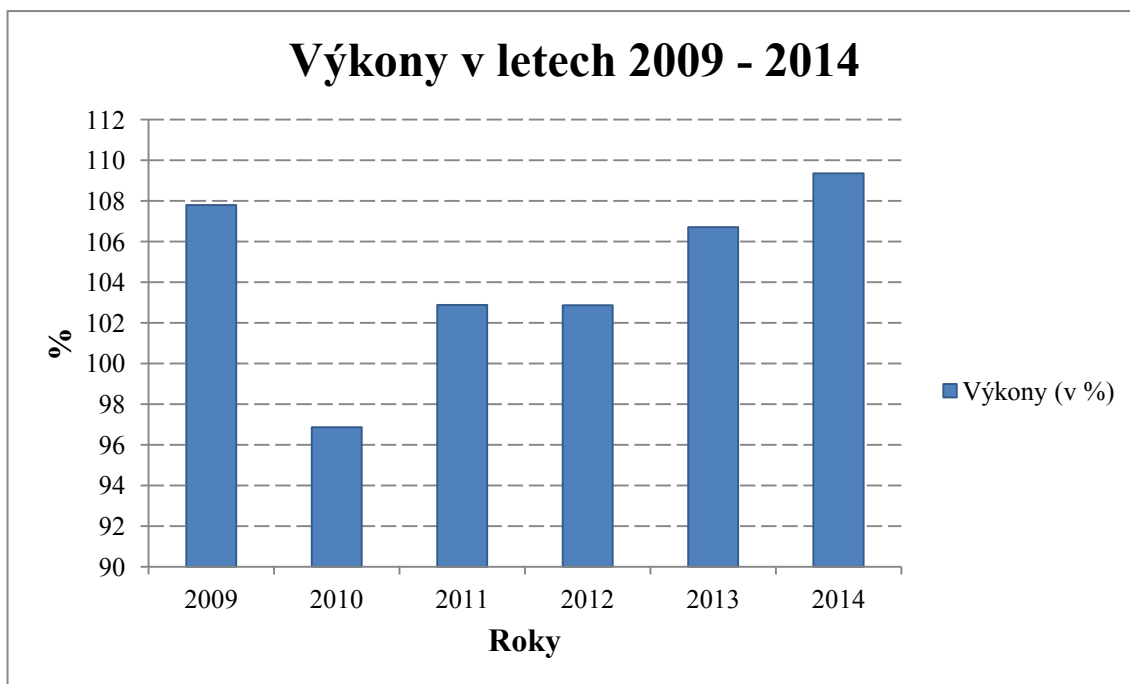
<b>Období (rok)</b>	<b>Průměrný výkon (v %)</b>
2009	107,80
2010	96,86
2011	102,88
2012	102,86
2013	106,71
2014	109,35

*Zdroj: vlastní zpracování podle [40]*

Z tabulky č. 9 je patrné, že průměrné hodnoty výkonu montážních pracovníků jsou odlišné i v jednotlivých letech. Nejnižší průměrné plnění montážních pracovníků bylo zjištěno v roce 2010, nebyla však zjištěna žádná příčina této situace. Zaměstnanci dosáhli nejvyššího průměrného plnění v roce 2014, průměrný výkon činil 109,35%. Touto hodnotou se daří společnosti přiblížit ke svému cíli, který je stanoven na 110%.

Pro větší přehlednost o vývoji průměrného plnění montážních pracovníků jsou data z tabulky převedena do grafu č. 12.





**Obrázek 13:** Vývoj průměrných výkonů v letech 2009 - 2014

*Zdroj: vlastní zpracování podle [40]*

## 5. Strategický cíl - snížení absence zaměstnanců

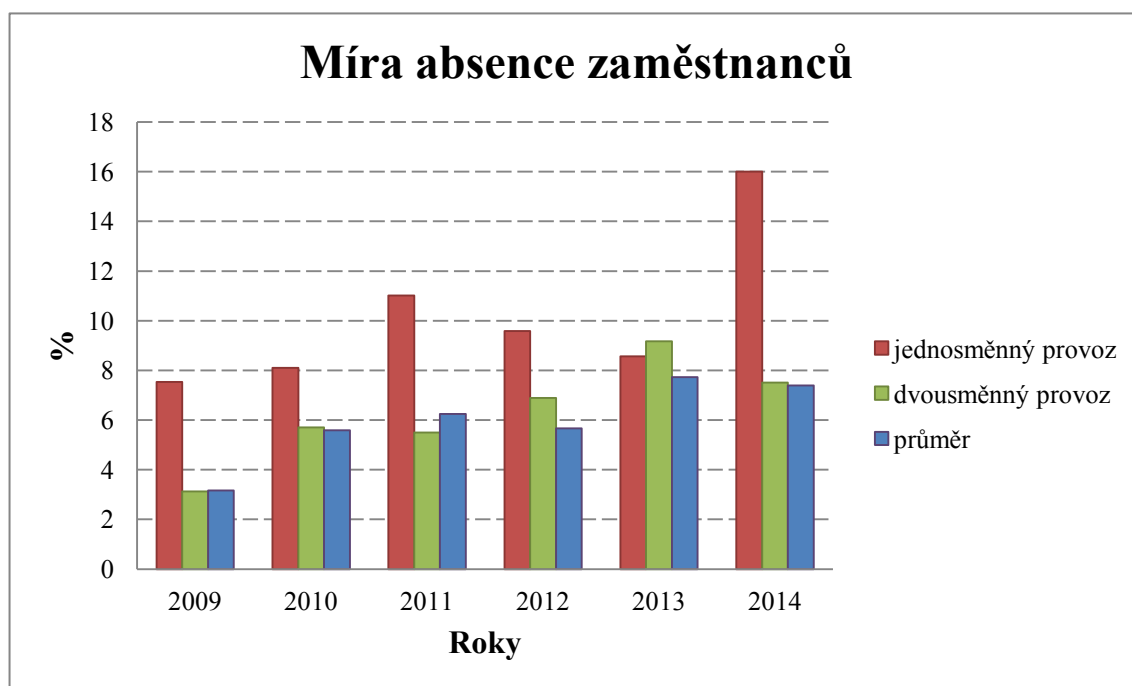
Absence zaměstnanců nepříznivě působí na chod společnosti, a proto je důležité ji snižovat nebo alespoň udržovat na přijatelné úrovni. Absence zaměstnanců může být způsobena různými důvody, nejčastější je však nemocnost zaměstnanců. Společnost MPH Medical Devices s.r.o. sleduje nemocnost zaměstnanců z dlouhodobého hlediska a snaží se o její pokles. Ve společnosti je absence zaměstnanců sledována především u montážních pracovníků. V tabulce č. 11 jsou uvedeny procentní hodnoty absence zaměstnanců ve společnosti MPH Medical Devices s.r.o. v letech 2009 - 2014. Pro zvýraznění rozdílů jsou hodnoty absence rozděleny do tří sloupců. V prvním a druhém sloupci jsou uvedeny průměrné hodnoty absence u zaměstnanců jednosměnného a dvousměnného provozu. Ve třetím sloupci je poté průměrná celková hodnota u zaměstnanců obou provozů.

