

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní**

System odměňování v MPH Medical Devices, s. r. o.

Zlata Doležalová

**Bakalářská práce
2012**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zlata Doležalová**
Osobní číslo: **E09444**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku - Manažerská etika**
Název tématu: **Systém odměňování v MPH Medical Devices, s.r.o.**
Zadávající katedra: **Ústav matematiky**

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

Cílem bakalářské práce je analýza systému odměňování ve společnosti MPH Medical Devices, s.r.o.

Bakalářská práce bude obsahovat:

- základní pojmy související s tématem teorie podniku, dále s řízením pracovního výkonu,
- historii a zaměření společnosti MPH Medical Devices, s.r.o.,
- analýzu systému odměňování ve společnosti MPH Medical Devices, s.r.o.,
- analýzu vývoje odměňování.

Rozsah grafických prací: –
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:


- ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha : Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2(váz.).
ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3(váz.).
DVOŘÁK, Tomáš. Společnost s ručením omezeným. 2. vydání. Praha : ASPI, 2005. 516 s. ISBN 80-7357-090-4(váz.).
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Personální řízení. 1. vydání. Praha : Vysoká škola ekonomická, 2001. 218 s. ISBN 80-245-0248-8.
KORÁB, Vojtěch. Založení a řízení společnosti. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X(váz.).
SYNEK, Miloslav; KISLINGEROVÁ, Eva. Podniková ekonomika. 5. vydání. Praha : C.H. Beck, 2010. 445 s. ISBN 978-80-7400-336-3(váz.).

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Pavla Jindrová, Ph.D.
Ústav matematiky

Datum zadání bakalářské práce: 30. června 2011
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2012


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

L.S.


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

V Pardubicích dne 4. srpna 2011

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 Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2012

Zlata Doležalová

PODĚKOVÁNÍ:

Chtěla bych poděkovat své vedoucí práce paní Mgr. Pavle Jindrové za odbornou pomoc, vedení a čas, který mi poskytla při psaní této práce.

Dále bych ráda poděkovala členům společnosti MPH Medical Devices s.r.o., zejména vedoucí ekonomického oddělení paní Aleně Hořákové za poskytnutí cenných informací o historii společnosti, jejím výrobním programu, ale především systému odměňování v této společnosti.

ANOTACE

Tato bakalářská práce je věnována problematice systému odměňování zaměstnanců ve společnosti MPH Medical Devices, s. r. o.

V první části práce se zaměřuji na vysvětlení pojmů souvisejících s podnikem a konkrétní právní formou společnosti. V další části uvádím teoretický popis odměňování a druhů mezd v ČR.

V praktické části je charakterizována společnost MPH Medical Devices, s.r.o., její historický vývoj a současný výrobní program. Následuje analýza konkrétního systému odměňování zaměstnanců v této společnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

řízení lidských zdrojů, podnik, společnost s ručením omezeným, odměňování, mzda, společnost MPH Medical Devices, s. r. o.

TITLE

Remuneration System in MPH Medical Devices, s.r.o.

ANNOTATION

This work is devoted to the issue of remuneration of employees in MPH Medical Devices, Ltd. In the first part I explain the terms associated with a particular enterprise and legal form of company. In the next section I present a theoretical description of the kinds of salaries and wages in the country.

The practical part is characterized by MPH Medical Devices, Ltd., its historical development and current manufacturing program. The analysis of a particular system of remuneration of employees in this company.

KEYWORDS

Human Resource Management, business, limited company, remuneration, wage, MPH Medical Devices Company, Ltd.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1. ZÁKLADNÍ POJMY SOUVISEJÍCÍ S PODNIKEM.....	12
1.1. PODNIK, PODNIKÁNÍ, PODNIKATEL	12
1.2. DĚLENÍ PODNIKŮ	13
1.3. SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM	14
1.3.1. Historie společností s.r.o.	14
1.3.2. Založení a vznik společnosti.....	15
1.3.3. Ručení a řízení společnosti	15
1.3.4. Orgány společnosti.....	16
1.3.5. Rozdělení zisku společnosti.....	16
1.3.6. Výhody a nevýhody společnosti s ručením omezeným	16
2. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	17
2.1. MANAŽER.....	17
2.1.1. Manažerské úrovně	17
2.2. PRÁCE A ZAMĚSTNÁVÁNÍ LIDÍ	18
2.2.1. Definice práce	18
2.2.2. Zaměstnanecký vztah	18
3. ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	19
3.1. ZÁKLADNÍ POJMY SOUVISEJÍCÍ S ODMĚŇOVÁNÍM.....	19
3.1.1. Plat	20
3.1.2. Mzda.....	20
3.1.3. Odměna	20
3.2. MZDOVÉ FORMY.....	21
3.2.1. Základní mzdové formy	21
3.2.2. Dodatkové mzdové formy	23
3.3. MINIMÁLNÍ MZDA.....	24
3.4. MZDOVÉ PŘÍPLATKY	25
3.4.1. Mzdové příplatky	25
3.4.2. Platové příplatky	26
3.5. ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY A BENEFITY	26
3.5.1. Cíle zaměstnaneckých výhod	26
3.5.2. Typy zaměstnaneckých výhod.....	27
3.6. MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	28
3.6.1. Proces motivace	28
3.6.2. Typy motivace	28
3.6.3. Teorie motivace	28
3.6.4. Pracovní motivace.....	29
3.6.5. Motivace a peníze	29
3.6.6. Motivace a stimulace.....	29
4. SPOLEČNOST MPH MEDICAL DEVICES, S.R.O.	30
4.1. VÝROBNÍ PROGRAM SPOLEČNOSTI	30
4.2. HISTORIE SPOLEČNOSTI	30
4.3. STÁVAJÍCÍ HOSPODÁŘSKÝ VÝVOJ SPOLEČNOSTI.....	31
4.4. INFORMACE Z OBCHODNÍHO REJSTŘÍKU	32
4.5. ORGANIZAČNÍCH SLOŽKY PODNIKU V ZAHRANIČÍ	32

5.	SYSTEM ODMĚŇOVÁNÍ V MPH MEDICAL DEVICES, S.R.O.	33
5.1.	SMLUVNÍ MZDA	33
5.2.	MĚSÍČNÍ MZDA	33
5.2.1.	Mzdové třídy	33
5.3.	MZDOVÉ PŘÍPLATKY VYPLÁCENÉ ZAMĚSTNANCŮM	34
5.3.1.	Příplatky za práci v odpolední směně	34
5.3.2.	Příplatky za práci v noci	34
5.3.3.	Příplatky za práci v sobotu a v neděli	34
5.3.4.	Příplatky za práci přesčas	34
5.4.	OSOBNÍ OHODNOCENÍ	35
5.4.1.	Pracovní výkon	35
5.4.2.	Kvalita práce	36
5.4.3.	Postoj k práci	36
5.4.4.	Duševní schopnosti	36
5.4.5.	Charakter	37
5.4.6.	Dodržování hygieny a čistoty práce	37
5.4.7.	Flexibilita pracovníka	37
5.4.8.	Dodržování pracovního řádu	38
5.5.	VÝPOČET OSOBNÍHO OHODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE	38
5.6.	ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	39
5.6.1.	Masáže	39
5.6.2.	Očkování proti chřipce	39
5.6.3.	Příspěvek na soukromé životní pojištění	39
5.6.4.	Měsíční odměna	40
5.6.5.	Pololetní odměna	40
5.6.6.	Dovolená na zotavenou	40
5.7.	POSTIHOVÁNÍ PORUŠENÍ PRACOVNÍHO POSTUPU, PRACOVNÍ KÁZNĚ, NEDODRŽENÍ ZÁSAD SPRÁVNÉ VÝROBNÍ PRAXE A POSTIHOVÁNÍ NEKVALITNÍ PRÁCE	41
5.8.	VÝVOJ MZDOVÝCH SAZEB VE SPOLEČNOSTI MPH MEDICAL DEVICES, S.R.O.	42
5.8.1.	Příklad	44
5.9.	POROVNÁNÍ VÝVOJE MZDOVÝCH SAZEB S MINIMÁLNÍ MZDOU	46
5.9.1.	Test rovnoběžnosti dvou regresních přímek	47
5.10.	POROVNÁNÍ VÝVOJE MZDOVÝCH SAZEB S PRŮMĚRNOU MZDOU	49
5.10.1.	Test rovnoběžnosti dvou regresních přímek	50
	ZÁVĚR	51
	POUŽITÁ LITERATURA	53

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Výhody a nevýhody společností s ručením omezeným	16
Tabulka 2: Faktory, které by měly být brány v úvahu při odměňování	19
Tabulka 3: Minimální mzda podle týdenní pracovní doby	24
Tabulka 4: Vývoj minimální mzdy	24
Tabulka 5: Mzdové třídy pro zaměstnance odměňované měsíční mzdou	33
Tabulka 6: Výpočet výsledné známky osobního ohodnocení	38
Tabulka 7: Výše příplatku osobního ohodnocení	39
Tabulka 8: Postihování zaměstnanců	41
Tabulka 9: Mzdové třídy platné od 01.09.2005	42
Tabulka 10: Mzdové třídy platné od 01.01.2006	42
Tabulka 11: Mzdové třídy platné od 01.01.2007	42
Tabulka 12: Mzdové třídy platné od 01.07.2009	43
Tabulka 13: Mzdové třídy platné od 01.01.2010	43
Tabulka 14: Mzdové třídy platné od 01.05.2010	44
Tabulka 15: Mzdové třídy platné od 01.04.2011	44
Tabulka 16: Vývoj mzdové sazby	45
Tabulka 17: Vývoj základní hodinové sazby ve společnosti MPH Medical Devices,s.r.o.	46
Tabulka 18: Vývoj minimální hodinové sazby	46
Tabulka 19: Výpočty pro test rovnoběžnosti dvou regresních přímk	47
Tabulka 20: Vývoj průměrné měsíční mzdy	49