**Tabulka 10:** Míra absence zaměstnanců v letech 2009 - 2014

Rok	Absence zaměstnanců		
	Jednosměnný provoz (v %)	Dvousměnný provoz (v %)	Průměr (v %)
2009	7,53	3,12	3,16
2010	8,1	5,7	5,59
2011	11,01	5,5	6,24
2012	9,58	6,89	5,66
2013	8,57	9,17	7,73
2014	16	7,51	7,39

*Zdroj: vlastní zpracování*

Nejnižší absence montážních pracovníků dosáhla společnost v roce 2009 a naopak nejvyšší hodnoty v roce 2013, kdy její míra přesáhla hodnotu 7%. Rozdíly mezi zaměstnanci jednosměnného a dvousměnného provozu jsou lépe vidět v grafu č. 14.



**Obrázek 14:** Míra absence zaměstnanců v letech 2009 - 2014

*Zdroj: vlastní zpracování podle [40]*

Z grafu jsou patrné výrazné rozdíly v absenci zaměstnanců jednosměnného a dvousměnného provozu. Největší rozdíl mezi těmito skupinami nastal v roce 2014, kdy se absence jednosměnného provozu vyšplhala na téměř 16% oproti dvousměnnému provozu s hodnotou mezi 7-8%.

Tento strategický cíl je velmi úzce propojen s odměňováním zaměstnanců pracujících na pozicích montážních pracovníků. Společnost se snaží snižovat absenci zaměstnanců prostřednictvím motivační odměny ve formě měsíční odměny, která je zaměstnancům poskytována podle podmínek uvedených ve Směrnici pro výplatu mezd a blíže specifikována v podkapitole 4.1 této práce. Od roku 2015 se společnost snaží více motivovat své zaměstnance ke snížení jejich absence tzv. výkonnostním a docházkovým bonusem, jehož hodnota činí 2 500 Kč za měsíc.

### **5.3 Analýza provázanosti hodnocení a odměňování s cíli společnosti**

Společnost hodnotí svou výkonnost především na základě finančních ukazatelů. Klíčovými ukazateli výkonnosti jsou pro společnost tržby a výše dosaženého hospodářského výsledku. U všech zaměstnanců je systém odměňování propojen se strategickým cílem v oblasti zvyšování tržeb. V závislosti na úspěšnosti plnění tohoto cíle, jsou zaměstnancům vypláceny čtvrtletní odměny. Vzhledem k rozdílům v provázanosti dalších procesů u montážních pracovníků a ostatních zaměstnanců, je pro každou skupinu analyzována provázanost zvlášť.

#### **5.3.1 Provázanost u montážních pracovníků**

Provázanost hodnocení a odměňování zaměstnanců je ve sledované společnosti u montážních pracovníků velmi vysoká. Z kapitoly zaměřené na systém odměňování ve společnosti vyplývá silná provázanost hodnocení a odměňování podle individuálního výkonu na základě plnění stanovených norem. Armstrong uvádí, že systém norem je u dělnických pozic využíván velmi často. Hodnocení by tak mělo usnadňovat rozhodování o výši odměny a odměna by měla být zaměstnanci více považována za spravedlivou a motivační. [3]

Výsledky o výkonu jednotlivých zaměstnanců sleduje manažerka personálního oddělení pomocí výkazu každého pracovníka. V případě výrazné změny ve výkonu je se zaměstnancem proveden hodnotící pohovor, při kterém dochází k identifikaci příčiny změny a případnému přerazení zaměstnance do jiné tarifní skupiny. Z výše uvedeného vyplývá provázanost systému hodnocení a odměňování se strategickým cílem zvyšování výkonu montážních pracovníků.

Někdy však může docházet k rozporu s cíli společnosti. Hlavním cílem společnosti je výroba kvalitních výrobků, ale protože je systém hodnocení nastaven pouze z kvantitativního hlediska, mohlo by docházet k upřednostňování množství vyrobených výrobků zaměstnancem před jejich kvalitou. Tomu se společnost snaží zabránit důslednou kontrolou výrobků přímo při výrobě.

Dále je systém odměňování provázán se strategickým cílem snižování absence zaměstnanců. Provázanost v tomto případě spočívá v poskytování měsíční odměny ve formě výkonnostního a docházkového bonusu vypláceného zaměstnancům při podílení se na plnění stanoveného cíle.

### **5.3.2 Provázanost u manažerů a mistrů**

U zaměstnanců, kteří jsou odměňováni smluvní mzdou, je pracovní výkon obtížně měřitelný a jejich odměna není přímo závislá na pracovním výkonu. Výše jejich mzdy je ovlivnitelná pouze výší osobního ohodnocení, kterým se částečně ohodnocuje výkon pracovníka a slouží k jeho motivaci. O výši osobního ohodnocení pro zaměstnance odměňované smluvní mzdou rozhoduje jeho nadřízený a při mimořádně neuspokojivém pracovním výkonu zaměstnance odměňovaného smluvní mzdou, může nadřízený podat návrh vedoucí personálního oddělení na snížení výše osobního ohodnocení. Tento krok musí být však oboustranný a nelze ho provést bez souhlasu zaměstnance. Pokud je naopak nadřízený s prací zaměstnance nad míru spokojen, může podat návrh vedoucí personálního oddělení na mimořádnou odměnu pro zaměstnance nebo trvalé zvýšení výše osobního ohodnocení.

Tato podkapitola je zaměřena na analýzu odměňování zaměstnanců, kteří pobírají smluvní mzdu. Tyto mzdy nejsou přímo závislé na pracovním výkonu a konkrétní částky není možné veřejně poskytnout. Z tohoto důvodu byl proveden řízený rozhovor se zaměstnanci na pozicích manažerů a mistrů. Otázky v řízeném rozhovoru byly vytvořeny na základě doporučení, které uvádí Hendl. Konkrétně se tohoto rozhovoru účastnilo 9 zaměstnanců, z nichž 5 bylo na pozicích manažerů a 4 na pozicích mistrů. Rozložení bylo rovnoměrné i z hlediska pohlaví zaměstnanců, mezi kterými bylo 5 mužů a 4 ženy. [14]

Zaměstnancům bylo v řízeném rozhovoru kladeno celkem 14 otázek, které se zaměřovaly na odměňování zaměstnanců, motivaci, výkonnost a znalost cílů společnosti. Kompletní seznam otázek řízeného rozhovoru je uveden v příloze této práce.

Cílem řízeného rozhovoru bylo zjištění spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování ve společnosti a s jejich finanční odměnou. Identifikace motivačních faktorů jejich práce, vliv výkonu jejich práce na odměnu a seznámení s cíli společnosti. Otázky v řízeném rozhovoru byly rozděleny do několika skupin, podle oblasti na kterou se zaměřují. Vyhodnocení bylo provedeno jako celkové a poté po jednotlivých skupinách, je tak možné identifikovat rozdíly mezi odpověďmi manažerů a mistrů nebo mužů a žen.

## Odměňování zaměstnanců

Na otázku, zda považují zaměstnanci systém odměňování ve společnosti za spravedlivý a motivační odpovědělo kladně 56% zaměstnanců. Zbývajících 44% zaměstnanců odpovědělo záporně z důvodů nemožnosti odměnit dobré zaměstnance na úkor průměrných, chybějícího ohodnocení zodpovědnosti a kvality práce a stagnující výše mezd ve společnosti. Zaměstnanci poukazují na fakt, že jejich mzda je stejně vysoká jako při jejich nástupu do zaměstnání před několika lety. Nespravedlnost systému odměňování spatřují zaměstnanci také ve stejné výši odměny pro nové zaměstnance nastupující do společnosti a zaměstnance působící na dané pozici již několik let. Kladný názor na tuto otázku převažuje u manažerů i u mistrů, u nichž je procento kladných odpovědí téměř vyrovnané. Ve společnosti považují za spravedlivý tento systém spíše muži, jejichž kladné odpovědi tvoří 60%, tento fakt však může být způsoben tím, že se řízeného rozhovoru účastnilo o jednoho zástupce mužského pohlaví více.

Každá společnost by měla usilovat o to, aby její zaměstnanci byli spokojeni, protože to ovlivní nejen jejich výkon, ale i loajálnost ke společnosti. Ve společnosti je téměř polovina zaměstnanců se systémem odměňování nespokojena a nepovažuje ho za spravedlivý a motivační. Tento stav by měl být signálem pro manažery personálního oddělení, kteří by se měli snažit ho změnit.

Druhá otázka se týkala spokojenosti zaměstnanců s výší odměny za jimi odvedenou práci. Na tuto otázku odpovědělo kladně pouze 22%, ostatní nejsou spokojeni s výší odměny a preferují odměnu vyšší v rozmezí 15 - 25%. U všech skupin převládá počet nespokojených zaměstnanců, nad spokojenými. Manažeři se na rozdíl od mistrů jednoznačně shodli v záporných odpovědích. Z důvodu nespokojenosti 88% zaměstnanců s výší své odměny hrozí společnosti, že její kvalifikovaní zaměstnanci odejdou k jiným zaměstnavatelům, kteří jim nabídnou za práci vyšší odměnu. Na řešení tohoto problému by se společnost měla zaměřit, aby ji v budoucnu neopustili klíčoví zaměstnanci vlastníci intelektuální kapitál důležitý pro rozvoj a úspěšné fungování společnosti.

Úkolem třetí otázky bylo zjistit, který faktor má podle zaměstnanců vliv na výši jejich finanční odměny. Zaměstnanci měli na výběr pět možností a bylo možné označit více odpovědí. Největší vliv na výši jejich finanční odměny má podle většiny kvalita jejich práce, dále pracovní výkon, délka praxe a délka zaměstnání ve společnosti. Žádný z dotazovaných neuvedl jako faktor vlivu na finanční odměnu úroveň dosaženého vzdělání. Jeden zaměstnanec si mezi nabízenými faktory nevybral žádný a uvedl, že k dosažení odměny stačí odpracovat měsíční fond. Faktor kvalita práce převládá i v jednotlivých skupinách.

Z vyhodnocení odpovědí vyplývá, že zaměstnanci vnímají úroveň svého dosaženého vzdělání za nedůležitý faktor při rozhodování o výši jejich finanční odměny.

### **Motivace zaměstnanců**

Přestože byly v kapitole 4 identifikovány benefity, které společnost poskytuje svým zaměstnancům, více než polovina zúčastněných se domnívá, že je zaměstnavatel motivuje pouze hmotnými formami odměny, jako jsou příplatky a prémie. Zaměstnanci, kteří jsou motivováni i dalšími formami odměny uvedli např. některé formy benefitů poskytovaných ve společnosti jako jsou příspěvky na stravování, masáže, životní pojištění, někteří i služební vůz. Jeden z dotazovaných uvedl, že je motivován pouze svým profesním uspokojením na základě odvedení dobré práce a nabízené formy odměn jsou pro něj zcela nevyhovující. U mistrů převládá názor, že jsou motivováni pouze hmotnými formami odměny a manažery naopak motivují i další formy odměn. Zatímco u žen, je rozdíl mezi odpověďmi vyrovnaný, u mužů převládá názor motivace pouze pomocí hmotných odměn.

Další otázka se týkala identifikace faktorů, které zaměstnance nejvíce motivují k práci. Zhruba 78% uvedlo jako největší motivaci k jejich práci stabilitu zaměstnání, která výrazně převládla nad ostatními faktory ve všech skupinách zaměstnanců. Dalšími důležitými faktory jsou finanční ohodnocení a pracovní kolektiv. Naopak nejméně motivují zaměstnance nabízené zaměstnanecké benefity, ty považuje za motivační pouze 14% žen a žádný z dotazovaných mužů. Totožná situace nastala i mezi manažery a mistry, u kterých benefity motivují pouze 14% manažerů a žádného z mistrů.

Na předchozí problém navázala následující otázka zjišťující spokojenost se zaměstnaneckými benefity. Z celkového počtu zaměstnanců je 56% spokojeno se systémem benefitů, které jim společnost nabízí. Zbývající část zaměstnanců by ocenila další benefity např. ve formě vitaminů, dárkových poukazů do lékárny, příspěvků na bydlení a dopravu nebo flexibilnější způsob spojení na důchod. Manažeri jsou převážně se systémem benefitů spokojeni, zatímco mistři spíše nespokojeni. U žen je názor vyrovnaný a u mužů převládla spokojenost s benefity.

### **Výkonnost zaměstnanců**

Všichni zaměstnanci se domnívají, že jsou hodnoceni za kvalitativní i kvantitativní výkon své práce. Odpovědi na tuto otázku byly zcela jednoznačné u všech skupin zaměstnanců. Zaměstnanci také jednotně upřednostňují odměňování podle svého individuálního výkonu.

Podle manažerky ekonomického a personálního oddělení je od individuálního výkonu odvíjena výše měsíční mzdy poskytované zaměstnancům a kolektivní výkon je rozhodující při stanovení čtvrtletních odměn.

Přesto, že všichni prosazují odměnu za individuální výkon, 67 % zaměstnanců uvádí, že je pracovní kolektiv motivuje k vyššímu výkonu. Naopak 22% zaměstnanců pracovní kolektiv spíše demotivuje k vyššímu výkonu a zbývajících 11% pracovní kolektiv v jejich výkonu nijak neovlivní. Manažeři jsou z 80 % pracovním kolektivem motivováni k vyššímu výkonu, zatímco u mistrů je motivováno pouze 50%, 25% je demotivováno a u zbývajících 25% neovlivní pracovní kolektiv jejich výkon. Muže jednoznačně motivuje pracovní kolektiv k vyššímu výkonu, zatímco názory žen se shodují s odpověďmi mistrů.

### **Provázanost odměňování a výkonnosti**

Podle 56 % zaměstnanců je současný systém hodnocení a odměňování ve společnosti dostatečně účinný a motivující ke zvyšování a zkvalitňování pracovního výkonu. Zbývajících část zaměstnanců by tento systém zkvalitnila posílením odměny za kvalitu práce, např. ve formě osobního ohodnocení zahrnujících jako jeden z faktorů kvalitu odvedené práce. U této otázky se objevil výrazný rozdíl mezi manažery, z nichž 80% považuje systém odměňování za motivující a mistry, mezi nimiž převládá opačný názor. Muži považují systém odměňování za účinný z 60%, zatímco ženy pouze z 50%.

Systém odměňování je podle 89 % respondentů propojen se systémem výkonnosti zaměstnanců a míra propojení těchto procesů je podle nich dostatečná. O stoprocentním propojení odměňování a výkonnosti jsou přesvědčeni pouze mistři, kteří však poukazují na provázanost pouze u montážních pracovníků. U ostatních zaměstnanců není podle nich propojení těchto prvků příliš vysoké. O propojení výkonnosti a odměňování je ve společnosti přesvědčeno 100% žen a 80% mužů.