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Schéma právní formy podnikání	14
Obrázek 2: Vývoj minimální mzdy za měsíc	25
Obrázek 3: Maslowova pyramida lidských potřeb	29
Obrázek 4: Mapa ČR s vyznačeným sídlem společnosti	30
Obrázek 5: Nová budova společnosti	31
Obrázek 6: Organizační složky podniku	32
Obrázek 7: Vývoj základní hodinové sazby	44
Obrázek 8: Porovnání základní hodinové sazby s minimální hodinovou mzdou	46
Obrázek 9: Vývoj průměrné mzdy v ČR	49

SEZNAM ZKRATEK

ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
FES	Fakulta ekonomicko-správní
Sb.	Sbírka zákonů
S.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SRN	Spolková republika Německo

ÚVOD

Cílem této bakalářské práce je provést analýzu systému odměňování ve společnosti MPH Medical Devices, s.r.o. Odměňování je považováno za důležitou personální činnost v řízení lidských zdrojů. Každý podnik nebo organizace si musí uvědomit důležitost svých zaměstnanců, kteří tvoří jejich lidský kapitál. Zaměstnanci jsou pro společnost velmi důležití, protože bez nich by nedosahovala požadovaných výsledků. Pokud si podnik chce udržet kvalitní a kvalifikovanou pracovní sílu, musí své zaměstnance náležitě stimulovat, aby byli ke své práci motivováni. Motiv je vnitřní podnět, který ovlivní chování nebo jednání zaměstnance. Stimul je možné popsat jako vnější podnět, který ovlivní chování zaměstnance. Stimulace i motivace může mít hmotnou i nehmotnou podobu. Za stimulaci je považováno, když zaměstnavatel zvýší svému zaměstnanci mzdu nebo ho pochválí. Motivace je pro každého jiná, pro někoho znamená zvýšení platu více než nehmotná podoba motivace ve formě pochvaly nebo pocitu uznání. Vztah mezi stimulací a motivací by měl být vyrovnaný. V případě, že vztah mezi stimulací a motivací není vyrovnaný, nikdy nedojde k uspokojení potřeb obou stran zaměstnaneckého vztahu, tedy zaměstnavatele i zaměstnanců. Mnoho lidí považuje za nejdůležitější stimulační i motivační nástroj peníze, tzn. odměnu, kterou zaměstnanec dostane za vykonanou práci. Velkou roli v motivaci zaměstnanců hrají kromě peněz také prostředí a kolektiv, ve kterém lidé pracují.

Pro zaměstnavatele tvoří mzdy vyplácené zaměstnancům vysoké mzdové náklady. I přesto se snaží mnoho společností poskytovat svým zaměstnancům různé zaměstnanecké výhody a benefity. V bakalářské práci je vysvětlen a popsán systém zaměstnaneckých výhod obecně i konkrétně poskytované zaměstnanecké výhody ve společnosti MPH Medical Devices, s.r.o.

První kapitola obsahuje teoretický popis pojmů souvisejících s podnikem a s právní formou společnosti s ručením omezeným. Právní formě společnosti s ručením omezeným je věnována pozornost z důvodu, že společnost MPH Medical Devices, s.r.o. má tuto právní formu.

Ve druhé kapitole jsou vysvětleny pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů. Jsou uvedeny definice řízení lidských zdrojů, manažerské funkce, definice manažerů a jejich rozdělení do tří úrovní.

Třetí kapitola se zabývá odměňováním, tzn. formami mezd poskytovanými zaměstnancům v ČR, které je možné rozdělit na základní a dodatkové. V podkapitole 3.3 je popsána problematika minimální mzdy, včetně jejího vývoje od roku 1991, kdy byla zavedena. Další podkapitoly se zabývají zaměstnaneckými výhodami a motivací zaměstnanců.

V praktické části bakalářské práce je uveden popis společnosti, jejíž systém odměňování je v práci analyzován. Poté je vysvětlena problematika systému odměňování ve společnosti MPH Medical Devices, s.r.o.

Jednotlivé podkapitoly v praktické části bakalářské práce popisují druhy mezd vyplácené ve společnosti, dodatkové formy mezd, zaměstnanecké výhody a vývoj mzdových tarifů ve společnosti MPH Medical Devices, s.r.o.

V závěru práce je provedeno porovnání sazeb základní hodinové mzdy ve společnosti MPH Medical Devices, s.r.o. se sazbami minimální hodinové mzdy stanovené zákonem a následně s průměrnou mzdou vyplácenou zaměstnancům v ČR.

Cílem práce je názorně prezentovat možnosti odměňování ve společnosti, popsat typy příspěvků a zaměstnaneckých výhod, které společnost MPH Medical Devices, s.r.o. poskytuje svým zaměstnancům a analyzovat vývoj mezd od roku 2005, tedy od vzniku společnosti až do současnosti. Porovnáním základní hodinové sazby ve společnosti MPH Medical Devices, s.r.o. se sazbami minimální mzdy stanovené zákonem a s průměrnou mzdou vyplácenou v ČR je analyzován vývoj trendu základní hodinové mzdy ve společnosti MPH Medical Devices, s.r.o.

1. ZÁKLADNÍ POJMY SOUVISEJÍCÍ S PODNIKEM

1.1. Podnik, podnikání, podnikatel

Vysvětlení pojmů podnik, podnikání a podnikatel nalezneme v Zákoně č. 513/1991 Sb., obchodním zákoníku. [22]

Podnik

Podle Obchodního zákoníku podnikem rozumíme „*soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit*“.

Podnikání

Podnikáním podle výše uvedeného zákona rozumíme „*soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku*“.

Podnikatel

Podle obchodního zákoníku je podnikatelem:

- a) *osoba zapsaná v obchodním rejstříku,*
- b) *osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,*
- c) *osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,*
- d) *osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.*

Každý podnik je popsán [6]:

- místem působnosti,
- výrobní základnou,
- výrobním programem,
- dodavateli,
- odběrateli,
- zaměstnanci a jejich kvalifikací,
- finančními ukazateli,
- organizační strukturou.

1.2. Dělení podniků

Odborná literatura [6] uvádí, že je možné podniky dělit podle různých hledisek:

1) podle zaměření

- výrobní (zemědělské, stavební, chemické, kožedělné, strojírenské, elektrotechnické, potravinářské),
- obchodní (maloobchodní, velkoobchodní),
- finanční (banky, spořitelny, pojišťovny),
- podniky služeb (autoopravny, kadeřnictví),
- dopravní podniky.

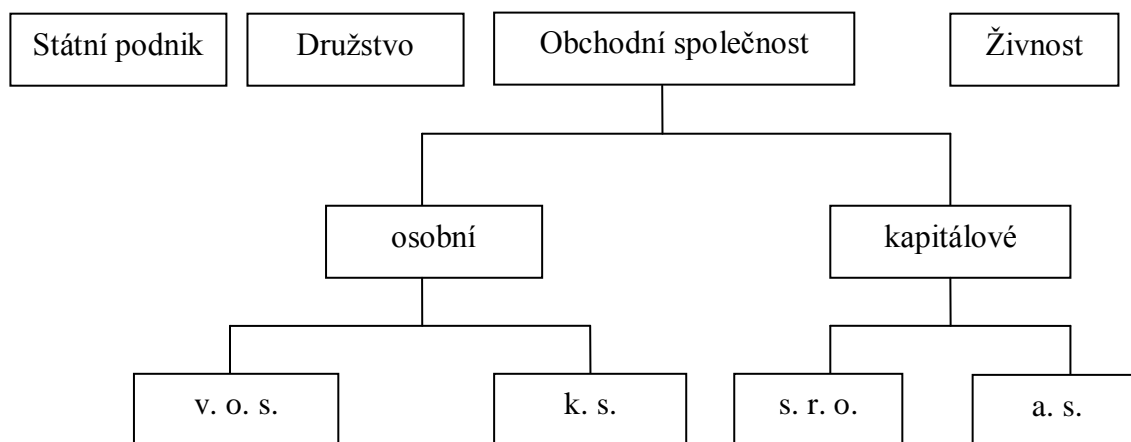
2) podle velikosti

- malé a střední podniky
 - zaměstnávají méně než 250 zaměstnanců
 - aktiva podniku uvedená v rozvaze nepřesahují 980 milionů nebo čistý obrát za poslední uzavřené účetní období nepřesahuje 1,45 miliardy korun, účtuje-li v soustavě podvojného účetnictví, pokud vede jen daňovou evidenci, vztahují se uvedené částky ke konečným příjmům a k úhrnu majetku,
- malé podniky
 - zaměstnávají méně než 50 zaměstnanců
 - aktiva podniku uvedená v rozvaze nepřesahují 180 milionů korun nebo má čistý obrát za poslední uzavřené účetní období nepřesahující 250 milionů korun, účtuje-li v soustavě podvojného účetnictví, vztahují se uvedené částky ke konečným příjmům a k úhrnu majetku,
- drobné podniky
 - zaměstnávají méně než 10 zaměstnanců.