### **Cíle společnosti**

Z důvodu provázanosti se strategickými cíli byla zaměstnancům položena otázka týkající se zavedení výkonnostního a docházkového bonusu pro montážní pracovníky. Konkrétním cílem této otázky bylo zjištění názoru zaměstnanců na zavedení tohoto bonusu a jeho ovlivnění míry absence zaměstnanců. Zhruba u 78% zaměstnanců převažuje názor, že tento prostředek pomůže snížit míru absence zaměstnanců a společnost se tak přiblíží k plnění jednoho ze svých cílů. Kladný názor na snížení absence pomocí tohoto prostředku převládá ve všech skupinách dotazovaných.

S cíli společnosti je z dotazovaných seznámeno 78%. Jejich názory, zda systém odměňování vychází z těchto cílů, se však liší. Zbývajících 22% zaměstnanců uvádí, že nejsou seznámeni s cíli společnosti. Všechny ženy uvádí, že jsou seznámeny s cíli společnosti, na rozdíl od mužů seznámených pouze z 60%. Manažeři bez rozdílu tvrdí, že jsou s cíli společnosti seznámeni. U mistrů je s cíli společnosti podle odpovědí seznámeno pouze 50%. S cíli společnosti by měli být seznámeni všichni zaměstnanci a především manažeři a mistři, kteří by s nimi měli seznamovat i další podřízené zaměstnance.

### **Vzdělávání zaměstnanců**

Všichni zaměstnanci jsou spokojeni s příležitostí dále se vzdělávat, kterou jim společnost poskytuje. Rozsah vzdělání, které jim zaměstnavatel nabízí je podle většiny zaměstnanců dostačující. Velký úspěch sklízí především nabídka výuky cizích jazyků, kterou společnost svým zaměstnancům poskytuje. Někteří by pouze ocenili více profesních školení kvalifikovanými osobami.

## **5.4 Návrhy a doporučení**

Obsahem této kapitoly je stanovení návrhů a doporučení, které by ve společnosti mohly vylepšit stav provázanosti odměňování a výkonnosti s cíli společnosti. Pro manažery a mistry společnosti jsou navrženy možnosti zlepšení a doporučení na základě problémových oblastí zjištěných z vyhodnocení řízených rozhovorů s touto skupinou zaměstnanců. Pro montážní pracovníky jsou návrhy sestaveny na základě zjištění problémových oblastí pomocí studia interních materiálů společnosti.

Vzhledem k faktům vyplývajícím z politiky jakosti ve společnosti, podle které je zákazník pro společnost na prvním místě, by bylo vhodné stanovit cíle i v oblasti zaměřené na zákazníky. Cíle by se mohly týkat spokojenosti zákazníků, kterou lze zjistit například provedením dotazníkových šetření u zákazníků.

Dosáhnout spokojenosti zákazníků by bylo možné zvýšením kvality výrobků, včasnými dodávkami a kvalitním servisem pro zákazníky. Z kvantitativního hlediska by mohla společnost sledovat vývoj počtu upozornění zákazníků na nekvalitu nebo počet reklamací a snažit se je snižovat. Zajímavé by bylo sledování i dalších měřítek jako například ziskovost nebo udržení zákazníků.



Ve společnosti by bylo dále vhodné vytvořit podnikovou kulturu spočívající ve stanovení hodnot a cílů, které jsou pro společnost důležité a seznámit s nimi všechny zaměstnance. Aby mohla být podniková kultura založena na výkonnosti, je důležité především stanovit strategické cíle a hodnotit výkonnost podniku komplexněji.

### **Návrhy a doporučení pro manažery a mistry**

Téměř polovina zaměstnanců není spokojena se systémem odměňování ve společnosti a nepovažují ho za objektivní a motivační. Tento stav by měl být alarmující pro top management společnosti. Podle Stýbla vyžaduje budoucí růst ekonomiky vyšší kvantitativní i kvalitativní nároky na pracovní sílu, v řadě firem se tak zavádějí systémy řízení a hodnocení výkonnosti. Pro úspěšnost těchto systémů je však velmi důležitá jejich provázanost se systémem odměňování. Odměna bývá tak často poskytována jako navýšení mzdy podle výkonnosti v návaznosti na splnění cílů.

- **Manažeři**

U manažerů by tak mohla být odměna členěna na fixní a variabilní část. Tento systém je využívám v řadě předních českých firem působících ve výrobní oblasti. Fixní část by v tomto případě představovala výši smluvní mzdy poskytovanou zaměstnancům v současnosti. Variabilní část mzdy by se odvíjela od plnění předem stanovených cílů. Z tohoto důvodu je nutné pro manažery jednotlivých oddělení stanovit cíle, které se budou odvíjet od plnění strategických cílů. Vzhledem k obtížné měřitelnosti kvantitativního výkonu u těchto zaměstnanců by bylo vhodné stanovit především kvalitativní cíle. Cíle by byly specifické pro jednotlivá oddělení, např. u obchodního oddělení by se jednalo o zajištění kvalitního informačního servisu pro zákazníky, získání nových zákazníků nebo zajištění dopravy výrobků k zákazníkovi a včasné plnění termínů dodávek v přímé návaznosti na zvyšování obratu společnosti. V případě manažerů finančního oddělení by bylo vhodné propojení zejména se strategickým cílem v oblasti zvyšování tržeb. Cíle by tak mohly být stanoveny jako individuální nebo týmové pro jednotlivá oddělení, všechny by však měly být v souladu se zásadou SMART.

Fixní složka mzdy by u manažerů tvořila 60% odměny a zbývajících 40% by bylo tvořeno variabilní složkou odvíjející se od plnění nadefinovaných cílů. Z 20% by variabilní složka odrážela plnění individuálních cílů a ze zbývajících části plnění týmových cílů.

- **Mistři**

Odměna mistrů by mohla být rozdělena také na fixní a variabilní část v totožném poměru jako u manažerů. U mistrů by mohlo být odměňování vázáno na plnění cílů v oblasti výkonu montážních pracovníků, mistři jako vedoucí jednotlivých týmů zaměstnanců zodpovídají za výkon jejich oddělení. Dále se mohou mistři podílet na plnění cíle v oblasti snižování absence zaměstnanců. Fixní složka mzdy by byla také tvořena výší smluvní mzdy. Výše variabilní části odměny by se odvíjela v závislosti na plnění předem stanovených cílů pro tyto zaměstnance. Pro mistry mohou být stanoveny kvantitativní cíle spočívající ve zvyšování výkonnosti zaměstnanců, snižování absence zaměstnanců a snižování zmetkovitosti výrobků. Kvalitativní cíle by se týkaly například motivace a spokojenosti zaměstnanců nebo plnění termínů dodávek.