3) podle právní formy podnikání

- obchodní společnosti
 - osobní obchodní společnosti - veřejná obchodní společnost
 - komanditní společnost
 - kapitálové obchodní společnosti - společnost s ručením omezeným
 - akciová společnost,
- družstva,
- státní podniky.

Hlavními kritérii pro volbu právní formy podnikání jsou počet zakladatelů, počáteční kapitál, způsob a rozsah ručení, oprávnění k řízení, účast na zisku, daňové zatížení a administrativní náročnost na založení podniku



v. o. s. - veřejná obchodní společnost

k. s. - komanditní společnost

s. r. o. - společnost s ručením omezeným

a. s. - akciová společnost

Obrázek 1 – Schéma právní formy podnikání

Zdroj: vlastní zpracování

1.3. Společnost s ručením omezeným

Obchodní zákoník uvádí, že „společností s ručením omezeným je společnost, jejíž základní kapitál je tvořen vklady společníků a jejíž společníci ručí za závazky společnosti, dokud nebylo zapsáno splacení vkladů do obchodního rejstříku“. [22]

V názvu musí být:

- s. r. o.,
- s. s r. o.,
- spol. s r. o.,
- ltd.

1.3.1. Historie společností s.r.o.

Společnost s ručením omezeným vznikla na přelomu středověku a novověku a je mladším typem společnosti než komanditní a veřejná obchodní společnost. Velký zlom pro s.r.o. nastal po roce 1945, kdy se společnosti s ručením omezeným příliš nerozvíjely, politický vývoj směřoval proti soukromému podnikání. V roce 1951 došlo ke zrušení všech společností s touto právní formou a bylo možné je znovu zakládat až po roce 1989. V dnešní době patří k nejčastěji se vyskytujícím společnostem. [8]

1.3.2. Založení a vznik společnosti

Informace zpracované v kapitolách 1.3.2 až 1.3.5 byly zpracovány podle [20].

Společnost může založit jeden nebo více zakladatelů, zakladatelem může být fyzická nebo právnická osoba. Nejvíce může mít společnost zakladatelů a společníků 50. Nejdůležitějším dokumentem při zakládání společnosti je společenská smlouva, ta se uzavírá písemně a je veřejně přístupným dokumentem. V případě založení společnosti jediným zakladatelem nahrazuje společenskou smlouvu zakladatelská listina, která může být v případě přistoupení nového společníka změněna na smlouvu společenskou. Tato právnická osoba vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku.

Zakladatelský dokument musí obsahovat [6]:

- firmu a sídlo společnosti,
- označení společníků,
- předmět podnikání,
- výši základního kapitálu a výši vkladu každého společníka,
- označení jednatelů a členů dozorčí rady,
- označení správce vkladu.

Výše základního kapitálu společnosti musí být minimálně 200 000 Kč a každý společník musí vložit do společnosti alespoň 20 000 Kč.

Mezi doklady o založení, které jsou nezbytné pro návrh na zápis do obchodního rejstříku, je možné zařadit například:

- společenskou smlouvu nebo zakladatelskou listinu ve formě notářského zápisu,
- doklady o předmětu podnikání,
- doklady o splacení vkladu,
- doklady o sídle,
- doklady o jednatelích,
- doklady o členech dozorčí rady.

1.3.3. Ručení a řízení společnosti

Každý společník ručí do výše svého vkladu a celá společnost ručí veškerým svým majetkem. Za porušení svých závazků odpovídá společnost celým svým majetkem. Společnost povinně vytváří rezervní fond.

1.3.4. Orgány společnosti

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, tj. schůze všech členů společnosti a statutárním neboli řídicím orgánem jsou jednatele. Valná hromada schvaluje stanovy společnosti, dále jmenuje, odvolává a odměňuje jednatele a členy dozorčí rady. Může rozhodovat o zvýšení nebo snížení základního kapitálu a o vyloučení společníků ze společnosti. Jednatelé jsou fyzické osoby, které jednájí jménem společnosti, společnost obchodně vedou a jsou zodpovědné za její chod.

Mezi hlavní povinnosti jednatele patří vedení předepsané evidence a účetnictví, vedení seznamu společníků, jejich informování o záležitostech společnosti a svolávání valné hromady. Na chod společnosti a činnost jednatelů dohlíží dozorčí rada, která musí mít minimálně 3 členy a může nahlížet do účetnictví.

1.3.5. Rozdělení zisku společnosti

Společnost s ručením omezeným ze svého zisku odvádí do státního rozpočtu daň z příjmu právnických osob, odkládají část ze zisku do rezervního fondu pro případ ztráty a zbytek si společníci rozdělují podle společenské smlouvy.

1.3.6. Výhody a nevýhody společnosti s ručením omezeným

Jako každý typ společnosti má i společnost s právní formou s.r.o. své výhody a nevýhody, jejich přehled je znázorněn v tabulce č. 1.

Tabulka 1 – Výhody a nevýhody společnosti s ručením omezeným

Výhody	Nevýhody
Omezené ručení společníků	Nutný počáteční kapitál
Společníci ručí za závazky společnosti pouze do výše všech nesplacených	Menší důvěryhodnost obchodních partnerů než akciová společnost
Společnost může být založena pouze jednou osobou	Větší administrativní náročnost při založení společnosti
Minimální vklad každého společníka je 20 000 Kč	Zisk společnosti je zdaňován sazbou daně z příjmu právnických osob
Minimální základní kapitál společnosti je 200 000 Kč	Vyplacené podíly na zisku jsou zdaňovány srážkovou daní
Vklad do společnosti může mít nepeněžitou podobu	Podíl na zisku je zdaňován dvakrát

Zdroj: upraveno podle [4]

2. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Podle Armstronga je řízení lidských zdrojů definováno „*jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace*“. [2]

Livian a Pražská definují řízení lidských zdrojů jako „*souhrn metodologií a rozhodování, jejichž cílem je řídit a rozvíjet lidský potenciál ve výrobních podnicích a ostatních organizacích*“. [14]

Z uvedených definic vyplývá, že každá organizace by si měla uvědomit, že její zaměstnanci jsou pro ni to nejdůležitější a je důležité nejen lidské zdroje řídit, ale také je rozvíjet.

2.1. Manažer

Manažerem je řídící pracovník. Hlavním úkolem manažera je přimět podřízené pracovníky, aby společně dosáhli vytyčených cílů. Každý manažer musí mít určité vlastnosti a to nejen vrozené, ale i získané dlouholetou praxí a studiem. [17]

Odborná literatura [7] uvádí definici podle P. F. Druckera „*manažer je především profesí - nositel této profese je zodpovědný za dosahování cílů svěřených organizačních jednotek, včetně tvůrčí účasti na volbě těchto cílů a jejich zajištění. Využívá přitom kolektiv spolupracovníků*“.

2.1.1. Manažerské úrovně

Odborná literatura [3] rozděluje manažery podle jejich postavení v organizaci do tří úrovní:

- manažeři první linie - odpovídají za oblast, která je jim svěřena (např. mistři ve výrobních jednotkách, vedoucí skladu),
- střední manažeři - odpovídají za řízení manažerů první linie a řadových pracovníků (např. vedoucí provozu, vedoucí odboru, stavbyvedoucí),
- vrcholoví manažeři - odpovídají za celkovou výkonnost organizace (generální ředitelé, ředitelé divizí, odborní ředitelé, top manažeři).

Autoři [7] uvádí členění manažerských funkcí podle Koontze a Wiehricha:

plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí a kontrola.

2.2. Práce a zaměstnávání lidí

2.2.1. Definice práce

Podle Armstronga je práce definována jako „*účelové vynakládání úsilí a aplikace znalostí a dovedností*“. [2]

Lidé pracují z různých důvodů, ale především proto, aby uspokojili své potřeby, mezi nejdůležitější potřebu je možné zařadit vydělání si na živobytí. Dalšími potřebami lidí, které uspokojují tím, že pracují, jsou například pocit uznání, úspěchu, prestiže.

2.2.2. Zaměstnanecký vztah

Zaměstnanecký vztah existuje mezi zaměstnavateli a zaměstnanci. Zaměstnanecké vztahy mohou mít formální a neformální podobu. Formální podoba spočívá v pracovní nebo jiné smlouvě. Neformální podoba vyjadřuje vztahy, předpoklady a očekávání toho, co manažeři a zaměstnavatel musí nabídnout a jsou ochotni splnit.

Podle Armstronga [2] východiskem zaměstnaneckého vztahu je, že se zaměstnanec zaváže poskytovat zaměstnavateli své dovednosti a úsilí výměnou za to, že zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci mzdu nebo plat. Zaměstnanecký vztah je založen na zákonem stanovené pracovní smlouvě.

Pro všechny účastníky vyplývají ze zákona určitá práva a povinnosti. Povinností zaměstnavatele je vyplácet zaměstnanci mzdu nebo plat, pro jeho práci mu zajišťovat bezpečné pracoviště a bezpečné pracovní podmínky. Zaměstnanecký vztah silně ovlivňuje personální činnosti, je velmi důležité jak se s lidmi zachází při získávání, hodnocení, povyšování, vývoji kariéry, odměňování, projednávání stížností a řešení nadbytečnosti.

2.2.2.1. Zaměstnavatel

Zákoník práce definuje zaměstnavatele jako „*právníckou nebo fyzickou osobu, která zaměstnává fyzickou osobu v pracovněprávním vztahu*“. [21] Zaměstnavatel organizuje práci pro své zaměstnance, vytváří vhodné pracovní podmínky a odebírá výsledky práce.

2.2.2.2. Zaměstnanec

Může jím být fyzická osoba, která dosáhne věku 15 let a má ukončenou povinnou školní docházku. Hmotně odpovědný je zaměstnanec až po dosažení zletilosti, tzn. věku 18 let. Jeho úkolem je osobně vykonávat práci, za kterou je odměňován. [18]

3. ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Odměňování patří mezi nejstarší personální činnosti. Podle Koubka [10] v moderním řízení lidských zdrojů neznamená odměňování pouze mzdu, plat nebo jiné peněžní odměny, ale zahrnuje také různé nepeněžní formy odměny jako například povýšení, uznání a zaměstnanecké výhody. V praxi se věnuje velká pozornost především peněžním odměnám než nepeněžním zaměstnaneckým výhodám.

V odměňování se lze často setkat s názorem, že odměna by měla být závislá na pracovním výkonu. Předpokládá se, že lidé budou více motivováni k lepšímu pracovnímu výkonu. Problém nastává u profesí, kde je pracovní výkon těžko měřitelný.

Tabulka č. 2 znázorňuje faktory, které vytvořil Mezinárodní úřad práce pro odměňování.

Tabulka 2 - Faktory, které by měly být brány v úvahu při odměňování

Analýza a úsudek	Odpovědný přístup k práci
Bystrost	Plánování a koordinace
Dělání chyb a jejich důsledky	Plnění úkolů
Dovednosti	Pracovní podmínky
Duševní úsilí	Přesnost
Duševní zátěž	Rizikovitost práce
Fyzické požadavky	Rozhodování
Hospodaření se zdroji	Řešení problémů
Iniciativa	Řízení a kontrola lidí
Komplexnost v přístupu	Sociální dovednosti
Kontakt s lidmi a diplomacie	Soudnost
Obratnost	Stresující povaha práce
Obtížnost práce	Tvořivost
Odborná příprava a zkušenosti	Úsilí
Odpovědnost za peníze, materiál, informace, zařízení, evidenci a zpracování hlášení	Vzdělání
Všeobecné znalosti	Znalost práce a znalosti všeobecně

Zdroj: upraveno podle [10]

3.1. Základní pojmy související s odměňováním

Řízení pracovního výkonu by mělo přímo souviset s odměňováním. Odměňování práce upravuje Česká legislativa. Podle Zákoníku práce [21] rozlišujeme 3 základní druhy odměňování za vykonanou práci:

- plat,
- mzda,
- odměna.

3.1.1. Plat

Dle Zákoníku práce § 109 odst. 3 „*Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy nebo veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky*“. [21]

3.1.2. Mzda

Dle Zákoníku práce § 109 odst. 2 „*Mzda je peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak*“. [21]

Naturální mzda

Podle § 119 Zákoníku práce může zaměstnavatel poskytovat naturální mzdu jen se souhlasem zaměstnance. Jako naturální mzda mohou být poskytovány výrobky, s výjimkou lihovin, tabákových výrobků nebo jiných návykových látek, výkony, práce nebo služby.

Mzda se sjednává v kolektivní, pracovní nebo jiné smlouvě, popřípadě ji zaměstnavatel může stanovit vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem. Mzda musí být sjednána před začátkem výkonu práce.

Podle § 109 odst. 4 se mzda a plat poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.

3.1.3. Odměna

Dle Zákoníku práce § 109 odst. 5 „*Odměna z dohody je peněžité plnění poskytované za práci vykonanou na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti*“. [21]

3.2. Mzdové formy

Mzdové formy je možné rozdělit na základní a dodatkové. Informace v této kapitole jsou zpracovány podle [10].

3.2.1. Základní mzdové formy

Mezi základní mzdové formy patří časová, úkolová, podílová, smíšená, smluvní mzda a mzda za očekávané výsledky práce.

3.2.1.1. Časová

Definice podle Kleibla: „*Časová mzda nebo plat je hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou pracovník dostává za svou práci. U dělnické kategorie jde obvykle o hodinovou mzdu, u nedělnických kategorií obvykle o měsíční plat*“. [11]

Časovou mzdu zaměstnance je možné vypočítat jako součin sazby stanovené za zvolenou jednotku pracovní doby (zpravidla za hodinu nebo měsíc) a počtu jednotek odpracovaných za období splatnosti mzdy (zpravidla za kalendářní měsíc). Časová mzda se používá v případě, kdy nelze objektivně změřit výsledky práce, pokud se jedná o tvůrčí činnost nebo dochází k častému střídání pracovních činností.

Výhodou je, že je jednoduchá a administrativně levná. Nevýhodou časové mzdy je nízký stimulační podnět ke zvyšování výkonu, z tohoto důvodu se přistupuje k různým modifikacím, např. diferencované mzdě nebo doplněním časové mzdy osobním ohodnocením, prémiei či bonusy.

3.2.1.2. Úkolová mzda

Definice podle Koubka zní: „*Úkolová mzda je nejjednodušším a nejpoužívanějším typem pobídkové formy. Je vhodná pro odměňování dělnické práce. Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede*“. [10]

V případě úkolové mzdy je výdělek zaměstnance závislý na jeho výkonu, který se vyjadřuje plněním výkonových norem v kusech, popřípadě v normohodinách. Při použití úkolové mzdy musí být předem stanoveny výkonové normy a pracovní postupy, zaměstnanci mohou svým výkonem ovlivnit množství vyrobených kusů.

Úkolová mzda se může vyskytovat v řadě variant [10]:

- úkolová mzda přímá (výdělek roste nebo klesá úměrně plnění výkonové normy),
- úkolová mzda diferencovaná (výdělek roste nebo klesá rychleji nebo pomaleji, než stupeň plnění výkonové normy),
- individuální úkolová mzda (výkonové normy a výdělek se stanoví pro jednotlivé zaměstnance),
- kolektivní úkolová mzda (výkonové normy a výdělek se stanoví společně pro kolektiv zaměstnanců).

3.2.1.3. Podílová (provizní) mzda

Podílová mzda se vypočítá jako podíl z peněžní částky, např. z tržby. Používá se v případě, kdy nemá zaměstnanec pevně stanovenou pracovní dobu ani pracovní postup a svou práci si organizuje samostatně. Její použití je uplatňováno především u prodavačů, v restauracích a v odvětví služeb. Provizní mzda se stanoví jako procentní podíl z realizovaných obchodů nebo služeb.

3.2.1.4. Smíšená mzda

Smíšenou mzdou může být kombinace časové a úkolové mzdy nebo časové a podílové mzdy.

Smíšená mzda může mít 3 základní varianty [9]:

- smíšená úkolová mzda - mzdový tarif se rozdělí na dvě části - úkolovou a časovou,
- smíšená podílová mzda - předpokládaný výdělek se rozdělí na časovou a podílovou složku,
- vícefaktorová mzda - předpokládaný výdělek se rozdělí na dílčí složky a každá se váže na určité kritérium, např. na výkon nebo jakost.

3.2.1.5. Smluvní mzda

Smluvní mzdou je paušální měsíční částka, kterou zaměstnavatel zaměstnanci poskytne za vykonanou práci.

3.2.1.6. Mzda za očekávané výsledky práce

Méně známá forma mzdy, jedná se o odměnu za dohodnutý výkon, který se zaměstnanec zaváže vykonat pro zaměstnavatele za určité období v odpovídající kvalitě a množství.

3.2.2. Dodatkové mzdové formy

Jedná se o nepovinné složky, které vyplácí zaměstnavatel zaměstnanci dobrovolně a slouží ke zvýšení motivace zaměstnanců.

3.2.2.1. Prémie

Prémie slouží ke zvýšení motivace zaměstnanců, které má vést ke zlepšení pracovních výsledků. Zaměstnavatel může poskytovat prémie opakovaně za uplynulé období v závislosti na odvedeném výkonu nebo jednorázově formou peněžních i nepeněžních bonusů. Koubek v [10] uvádí, že zaměstnanci může být poskytnuta prémie za množství odvedené práce a její kvalitu, využívání zdrojů, splnění termínu, iniciativu zaměstnance a jeho pracovní chování.

Existují různé druhy prémie, např. výkonové prémie, prémie za kvalitu, prémie za věcné úspory.

3.2.2.2. Odměny

Existují různé druhy odměn [10]:

- výkonostní - poskytují se podle předem stanovených kritérií pracovních výsledků,
- stabilizační a věrnostní - poskytují se za počet odpracovaných let,
- mimořádné - poskytují se za dosažení mimořádných pracovních výsledků.