Další problematickou oblastí vyplývající z vyhodnocení řízených rozhovorů s manažery a mistry je systém benefitů poskytovaný ve společnosti. Necelých 50% zaměstnanců není se systémem benefitů ve společnosti spokojeno a ocenili by další formy benefitů. Mezi nejčastěji uváděné preferované benefity patří poukazy do lékárny nebo poskytnutí vitaminů pro zaměstnance. Systém benefitů by měl být pro zaměstnance motivační, a z toho důvodu by se měl management společnosti snažit ho inovovat a více přizpůsobit současným požadavkům zaměstnanců. Vhodnou možností zlepšení tohoto systému by bylo i využití systému volitelných zaměstnaneckých výhod blíže charakterizovaného v kapitole 1.4.3. Tento systém je velmi flexibilní a umožňuje uspokojovat různorodé potřeby zaměstnanců. Jeho nevýhodou je však vysoká finanční a administrativní náročnost nejen při zavádění, ale i při jeho průběžné aktualizaci. [5]

V oblasti vzdělávání jsou zaměstnanci spokojeni, ale řada z nich uvedla, že by ocenila více profesních školení. Nad tímto problémem je vhodné se zamyslet a poskytnout zaměstnancům nejen školení, které vyžaduje legislativa a výuku jazyků, ale i další školení, potřebná pro růst zaměstnanců a zavedení inovativních postupů do společnosti. Školení by bylo vhodné provádět především prostřednictvím specializovaných externích lektorů a mohla by být součástí poskytovaných zaměstnaneckých benefitů.

## **Návrhy a doporučení pro montážní pracovníky**

U montážních pracovníků je systém odměňování a výkonnosti propojen dobře. Systém odměňování je však nastaven pouze z hlediska plnění kvantitativních cílů ve formě plnění norem. Z tohoto důvodu může být kvantitativní výkon upřednostňován před výkonem kvalitativním. V oblasti výroby zdravotnických prostředků je však jejich kvalita velmi důležitá a mimo to, vznikají v souvislosti s výrobou zmetků a reklamacemi dodatečné náklady. Z uvedených důvodů vyplývá, že by bylo vhodné pro montážní pracovníky nastavit kromě kvantitativních, také kvalitativní cíle jejich práce, které by se promítly do jejich ohodnocení. Mzda montážních pracovníků by tak byla rozčleněna na dvě části. První část by tvořila stávající odměna ve formě časové mzdy závislé na kvantitativním výkonu jednotlivců ve výši 80% celkové odměny. Druhá část odměny by se odvíjela od plnění individuálních cílů. Tyto cíle by se zaměřovaly především na kvalitu odvedené práce a jejich plnění by se sledovalo z hlediska zmetkovitosti výrobků. Na základě vytvoření škály počtu zmetků by se k nim přiřadilo ohodnocení, tvořící zbývajících 20% celkové odměny.

## **5.5 Přínosy integrovaného systému řízení výkonnosti po zavedení návrhů a doporučení pro oblast HR**

Ve společnosti MPH Medical Devices s.r.o je zaveden systém řízení výkonnosti zaměstnanců, který je úzce propojen se systémem odměňování zaměstnanců pouze u montážních pracovníků. U ostatních zaměstnanců nejsou procesy výkonnosti a odměňování přímo propojeny. V analýze provázanosti odměňování a výkonnosti s cíli společnosti byly identifikovány problémové oblasti a na základě toho navrženy možnosti zlepšení. V případě využití návrhů ke zlepšení by ve společnosti vznikl integrovaný systém řízení výkonnosti pro všechny zaměstnance a v této kapitole budou identifikovány jeho možné přínosy.

Z důvodu rozdílnosti odměňování zaměstnanců ve společnosti jsou přínosy integrovaného systému řízení výkonnosti identifikovány zvláště pro zaměstnance odměňované časovou mzdou a zvláště pro zaměstnance odměňované smluvní mzdou.

### **Přínosy integrovaného systému řízení výkonnosti pro montážní pracovníky**

Přínosy systému řízení výkonnosti pro skupinu těchto zaměstnanců byly identifikovány na základě prostudování interních materiálů a prostředí společnosti, včetně provedených konzultací s manažerkou ekonomického a personálního oddělení.

Mezi přínosy integrovaného systému řízení výkonnosti pro montážní pracovníky lze zařadit:

- odměňování zaměstnanců podle jejich skutečného pracovního výkonu,
- motivaci k vyššímu výkonu,
- přebírání odpovědnosti za kvalitu,
- přehlednost systému odměňování,
- podporu individuálního výkonu,
- možnost podílet se na plnění cílů společnosti.

### **Přínosy integrovaného systému řízení výkonnosti pro manažery a mistry**

Přínosy pro tuto oblast zaměstnanců byly zjištěny na základě vyhodnocení řízeného rozhovoru provedeného s manažery jednotlivých oddělení a mistry ve společnosti MPH Medical Devices s.r.o. Z vyhodnocených odpovědí získaných v rozhovorech vyplynuly nedostatky v motivaci systému odměňování a nespokojenosti s výší finanční odměny. Na základě toho byly společnosti navrženy možné změny a doporučení v propojení výkonnosti a odměňování.

Pro manažery a mistry je možné identifikovat přínosy tohoto systému společně a může mezi ně patřit:

- motivační a spravedlivý systém odměňování,
- dostatečná účinnost a motivace ke zvyšování pracovního výkonu,
- podpora individuálního výkonu, ale i týmové práce,
- spokojenost se systémem benefitů,
- dostatečná možnost dalšího vzdělání,
- spravedlivý a motivační systém odměňování,
- hodnocení za kvalitativní i kvantitativní výkon,
- možnost podílení se na cílech společnosti.

## ZÁVĚR

V současné moderní společnosti se musí podniky rychle přizpůsobovat požadavkům zákazníků, aby obstály v širokém konkurenčním prostředí. Pro úspěšnost podniků je důležité stanovení cílů a využití moderních metod měření výkonnosti. K dosažení cílů v každém podniku zejména přispívají jeho zaměstnanci, a proto je nutné věnovat jim patřičnou pozornost. Důležité je především posílení spokojenosti a oddanosti zaměstnanců, které se odrazí nejen ve zvýšení výkonnosti zaměstnanců, ale zlepšení dobrého jména podniku a posílení jeho celkové výkonnosti.

Hlavním cílem diplomové práce bylo provedení analýzy provázanosti systému odměňování a strategického systému měření výkonnosti. V teoretické části práce byly definovány a charakterizovány pojmy související s problematikou odměňování a řízení výkonnosti.

V analytické části práce byla charakterizována společnost MPH Medical Devices s.r.o., její historie, zaměření a zvláštní pozornost byla věnována jejím zaměstnancům. V další části práce byl charakterizován systém odměňování ve společnosti MPH Medical Devices s.r.o. především se zaměřením na odměňování montážních pracovníků. V systému odměňování byly dále identifikovány příplatky a benefity, které společnost svým zaměstnancům poskytuje.

Na základě prostudování interních dokumentů společnosti MPH Medical Devices s.r.o. bylo zjištěno, že ve společnosti nejsou přímo nadefinované žádné strategické cíle, které jsou však v současném podnikatelském prostředí nezbytné. Z toho důvodu byly v analytické části práce navrženy možné strategické cíle pro společnost. Z poskytnutých materiálů a informací vyplynula přímá provázanost odměňování a výkonnosti pouze u montážních pracovníků. V jejich případě však může docházet k rozporu s plněním cíle kvality výrobků a z toho důvodu by bylo vhodné zakomponovat do odměňování pracovníků nejen plnění kvantitativních, ale i kvalitativních cílů.

U zaměstnanců odměňovaných smluvní mzdou je velmi těžké měřit jejich pracovní výkon a nebylo možné zjistit konkrétní kroky vedoucí ke stanovení výše jejich odměny, z tohoto důvodu bylo provedeno 9 řízených rozhovorů s manažery a mistry společnosti. Otázky v rozhovorech se zabývaly oblastí odměňování, výkonnosti zaměstnanců, provázanosti výkonnosti a odměňování a seznámení zaměstnanců s podnikovými cíli.