3.2.2.3. Osobní ohodnocení

Zaměstnavatel může své zaměstnance odměnit osobním ohodnocením za náročnost jejich práce nebo dlouhodobě vynikající pracovní výsledky. Výše osobního ohodnocení se vypočítává jako určité procento základního platu a bývá stanoveno maximum, kterého může ohodnocení dosáhnout.

3.2.2.4. Podíly na výsledcích hospodaření organizace

Slouží ke zvýšení motivace, aby se zaměstnanci více podíleli na konečných výsledcích organizace. Koubek [10] uvádí, že tato forma odměny je charakteristická především pro podnikatelskou sféru a může mít 3 varianty: podíly na výnosu, podíly na zisku, podíly na výkonu.

3.2.2.5. Další dodatkové formy mzdy

Mezi další dodatkové formy mzdy patří odměňování zlepšovacích návrhů, 13. plat, příspěvek na dovolenou, příspěvek k pracovnímu nebo životnímu výročí.

3.3. Minimální mzda

Podle zákoníku práce „je minimální mzda nejnižší přípustná výše odměny za práci v pracovněprávním vztahu. Mzda, plat nebo odměna z dohody nesmí být nižší než minimální mzda. Do mzdy a platu se pro tento účel 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“. [21] Výši minimální mzdy stanovuje vláda nařízením a je stanovena měsíční a hodinovou sazbou. V současnosti je její výše 8 000 Kč za měsíc a 48,10 Kč za hodinu. V tabulce č. 3 je uveden přehled sazeb minimální mzdy podle týdenní pracovní doby v hodinách. Tabulka č. 4 uvádí vývoj výše sazeb minimální mzdy v Kč stanovené zákonem.

Tabulka 3 - Minimální mzda podle týdenní pracovní doby

Týdenní pracovní doba v hodinách	Minimální mzda v Kč/hod. (zaokrouhлено na 10 hal.)				
	100%	90%	80%	75%	50%
40	48,10	43,30	38,50	36,10	24,10
38,75	49,70	44,70	39,80	37,30	24,90
37,5	51,30	46,20	41,00	38,50	25,70

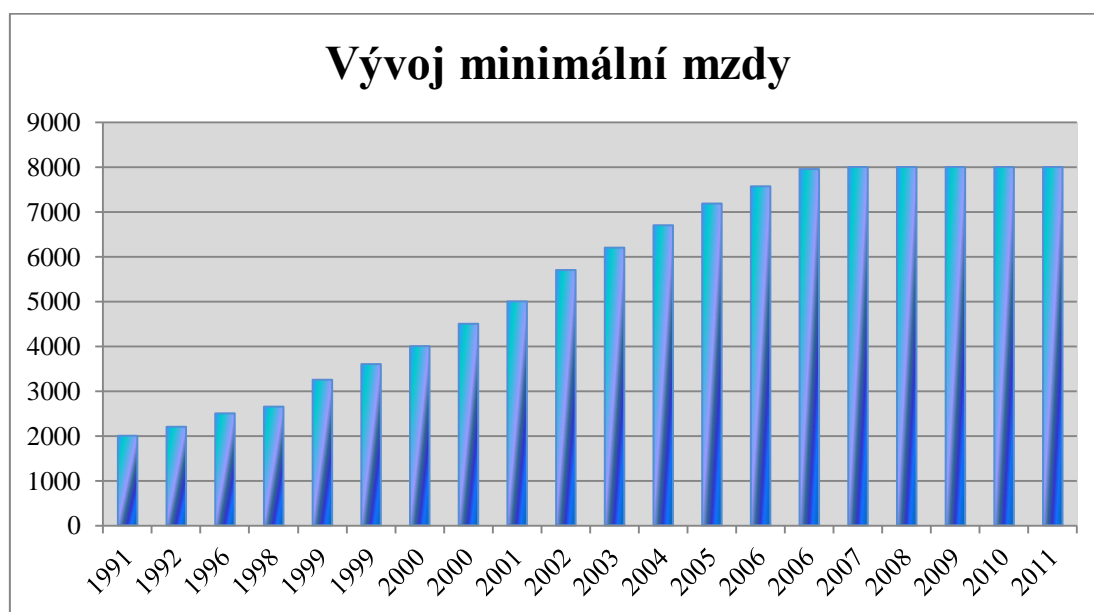
Zdroj: vlastní zpracování podle [26]

Tabulka 4 - Vývoj minimální mzdy

Období	Výše minimální mzdy	
	v Kč za měsíc	v Kč za hodinu
1991	2 000	10,8
1992	2 200	12
1996	2 500	13,6
1998	2 650	14,8
1999	3 250	18
1999	3 600	20
2000	4 000	22,3
2000	4 500	25
2001	5 000	30
2002	5 700	33,9
2003	6 200	36,9
2004	6 700	39,6
2005	7 185	42,5
2006	7 570	44,7
2006	7 955	48,1
2007	8 000	48,1
2008	8 000	48,1
2009	8 000	48,1
2010	8 000	48,1
2011	8 000	48,1

Zdroj: vlastní zpracování podle [25]

Obrázek č. 2 znázorňuje vývoj výše sazeb minimální mzdy v Kč stanovené zákonem od jejího založení, tzn. od roku 1991 do roku 2011.



Obrázek 2 - Vývoj minimální mzdy za měsíc v Kč

Zdroj: vlastní zpracování

3.4. Mzdové příplatky

Příplatky ke mzdám nebo platům mohou být povinné nebo nepovinné. Mezi povinné příplatky patří příplatek za práci přesčas, za práci ve svátek, v sobotu a v neděli, za práci v noci, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí a příplatek za vedení nebo zastupování. Nepovinnými příplatky jsou příplatky na dopravu do zaměstnání, na ubytování, na oděvy.

3.4.1. Mzdové příplatky

Mzdové příplatky „jsou plnění poskytovaná zaměstnancům k motivaci vykonávání prací při zvláštních, zaměstnanec nadstandardně zatěžujících podmínkách“. [9] Mzdové příplatky představují doplňkovou část pevných složek mzdy. Zákoník práce stanovuje 5 druhů příplatků:

Mzda nebo náhradní volno za práci přesčas

Podle zákoníku práce (§ 114) přísluší zaměstnanci za dobu práce přesčas mzda, na kterou mu vzniklo za tuto dobu právo, a příplatek nejméně 25% průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku.

Mzda, náhradní volno nebo náhrada mzdy za svátek

Podle zákoníku práce (§ 115) přísluší za dobu práce ve svátek zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek.

Mzda za noční práci

Podle zákoníku práce (§ 116) přísluší zaměstnanci, za dobu noční práce, dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10% průměrného výdělku.

Mzda a příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Podle zákoníku práce (§ 117) přísluší za dobu práce ve ztíženém pracovním prostředí zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí ve výši nejméně 10% základní sazby minimální mzdy.

Mzda za práci v sobotu a v neděli

Podle zákoníku práce (§ 118) přísluší za dobu práce v sobotu a v neděli zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10% průměrného výdělku.

3.4.2. Platové příplatky

Pro zaměstnance odměňované platem existují příplatky, které stanoví vláda zvláštním nařízením. Mezi příplatky pro zaměstnance odměňované platem patří příplatek za vedení, za noční práci, za práci v sobotu a v neděli, za práci přesčas, za práci ve ztíženém prostředí, za práci ve svátek.

3.5. Zaměstnanecké výhody a benefity

Mohelská uvádí, že „zaměstnanecké výhody jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují“. [16]

Ze zmíněného tvrzení vyplývá, že zaměstnanecké výhody nejsou nijak závislé na pracovním výkonu zaměstnance.

Armstrong uvádí, že „zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je například každoroční dovolená na zotavenou.“ [2]

3.5.1. Cíle zaměstnaneckých výhod

Mezi hlavní cíle zaměstnaneckých výhod patří uspokojování osobních potřeb zaměstnanců, poskytnutí konkurenceschopného souboru celkových odměn, které organizaci umožní získat a udržet si kvalitní pracovníky.

3.5.2. Typy zaměstnaneckých výhod

Podle Armstronga [2] lze zaměstnanecké výhody rozdělit do těchto kategorií:

- penzijní systémy - všeobecně jsou považovány za nejdůležitější ze zaměstnaneckých výhod,
- osobní jistoty - tyto výhody posilují osobní jistoty pracovníka a jeho rodiny formou životního, úrazového, zdravotního a nemocenského pojištění,
- finanční výpomoc - podnikové půjčky, slevy na zboží a služby poskytované podnikem,
- osobní potřeby - dovolená na zotavenou v delší době než je stanovena zákonem, péče o děti, finanční a osobní poradenství, poukázky do posilovny a rekreačních zařízení,
- podnikové automobily a pohonné hmoty,
- jiné - zvyšují životní úroveň pracovníků, například dotace stravování, mobilní telefony a úhrada telefonních výloh.

Zaměstnanecké výhody mohou být zaměstnavatelem poskytovány všem zaměstnancům podniku, pouze vybrané skupině zaměstnanců popř. individuálně zaměstnancům.

Všem zaměstnancům může podnik přispívat na penzijní připojištění, na stravování, rekreaci, kulturní akce, vzdělávací kurzy a školení. Může jim poskytovat dary k životním a jiným výročím, nakupovat vitaminové přípravky nebo hradit masážní a rehabilitační služby.

Pouze vybrané skupině zaměstnanců může firma povolit používání služebního auta pro soukromé účely, zajistit dopravu do zaměstnání nebo přechodné ubytování, poskytovat opční akciové programy pro manažery nebo zaměstnanecké akcie.

Individuálně mohou být poskytovány podpory při neštěstí v rodině, při živelné pohromě nebo dlouhodobé nemoci.

Mezi zaměstnanecké benefity lze zahrnout i vyšší výši odstupného při rozvázání pracovního poměru výpovědí danou zaměstnavatelem, volno pro zařizování soukromých potřeb zaměstnance, zavedení pružného rozvržení pracovní doby, popřípadě umožnění práce z domova. Správně zvolený systém zaměstnaneckých výhod pomůže zvýšit konkurenceschopnost zaměstnavatele na trhu práce při získávání a stabilizování kvalifikovaných pracovníků firmy. [15]

3.6. Motivace pracovníků

Podle Tureckiové je „*motivace vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku*“. [19]

Armstrong uvádí, že „*motiv je důvod něco dělat - dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle - hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby*“. [1] Podle něj mají dobře motivovaní lidé jasně definované cíle a podnikají kroky k dosažení těchto cílů.

3.6.1. Proces motivace

Motivace je proces ovlivňující lidi, aby se chovali určitým způsobem nebo něco udělali. Motivace je z hlediska zaměstnaneckých vztahů velmi důležitá, pro všechny organizace je důležité dělat kroky, které povedou k vysoké úrovni výkonu lidí. Motivace je velmi složitý proces, protože lidé mají různé potřeby a cíle a jeden přístup k motivování nebude vyhovovat všem.

3.6.2. Typy motivace

Existují dva typy motivace [2]:

- vnitřní motivace - lidé si sami vytvářejí faktory, které je ovlivňují, aby se chovali určitým způsobem, těmito faktory mohou být odpovědnost, autonomie, příležitost využívat a rozvíjet schopnosti a dovednosti,
- vnější motivace - lidé mohou být motivováni jiným člověkem, například managementem, tuto motivaci tvoří různé odměny jako je pochvala nebo povýšení, zvýšení platu.

3.6.3. Teorie motivace

Armstrong [2] rozlišuje 3 teorie motivace:

- teorie instrumentalisty - představuje metodu cukru a biče a tvrdí, že odměny a tresty slouží k zabezpečení toho, aby se lidé chovali žádoucím způsobem, odměny a tresty jsou přímo provázány s výkonem člověka,
- teorie zaměřené na obsah - teorie vychází z přesvědčení, že motivaci tvoří potřeby a neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy,



Obrázek 3 - Maslowova pyramida lidských potřeb

Zdroj: [28]

Obrázek č. 3 znázorňuje uspořádání lidských potřeb, které vytvořil v roce 1943 americký psycholog Abraham Herbert Maslow. Z jeho teorie vyplývá, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby.

- teorie zaměřená na proces - zaměřuje se na psychologické faktory, které ovlivňují motivaci, příslušnými procesy jsou: očekávání, dosahování cílů a pocity spravedlnosti.

3.6.4. Pracovní motivace

Z hlediska zaměstnaneckého vztahu je důležité vysvětlení pojmu pracovní motivace. Pracovní motivací rozumíme „*vyjádření přístupu jednotlivce k práci a jeho ochoty pracovat, která vychází z vnitřních pohnutek*“. [19] Prostřednictvím pracovní činnosti člověk uspokojuje různé motivy, které mohou být přímé nebo nepřímé.

3.6.5. Motivace a peníze

Brodský uvádí, že „*peníze bezesporu uspokojují lidské potřeby a to v případě, že přicházejí v určité výši a periodicitě*“. [5] Peníze většina lidí považuje za nejobvyklejší formu motivace. Peníze motivují každého člověka jiným způsobem a v jiné míře, pomáhají lidem zvýšit postavení ve společnosti a získat určitou prestiž.

3.6.6. Motivace a stimulace

Tyto pojmy jsou často zaměňované, ale nejsou totožné. Stimulace je na rozdíl od motivace vnější podnět, který ovlivňuje jednání člověka. Stimulace může být stejně jako motivace hmotná a nehmotná. Důležité je, aby byl vztah mezi stimulací a motivací vyrovnaný.

4. SPOLEČNOST MPH MEDICAL DEVICES, S.R.O.



Obrázek 4 - Mapa ČR s vyznačeným sídlem společnosti

Zdroj: [24]

Na obrázku č. 4 je mapa ČR, na které je vyznačeno sídlo společnosti, jejíž systém odměňování je analyzován v této práci. Společnost má výhodnou polohu ve středu Evropy a zároveň ve středu ČR. Sídlo společnosti se nachází v menším městě Pardubického kraje v Přelouči. Poloha je pro společnost výhodná především proto, že společnost dodává téměř veškerou svou produkci na trhy EU a jejími předními zákazníky jsou společnosti ze Spolkové republiky Německo. V současné době zaměstnává společnost 290 zaměstnanců a je tak významným zaměstnavatelem v regionu.

4.1. Výrobní program společnosti

Společnost MPH Medical Devices s.r.o. se zabývá výrobou jednorázových zdravotnických výrobků a příslušenství. Vyrábí hadičkové systémy pro dialýzu, především dialyzační a infuzní sety, výrobky pro chemoterapii a různé spojovací hadičky.

4.2. Historie společnosti

Původní firma MPH Medical Plastik s.r.o. byla založena v roce 1992 v obci Lohenice u Přelouče, poté byla vystavěna nová budova v Přelouči. Firma MPH Medical Devices s.r.o. vznikla v roce 2005 jako fúze firem MPH Medical Plastik a Serum-Werk CZ. V témže roce byla pro výrobu i administrativní činnost postavena nová budova.



Obrázek 5 - Nová budova společnosti

Zdroj: [24]

Na obrázku č. 5 je fotografie nové budovy firmy, která byla postavena v roce 2005, součástí budovy jsou administrativní prostory, výrobní hala, šatny a denní místnost. Základní kámen budovy byl položen dne 23.3.2005 a 8.11.2005 byla budova slavnostně otevřena.

4.3. Stávající hospodářský vývoj společnosti

Společnost dodává téměř veškerou svou produkci na trhy EU prostřednictvím několika německých firem, se kterými má uzavřeny rámcové smlouvy. Zhruba jen 1% z celkového obrátu zboží je dodáváno na český trh. Z důvodu specializace výrobků do zdravotnictví probíhá výroba v tzv. čistých prostorách.

Většina výrobků musí před vstupem na trh projít sterilizací, kterou z větší části zabezpečují zahraniční odběratelé. Cílovými zákazníky firmy jsou především společnosti v SRN, v první řadě to jsou dialyzační centra, která léčí dialýzou pacienty s poruchami ledvin a poruchami krevetvorby.

Konkurenty společnosti jsou společnosti vyrábějící podobné systémy, v konkurenčním boji se snaží společnost obstát díky certifikaci EN ISO 9001 a EN ISO 13485 9342.

Prvořadým cílem společnosti je, aby byly výrobky v co nejvyšší možné kvalitě za odpovídající cenu a vyrobeny s maximálními úsporami v optimálně řízeném čistém prostředí.

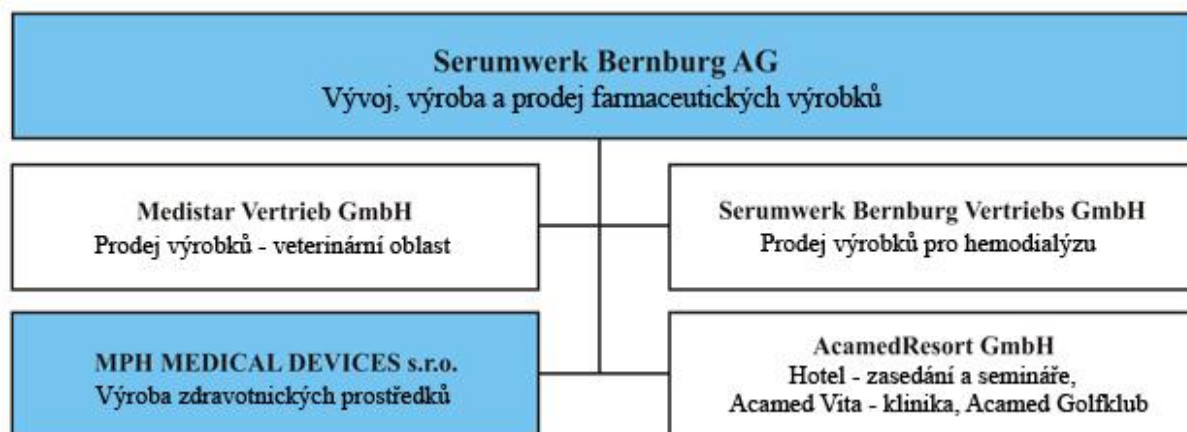
4.4. Informace z obchodního rejstříku

Společnost musí být ze zákona zapsána v obchodním rejstříku, který je dostupný i v internetové formě. V podkapitole jsou uvedeny jen základní informace o společnosti, jejím sídle, předmětu podnikání a základním kapitálu. Informace jsou zpracovány podle www.justice.cz, kde je možné nalézt kompletní informace o společnosti MPH Medical Devices, s.r.o.