Z vyhodnocených odpovědí vyplynuly problémové oblasti a z toho důvodu byly společnosti předloženy možné návrhy a doporučení ke zlepšení provázanosti odměňování a výkonnosti se strategickými cíli společnosti. Největším problémem ve společnosti je, že téměř polovina zaměstnanců není se systémem odměňování spokojena a nepovažuje ho za spravedlivý a motivační. Tato situace byla konzultována s vedením společnosti, které si ji uvědomuje. Zároveň však reaguje na názor zaměstnanců týkající se jejich stagnující mzdy a poukazuje na fakt, že stagnace mezd probíhala pouze v roce 2013. V tomto roce došlo k ukončení spolupráce se společností Serumwerk a společnost MPH Medical Devices s.r.o. tak přišla o řadu zakázek a to se výrazně projevilo v jejím hospodářském výsledku. Z tohoto důvodu byla stanovena úsporná opatření, aby společnost dokázala na trhu přežít. Všichni zaměstnanci byli s touto situací seznámeni a se stagnací mezd souhlasili. V roce 2014 se z důvodu zlepšení situace snažila společnost své zaměstnance motivovat zvýšením příspěvku na životní pojištění a v roce 2015 došlo k navýšení mezd a to v průměru o 10%. Pro odstranění těchto problémů byla navržena konkrétní řešení.

Pro zaměstnance odměňované smluvní mzdou, především pro manažerské pozice by měla být do odměňování zařazena variabilní složka odvíjející se od plnění předem stanovených cílů. Cíle by byly specifické pro každé oddělení a měly by být v souladu se zásadou SMART. Aby byl systém řízení výkonnosti ve společnosti účinný a efektivní, bylo by vhodné vytvořit ve společnosti podnikovou kulturu spočívající ve stanovení norem a hodnot sdílených všemi členy. Pro její fungování je také důležité zavedení strategického plánování a především nadefinování strategických cílů. Výkonnost by měla společnost sledovat nejen na základě finančních ukazatelů, ale měla by se více přizpůsobovat současným trendům a hodnotit výkonnost komplexněji, tzn. z pohledu procesů, zákazníků a zaměstnanců.

Na základě poskytnutých návrhů ke zlepšení byly identifikovány případné přínosy, které by integrovaný systém řízení výkonnosti mohl přinést pro oblast lidských zdrojů. Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že cíl práce byl splněn.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, M. *A handbook of human resource management practice*. 10. vyd. Philadelphia: Kogan Page, 2006, 982 s. ISBN 07-494-4631-5.
- [2] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [3] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5
- [4] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [5] BLÁHA, J., MATEJČIČUK, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [6] BRODSKÝ, Z. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. 2. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010, 113 s. ISBN 978-807-3953-096.
- [7] DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [8] DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
- [9] DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [10] DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [11] FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005, 263 s. ISBN 80-735-7084-X.
- [12] FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: CP Books, 2005, 462 s. ISBN 80-722-6515-6.
- [13] GREGG, P., MACHIN, S., SZYMANSKI S. The Disappearing Relationship Between Directors' Pay and Corporate Performance. *British Journal of Industrial Relations*. 1993, issue 1. DOI: 10.1111/j.1467-8543.1993.tb00377.x.
- [14] HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, 407 s. ISBN 80-7367-040-2.

- [15] KAPLAN, R., NORTON, D. *Balanced scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005, 267 s. ISBN 80-726-1124-0.
- [16] KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [17] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-807-2611-683.
- [18] KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-726-1116-X.
- [19] LEJSKOVÁ, P. *Personální management*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009, 94 s. ISBN 978-80-7395-219-8.
- [20] MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, 146 s. ISBN 978-80-7400-301-1.
- [21] MEYER, M. *Rethinking performance measurement: Beyond the balanced scorecard*. Digitally printed version. Cambridge: Cambridge University Press, 2009. ISBN 978-052-1103-268.
- [22] MOHELSKÁ, H. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009, 135 s. ISBN 978-80-7041-659-4.
- [23] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.
- [24] PETŘÍKOVÁ, R. *Lidé - zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů*. Ostrava: Dům techniky, 2002, 241 p. ISBN 80-02-01419-1.
- [25] PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [26] STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003, 146 s. ISBN 80-726-1097-X.
- [27] ŠULÁK, M., VACÍK, E. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2004, 138 s. ISBN 80-704-3258-6.
- [28] TRUNEČEK, J. *Management v informační společnosti*. 1.vyd. Praha: VŠE, 1997, 228 s. ISBN 80-707-9201-9.



- [29] URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 275 s. ISBN 978-80-7357-925-8.
- [30] WAGNER, J. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [31] *Zákoník práce: podle stavu kl.1.2014*. Ostrava: Sagit, sv. ÚZ. ISBN 978-80-7488-010-0.]

### Elektronické zdroje

- [32] Fluktuace. *Personall.cz* [online]. [cit. 2015-02-19]. Dostupné z: [http://personall.cz/Fluktuace\\_I.html](http://personall.cz/Fluktuace_I.html)
- [33] Hlavní předsevzetí českých firem: Odměňování podle výkonu. *HR News* [online]. 2010 [cit.2014-11-02]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/portal/template/EcNewsArticleDetail/id/1273105>
- [34] KULICH, C., TROJANOWSKI, G., RYAN, M. K., HASLAM, S. A., & Renneboog, L. D. R. (2011). Who gets the carrot and who gets the stick? evidence of gender disparities in executive remuneration. *Strategic Management Journal*, 32(3), 301. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/849651756?accountid=17239>
- [35] MPH Medical Devices. *Mph.cz* [online]. 2012 [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: <http://mph.cz/cs/>
- [36] Přehled o vývoji částek minimální mzdy. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2014 [cit. 2015-01-01]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/871>
- [37] STÝBLO, J. Hodnocení výkonnosti zaměstnanců a jeho souvislosti v praxi. *Mzdová praxe* [online]. 2011 [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: [http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d34068v43545-hodnoceni-vykonnosti-zamestnancu-a-jeho-souvislosti-v-praxi/?search\\_query=\\$index=954](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d34068v43545-hodnoceni-vykonnosti-zamestnancu-a-jeho-souvislosti-v-praxi/?search_query=$index=954)
- [38] URBAN, J. Mzdová praxe. [online]. 2007 [cit. 2014-11-02]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d2364v3121-odmenovani-na-zaklade-vykonu/>
- [39] Výpis z obchodního rejstříku. *Ministerstvo spravedlnosti České republiky*. [online]. 2014 [cit. 2014-11-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=338270&typ=PLATNY>
- [40] Interní materiály společnosti MPH Medical Devices s.r.o. za období 2009 - 2014

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A: **Certifikát EN ISO 13485**

Příloha B: **Certifikát Zabezpečení jakosti výroby**

Příloha C: **Organigram společnosti MPH Medical Devices s.r.o.**

Příloha D: **Aktuální mzdové sazby ve společnosti MPH Medical Devices s.r.o.**

Příloha E: **Řízený rozhovor**

# Certificate

**mdc medical device certification GmbH**  
certifies that

**MPH Medical Devices s.r.o.**  
**Pardubická 1571**  
**535 01 Přelouč**  
**Czech Republic**

for the scope

**design, manufacturing and assembly of  
sterile blood and haemodialysis tubing systems,  
including accessories and other sterile disposable medical devices**

has introduced and applies a

## Quality Management System

The mdc audit has proven that this quality management system  
meets all requirements of the following standard