Datum zápisu:	9. dubna 2001
Obchodní firma:	MPH Medical Devices s. r. o
Sídlo:	Přelouč, Pardubická čp. 1571, PSČ 535 01
Identifikační číslo:	259 52 374
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Základní kapitál:	1 000 000,- Kč

4.5. Organizační složky podniku v zahraničí

Společnost patří ke skupině Serumwerk Bernburg AG, její organizační složky se nachází i v zahraničí a jsou znázorněny na obrázku č. 6.



Obrázek 6 - Organizační složky podniku

Zdroj: [24]

5. SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ V MPH MEDICAL DEVICES, S.R.O.

Ve společnosti jsou zaměstnanci odměňováni měsíční nebo smluvní mzdou. Mzda je splatná za měsíční období zpětně, 15. kalendářní den následujícího měsíce a vyplácí se zaměstnancům bezhotovostně na účet u peněžního ústavu, který si zaměstnanec sám určí a písemně oznámí personálnímu oddělení. Problematika systému odměňování v této kapitole je zpracována podle [23].

5.1. Smluvní mzda

Smluvní mzdou jsou odměňováni zaměstnanci, kteří mají sjednanou smluvní mzdu se zaměstnavatelem v pracovní smlouvě. Tato mzda se člení na základní hrubou mzdu a osobní ohodnocení. Smluvní mzdu pobírají zaměstnanci, jejichž pracovní poměr nelze přesně určit, jsou jí odměňováni například mistři, vedoucí a administrativní pracovníci.

5.2. Měsíční mzda

Měsíční mzdu pobírají především pracovníci, jejichž odměna je závislá na odpracovaném výkonu. Ve společnosti jsou na jednotlivé výrobky stanoveny normy, tzn. počet kusů, které by měl pracovník udělat za hodinu, od něhož se odvíjí plnění zaměstnance a jeho zařazení do mzdové třídy.

5.2.1. Mzdové třídy

Do mzdových tříd jsou zařazeni zaměstnanci, kteří nejsou odměňováni smluvní mzdou a jejichž mzda je závislá na pracovním výkonu. Pro odměňování je vždy stanovena základní hodinová sazba platná podle aktuální směrnice pro výplatu mezd, která je zaměstnanci vyplácena po celé období až do dalšího hodnocení pracovního výkonu. Mzdové třídy znázorňuje tabulka č. 5.

Tabulka 5 - Mzdové třídy pro zaměstnance odměňované měsíční mzdou

Dvousměnný a třisměnný provoz			Jednosměnný provoz		
Mzdová třída	Průměrné plnění	Základní hodinová sazba	Mzdová třída	Průměrné plnění	Základní hodinová sazba
0	do 89,99%	56,- Kč	0	do 89,99%	52,- Kč
1	90,00-99,99%	60,- Kč	1	90,00-99,99%	54,- Kč
2	100,00% a více	74,- Kč	2	100,00% a více	67,- Kč

Zdroj:vlastní zpracování podle [23]

Noví zaměstnanci odměňovaní měsíční mzdou jsou po dobu 6 měsíců od nástupu do práce zařazeni do 1. mzdové třídy. Po uplynutí stanovené doby se provádí hodnocení pracovního výkonu přímým nadřazeným a na jeho základě je stanovena základní hodinová sazba, která se zaměstnanci vyplácí až do období dalšího hodnocení.

V případě opakovaného pracovního poměru, například po návratu z mateřské dovolené se zařazení do 1. mzdové třídy a následné hodnocení zkrátí na dobu 3 měsíců.

V případě výrazného poklesu nebo nárůstu pracovního výkonu může být na základě mimořádného hodnocení přímým nadřazeným základní hodinová sazba kdykoliv upravena.

5.3. Mzdové příplatky vyplácené zaměstnancům

Podle zákoníku práce je zaměstnavatel povinen vyplácet zaměstnanci příplatky za práci přesčas, v noci, v sobotu a v neděli. Zaměstnavatel se snaží své zaměstnance motivovat i jinými příplatky, které jsou nepovinné.

5.3.1. Příplatky za práci v odpolední směně

Za čas odpracovaný v odpolední směně (14.00-22.00 hodin) poskytuje společnost zaměstnanci vedle dosažené mzdy příplatek ve výši 5,- Kč za 1 hodinu práce.

Zaměstnancům odměňovaným smluvní mzdou je tento příplatek vyplácen jen v třísměnném a dvousměnném provozu.

5.3.2. Příplatky za práci v noci

Zaměstnanci náleží za práci v noci, kterou podle §78, 94 a 116 Zákoníku práce rozumíme práci vykonávanou od 22.00 hodin večer do 6.00 hodin ráno vedle dosažené mzdy příplatek ve výši 15% průměrného výdělku.

5.3.3. Příplatky za práci v sobotu a v neděli

Zaměstnanci, který vykonává práci v sobotu a v neděli náleží vedle dosažené mzdy příplatek ve výši 10% průměrného výdělku.

5.3.4. Příplatky za práci přesčas

Dle §78 a 93 Zákoníku práce je práce přesčas práce konaná zaměstnancem na příkaz zaměstnavatele nebo s jeho souhlasem nad stanovenou týdenní pracovní dobu vyplývající z předem stanoveného rozvržení pracovní doby.

Příplatky za práci přesčas společnost poskytuje zaměstnancům po odpracování nejméně 1 hodiny přesčas.

- 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.

5.4. Osobní ohodnocení

Pro měsíční i smluvní mzdu je důležitou dodatkovou formou mzdy osobní ohodnocení, které společnost svým zaměstnancům poskytuje. U zaměstnanců odměňovaných smluvní mzdou rozhoduje o výši osobního ohodnocení jejich nadřízený nebo jednatel společnosti. U měsíční mzdy se posuzují různé faktory, které se ohodnocují body, a na základě výsledné známky hodnocení je zaměstnanci poskytnuto osobní ohodnocení. Faktory, které se hodnotí, a jejich popis podle [23] je uveden v této podkapitole.

5.4.1. Pracovní výkon

Základem hodnocení je množství práce vykonané během pracovní doby.

- Pracovník vždy rychle koná svou práci. Pracuje velmi plynule. Je velmi iniciativní a všestranný. Z vlastní iniciativy je vždy připraven plnit vedle obvyklé práce ještě další úkoly. **Minimální průměrné plnění $\geq 115\%$**
- Pracovník se snaží, je připraven pracovat více z vlastní iniciativy. Při nedostatcích zasahuje na základě vlastního rozhodnutí. Nenechá se od práce zdržovat, zvládá větší množství práce. **Minimální průměrné plnění $\geq 107\%$**
- Pracovník odvádí požadované množství práce v rámci hodnot směrných čísel. Splňuje očekávání, zaujímá postoj „Dělám svou práci“. Zrychlí své obvyklé pracovní tempo, pokud to momentální práce vyžaduje. **Minimální průměrné plnění $\geq 100\%$**
- Pracovníku chybí snaha lépe pracovat, málo se snaží. Vykonává jen to, co je mu vysloveně řečeno. Mnohdy se vyhýbá nějaké práci a potíží (např. s určitými typy výrobků). Je pomalý a pohodlný. **Průměrné plnění $< 100\%$**

5.4.2. Kvalita práce

Vyplyvá z kvality odvedené práce.

- Pracovník odvádí kvalitativně perfektní práci, je znám svou kvalitou odvedené práce. Nejsou známy žádné reklamace ani interní neshody.
- Pracovník odvádí pečlivou a svědomitou práci, které nelze nic vytknout. Odvedená práce nemusí být kontrolována, provedení práce je čisté a řádné.
- Výsledek práce pracovníka je v pořádku. Je možné se spolehnout na to, že odvedená práce je v dobré kvalitě, zpravidla se nevyskytují žádné chyby.
- Pracovník pracuje tak, že jeho práce je použitelná, vyžaduje však často opravu a kontrolu. Nechává projít chyby a často se chová lehkomyšlně.

5.4.3. Postoj k práci

Posouzení chování pracovníka ve směru zájmu společnosti, postoj ke společnosti.

- Pracovník se angažuje. Obhajuje zájmy společnosti na pracovišti. Navrhuje řešení problémů při výrobě (např. program nulových chyb).
- Pracovník napomíná „nespokojence“ a povzbuzuje ostatní při kritických nebo složitých situacích. Ujímá se práce z vlastní iniciativy i v případě, když dojde k potlačení jeho vlastních zájmů.
- Pracovník se zasazuje se za zájmy společnosti, pokud mu tím nevzniknou žádné nevýhody. Je také mimo pracovní dobu k dispozici, i když mu to ne vždy vyhovuje.
- Kritizuje bez předložení vlastních návrhů. Často sleduje nejdříve svůj prospěch a nerespektuje tím zájmy společnosti. Svým chováním nejde příkladem.

5.4.4. Duševní schopnosti

Posouzení jak se zaměstnanec orientuje ve výrobních postupech, ve výrobní praxi a dokumentaci.