**EN ISO 13485**

Medical devices – Quality management systems –  
Requirements for regulatory purposes

EN ISO 13485:2012 + AC:2012 - ISO 13485:2003 + Cor. 1:2009

Valid from	2013-11-26
Valid until	2018-11-25
Registration no.	D1080400008
Report no.	E-D10804_2013-11-11
Stuttgart	2013-11-11



Head of Certification Body



## Příloha B: Zabezpečení jakosti výroby



# DNV BUSINESS ASSURANCE

## CERTIFIKÁT ES - ZABEZPEČENÍ JAKOSTI VÝROBY

Certifikát č. 114053-2012-CE-CZS-NA 1.0  
Tento certifikát se skládá ze 3 stran

*Tímto se potvrzuje, že systém managementu jakosti společnosti*

### MPH Medical Devices s. r. o.

Pardubická 1571, 535 01 Přelouč, Česká republika

*pro výrobu a konečnou kontrolu/testování skupiny produktů*

### Sterilní jednorázové zdravotnické prostředky

*byl posouzen podle*

Článku 11.2.b) a Příloha V (Module D1) Směrnice 93/42/EHS pro zdravotnické prostředky  
a je ve shodě s aplikovatelnými požadavky.

*Další informace jsou uvedeny dále*

*Místo a datum vystavení:*

Høvik, 11. březen 2013

za DET NORSKE VERITAS CERTIFICATION AS  
NORWAY



*Platnost certifikátu:*

11. července 2017

Eugenie Winger Husebye  
Manažer certifikace

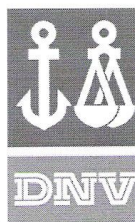


Notified Body No.:  
0434

Aud Løken Eiklid  
Technický inspektor

*Tento certifikát je podepsaný elektronicky. Blíže informace najdete na [www.dnv.com/digital/signatures](http://www.dnv.com/digital/signatures)*

**Poznámka:** Certifikát podléhá podmínkám uvedeným níže. Jakékoliv významné změny v návrhu nebo vývoji produktu mohou vést k zneplatnění tohoto certifikátu.  
Pokud níže uvedená osoba (firma nebo osoba, kterou požadavky společnosti Det Norske Veritas svými neúspěšnými nebo opomenutými, Det Norske Veritas posouva musí tuto osobu za prokazovanou plnou nebo posuzovanou osobou (základní náhrada však nemusí přesahovat sumu rovnající se desetinsobku poplatku za služby a maximální výše náhrady nesmí přesahovat 300 000 USD). V tomto ustanovení "Det Norske Veritas" znamená máce Det Norske Veritas a výslovný její úřední společníci, ředitelé, vedoucí pracovníci, zaměstnanci, agenti a jiné osoby vystupující jménem Det Norske Veritas.



Číslo cert.: 114053-2012-CE-CZS-NA  
Rev.č.: 1.0  
Projekt č.: PRJC-368562-2012-PRC-CZE

#### Jurisdikce

Aplikace Směrnice 93/42/EHS ze 14. června 1993, přijatá jako "Forskrift for Medisinsk Utstyr" norským ministerstvem zdravotnictví a sociálních věcí.

#### Historie certifikátu

Revize	Popis	Datum vystavení
0.0	Původní certifikát	2012-07-11
1.0	Přidány nové modely (tučně)	2013-03-11

Certifikát zahrnuje následující zdravotnická zařízení:

Popis prostředku	Prostředek	Třída
Sterilní jednorázové zdravotnické prostředky	<ul style="list-style-type: none"><li>• Spojovací linie</li><li>• Propojovací sety (FormSety)</li><li>• Proplachovací sety (Flush sety)</li></ul>	IIa
	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Krevní a dialyzační hadičkové systémy</b></li></ul>	

Úplný seznam zdravotnických zařízení je uložen u zplnomocněného orgánu (Notifikovaná Osoba).

Pobočky zahrnuté v certifikaci:

Název pobočky	Adresa
MPH Medical Devices s. r. o.	Pardubická 1571, 535 01 Přelouč, Česká republika



Číslo cert.: 114053-2012-CE-CZS-NA  
Rev.č.: 1.0  
Projekt č.: PRJC-368562-2012-PRC-CZE

### Podmínky

Certifikát podléhá následujícím podmínkám:

- Jakýkoliv výrobce (viz 2001/95/ES pro přesnou definici) je odpovědný za škodu způsobenou závadou produktu, v souladu s nařízením 85/374/EHS, týkajícím se odpovědnosti za vadné produkty.
- Certifikát je platný pouze pro produkty a/nebo výrobní závody uvedené výše.
- Výrobce musí splňovat povinnosti schváleného systému kvality a udržovat jej tak, aby byl stále adekvátní a účinný.
- Výrobce musí informovat místní kancelář DNV o jakýchkoliv záměrech upravit systém kvality. DNV změny posoudí a rozhodne, zda certifikát zůstává v platnosti.
- Musí být provedeny periodické audity za účelem ověření, že výrobce udržuje a používá systém kvality. DNV si vyhrazuje právo vykonat neoznamené návštěvy.

Certifikát může být prohlášen za neplatný, pokud:

- Nejsou periodické audity vykonány v řádném nebo dohodnutém termínu.
- Změny v systému kvality ovlivní produkci

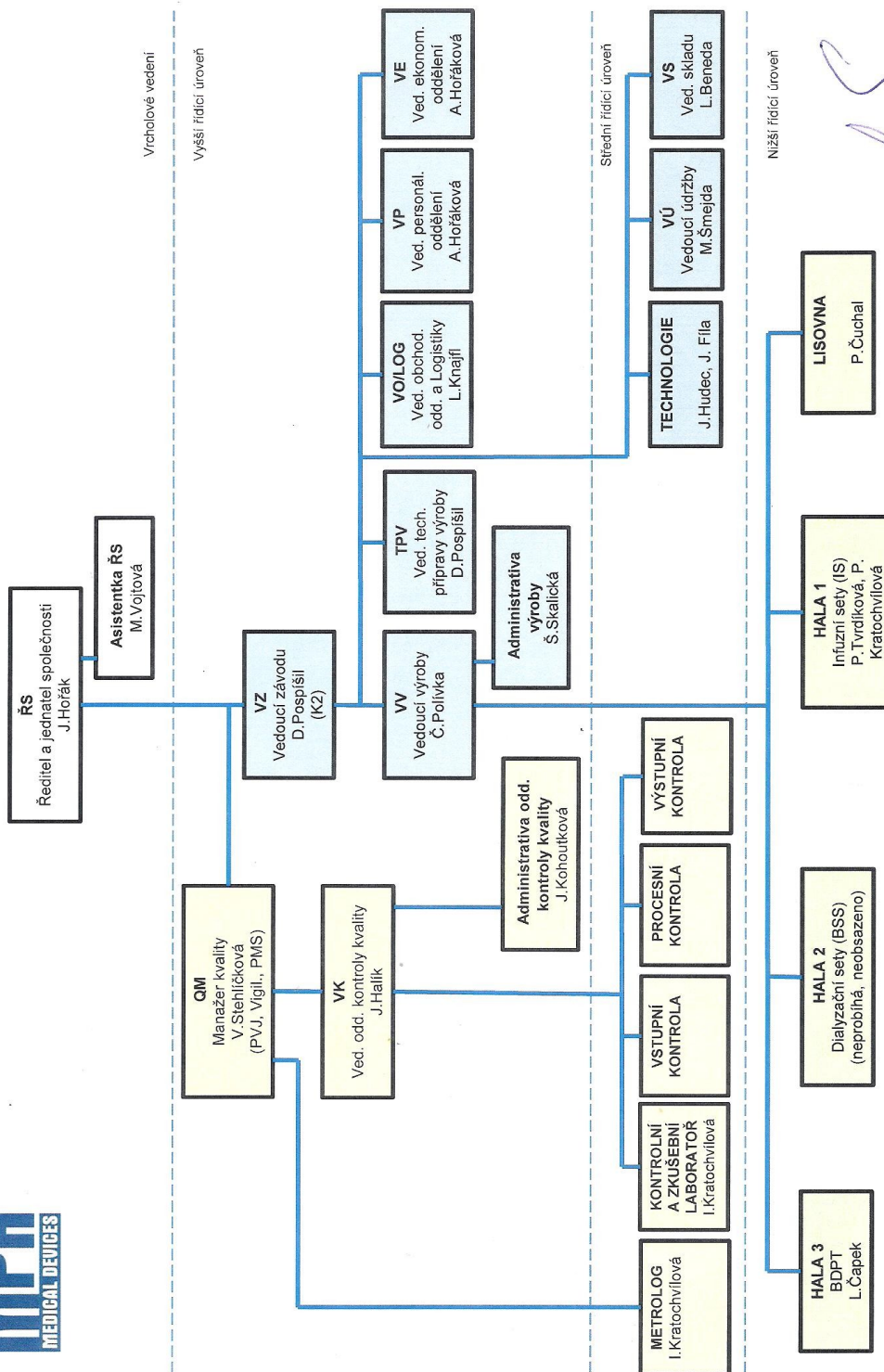
### Prohlášení shody a označení produktu

Pokud jsou splněny podmínky uvedené výše, může výrobce používat Prohlášení o shodě ES a CE značku s identifikačním číslem způsobilého orgánu DNV (Notifikovaná Osoba).

### KONEC CERTIFIKÁTU

# Příloha C: Organigram společnosti MPH Medical Devices s.r.o.

## ORGANIGRAM



Organigram, J. Hořák/ŘS, 05.01.2015

Ing. J. Hořák, 05.01.2015



## Příloha D: Aktuální mzdové sazby ve společnosti MPH Medical Devices

**s.r.o.**

<b>Dvousměnný provoz</b>		<b>Jednosměnný provoz</b>	
Průměrné plnění	Základní hod.sazba	Průměrné plnění	Základní hod.sazba
do 89,99%	62,-- Kč	do 89,99 %	58,-- Kč
90,00–94,99 %	66,-- Kč	90,00–94,99 %	60,-- Kč
95%	67,-- Kč	95 %	61,-- Kč
96%	68,-- Kč	96 %	62,-- Kč
97 %	69,-- Kč	97 %	63,-- Kč
98 %	70,-- Kč	98 %	64,-- Kč
99 %	71,-- Kč	99 %	65,-- Kč
100 %	73,-- Kč	100 %	67,-- Kč
101 %	74,-- Kč	101 %	68,-- Kč
102 %	75,-- Kč	102 %	69,-- Kč
103 %	76,-- Kč	103 %	70,-- Kč
104 %	77,-- Kč	104 %	71,-- Kč
105 %	78,-- Kč	105 %	72,-- Kč
106 %	79,-- Kč	106 %	73,-- Kč
107 %	80,-- Kč	107 %	74,-- Kč
108 %	81,-- Kč	108 %	75,-- Kč
109 %	82,-- Kč	109 %	76,-- Kč
110 %	84,-- Kč	110 %	78,-- Kč
111 %	85,-- Kč	111 %	79,-- Kč
112 %	86,-- Kč	112 %	80,-- Kč
113 %	87,-- Kč	113 %	81,-- Kč
114 %	88,-- Kč	114 %	82,-- Kč
115 %	89,-- Kč	115 %	83,-- Kč
116 %	90,-- Kč	116 %	84,-- Kč
117 %	91,-- Kč	117 %	85,-- Kč
118 %	92,-- Kč	118 %	86,-- Kč
119 %	93,-- Kč	119 %	87,-- Kč
120 % a více	94,-- Kč	120 % a více	88,-- Kč



## **Příloha E: Řízený rozhovor**

### **Pracovní pozice:**

- vedoucí oddělení
- mistr

### **Pohlaví:**

- muž
- žena

## **OTÁZKY PRO ŘÍZENÝ ROZHOVOR S MANAŽERY JEDNOTLIVÝCH ODDĚLENÍ A MISTRY**

1) *Považujete systém odměňování ve vaší společnosti za spravedlivý a motivační? (pokud ne, uveďte konkrétní důvod)*

- ano
- ne

2) *Jste spokojen/a s výší odměny za Vámi odvedenou prací? (pokud ne, uveďte jakou odměnu považujete za odpovídající - např. o kolik procent vyšší, popř. nižší)*

- ano
- ne

3) *Který faktor má podle Vás největší vliv na výši Vaší finanční odměny?*

- kvalita práce
- pracovní výkon
- dosažené vzdělání
- praxe
- délka zaměstnání ve společnosti

4) *Motivuje Vás zaměstnavatel pouze hmotnými formami odměny nebo i dalšími formami?*

- pouze hmotné formy odměny (prémie, příplatky)
- další formy (uveďte)

5) *Co Vás nejvíce motivuje k práci?*

- finanční ohodnocení
- stabilita zaměstnání
- zaměstnanecké benefity
- pracovní kolektiv

6) *Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity, které Vám zaměstnavatel poskytuje? (pokud ne, uveďte jaké další benefity byste ocenil/a?)*

- ano
- ne

7) *Jste hodnoceni za kvalitativní nebo kvantitativní výkon (výkon celého oddělení, za které zodpovídáte)?*

- kvalitativní výkon
- kvantitativní výkon
- kvalitativní i kvantitativní

8) *Upřednostňujete odměňování za individuální nebo kolektivní výkon (za pracovní skupinu, podnik) a proč?*

- individuální výkon
- kolektivní výkon

9) *Jaký vliv má podle Vás pracovní kolektiv na Váš individuální výkon?*

- motivuje mě k vyššímu výkonu
- demotivuje mě k vyššímu výkonu
- nijak neovlivní můj pracovní výkon

10) *Jaký je Váš názor na zavedení výkonnostního a docházkového bonusu? Ovlivní podle Vás míru absence zaměstnanců?*

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

11) *Považujete současný systém hodnocení a odměňování ve vaší společnosti za dostatečně účinný a motivující ke zvyšování a zkvalitňování pracovního výkonu? (pokud ne, jak byste ho zkvalitnil/a pomocí konkrétních kroků, popř. nástrojů)*

- ano
- ne

12) *Poskytuje Vám zaměstnavatel příležitost se dále vzdělávat? Pokud ano, je podle Vás tato možnost vzdělání dostatečná?*

- ano
- ne

13) *Myslíte si, že systém odměňování je propojen se systémem výkonnosti? Pokud ano, tak do jaké míry?*

- ano
- ne

14) *Jste seznámeni s cíli společnosti? Pokud ano, vychází systém odměňování pracovního výkonu z těchto cílů?*

- ano
- ne