- Pracovník je chytrý, hned chápe souvislosti. Zvláštní vysvětlení mu není třeba. Okamžitě se orientuje v systému výroby.
- Již po krátkém zaučení pracovník chápe těžiště své činnosti, stačí mu dát jen pokyn. Orientuje se alespoň ve výkresové dokumentaci.
- Po řádném zaučení pracovník chápe pracovní úkoly. Rozumí výrobním postupům.
- Pracovník musí být opakovaně seznamován s úkoly a postupy práce. Má problémy s realizací i snadných postupů.

5.4.5. Charakter

Hodnotí se schopnost komunikace pracovníka a týmová práce.

- Pracovník je znám pro svůj týmový přístup. Je pro svůj tým vzorem, není sobecký. Z vlastní iniciativy poskytne ostatním pomoc nebo radu.
- Pracovník kladně ovlivňuje pracovní prostředí a tým. Působí na ostatní pracovníky velmi pozitivně, pokud jde o spolupráci a kontakty.
- Ulehčuje novým pracovníkům začátek, je schopný navazovat kontakty. Bez potíží vychází s nadřízenými i spolupracovníky.
- Pracovník má občas těžkosti při spolupráci. Straní se kolektivu, je samotář. Má problémy se začleněním do kolektivu a s týmovou prací.

5.4.6. Dodržování hygieny a čistoty práce

- Pracovník plně chápe význam čistoty a hygieny při práci. Jde svým chováním ostatním příkladem. Poučuje ostatní pracovníky o významu dodržování zásad hygieny a čistoty práce.
- Pracovník plní pečlivě a svědomitě zásady hygieny a čistoty práce. Na spolupracovníky působí pozitivně. Napomíná pracovníky porušující tyto zásady.
- Pracovník nemá problémy s dodržováním hygieny a čistoty práce. Má vždy v pořádku čistotu pracoviště, s pracovním oděvem nemá problémy. Nemusí být nikým napomínán.
- Pracovník je napomínán za nedodržování zásad hygieny a čistoty při práci. Stává se mu, že opomene zásady při nošení pracovního oděvu, módních doplňků, čistoty na pracovišti. Vykazuje lhostejný postoj.

5.4.7. Flexibilita pracovníka

Hodnotí se zkušenosti pracovníka a jeho použitelnost ve všech druzích výroby.

- Pracovník se orientuje téměř ve všech výrobcích vyráběných ve společnosti. Je bez problému schopen vykonávat jakoukoliv zadanou práci ve vysoké kvalitě a ve vysokém množství odvedené práce.
- Pracovník se orientuje ve větším množství výrobků vyráběných ve společnosti. Zvládá vykonávat téměř všechnu zadanou práci, ovšem v menším množství odvedené práce (min.výkon \geq 98%), ale s vysokou kvalitou.
- Pracovník zvládá standardně vyráběné výrobky, není schopen vykonávat veškeré výrobní postupy dané charakteristikou výrobku.

- Pracovník je schopen vykonávat jen některé výrobní postupy dané charakteristikou výrobku. Složitější výrobní postupy často nerealizuje.

5.4.8. Dodržování pracovního řádu

Hodnotí se, jak pracovník dodržuje pracovní řád a firemní nařízení.

- Pracovník nikdy nevykazuje žádné porušení pracovního řádu a firemních nařízení.
- Pracovník se chová tak, že zpravidla nedochází k porušování pracovního řádu a firemních nařízení.
- Pracovník standardně dodržuje pracovní řád a firemní nařízení, je občas napomínán nadřízeným.
- Pracovník opakovaně porušuje pracovní řád a firemní nařízení, je opakovaně napomínán nadřízeným.

5.5. Výpočet osobního ohodnocení zaměstnance

Podle hodnotících kritérií uvedených v podkapitole 5.3 získá zaměstnanec výslednou známku, na jejím základě mu je přiřazena výše příplatku osobního ohodnocení. Výpočet výsledné známky se stanoví vzorcem váhového průměru jednotlivých známek hodnotících kritérií podle tabulky č. 6.

Tabulka 6 - Výpočet výsledné známky osobního ohodnocení

1.	Pracovní výkon	20 %
2.	Kvalita práce	15 %
3.	Postoj k práci	15 %
4.	Duševní schopnosti	10 %
5.	Charakter	5 %
6.	Dodržování hygieny a čistoty	10 %
7.	Flexibilita pracovníka	15 %
8.	Dodržování pracovního řádu	10 %
Součet:		----- 100 %
Výpočet výsledné známky:		
$(20 \times Z1) + (15 \times Z2) + (15 \times Z3) + (10 \times Z4) + (5 \times Z5) + (10 \times Z6) + (15 \times Z7) + (10 \times Z8)$		
N =	$\frac{\quad}{100}$	
Z1 – Z8	- známky v jednotlivých bodech kritérií	
N	- výsledná známka	

Zdroj: vlastní zpracování podle [23]

Výši příplatku osobního ohodnocení k hodnotě výsledné známky znázorňuje tabulka č. 7.

Tabulka 7 - Výše příplatku osobního ohodnocení

Známka	Sazba
1,00 – 1,49	20 Kč
1,50 – 1,99	15 Kč
2,00 – 2,39	10 Kč
2,40 – 2,69	5 Kč
≥ 2,70	0 Kč

Zdroj: vlastní zpracování podle [23]

5.6. Zaměstnanecké výhody

Společnost jako motivační nástroj pro své zaměstnance používá různé zaměstnanecké výhody. Svým zaměstnancům poskytuje příspěvky na stravování, poukázky na masáže, zvýhodněné očkování proti chřipce a další odměny, které jsou níže popsány.

5.6.1. Masáže

Všichni zaměstnanci společnosti mají možnost bezplatně využít v rozsahu celkem 12 hodin masáže, které zaměstnavatel poskytuje na základě smluv s pověřenými smluvními partnery. Zaměstnanci se mohou objednat na masáže ve svém volném čase podle individuálních potřeb.

5.6.2. Očkování proti chřipce

Ve společnosti je pro výrobu zdravotních výrobků nutné udržovat stálou teplotu, proto je budova vybavena klimatizačním zařízením. Společnost proto zajišťuje pro své zaměstnance v období zvýšené nemocnosti očkování proti chřipce, které mohou zdarma využít.

5.6.3. Příspěvek na soukromé životní pojištění

Příspěvek na soukromé životní pojištění patří mezi nepovinné příspěvky a zaměstnavatel ho tak nemusí poskytovat všem zaměstnancům. Pokud zaměstnavatel navrhne zaměstnanci příspěvek na soukromé životní pojištění hrazené zaměstnavatelem a zaměstnanec uzavře smlouvu s vybranou pojišťovnou, může mu zaměstnavatel přispívat částkou v rozmezí od 100 do 2 000 Kč měsíčně na účet pojišťovací společnosti. Tento příspěvek lze provádět jen na takové pojistné smlouvy, které splňují všechna ustanovení zákona o daních z příjmů. V případě nástupu na rodičovskou dovolenou a v době trvání rodičovské dovolené za dobu trvání pracovního poměru na dobu neurčitou může zaměstnavatel zaměstnanci přispívat tzv. udržovací částku 100 Kč na výše uvedenou smlouvu.

5.6.4. Měsíční odměna

Tato odměna za vyšší míru účasti na dosažení výsledků společnosti, plnění termínů a ostatních kvalitativních ukazatelů se poskytuje zaměstnancům v případě, že je odpracován plný měsíční fond pracovní doby, není čerpán paragraf, dávky nemocenského pojištění ani neplacené volno. V případě čerpání paragrafu při čestném dárcovství krve, 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.

Výše odměny za vyšší míru účasti za 1. měsíc následující po čerpání dávek nemoci, paragrafu a neplaceného volna je 500 Kč, za druhý následující měsíc a další měsíce je 1 000 Kč.

5.6.5. Pololetní odměna

Pololetní odměnu může zaměstnavatel vyplácet určeným zaměstnancům ve výši, o které rozhodne vedení společnosti. Je možné ji vyplácet v červenci a v prosinci.

Ve výši 100% je poskytována určeným zaměstnancům, u kterých počet hodin čerpání paragrafů a dávek nemocenského pojištění v rámci předcházejících šesti měsíců nepřesáhne 40 hodin.

Ve výši 50% je poskytována určeným zaměstnancům, kteří nemají nárok na odměnu v plné výši, ale jejich nemocnost a čerpání paragrafů v rámci předcházejících šesti měsíců nepřesáhne 60 hodin.

5.6.6. Dovolena na zotavenou

Mezi další zaměstnanecké výhody patří týden dovolené nad rámec délky stanovené Zákoníkem práce. Zaměstnanec má ročně nárok na 5 týdnů řádné dovolené na zotavenou. V souladu se zákoníkem práce musí zaměstnavatel určit termín čerpání celé dovolené v kalendářním roce. Termín řádné dovolené na zotavenou zaměstnavatel oznamuje zaměstnancům na informační ploše. O případné výjimky z určeného termínu může zaměstnanec požádat u svého nadřízeného.

5.7. Postihování porušení pracovního postupu, pracovní kázně, nedodržení zásad správné výrobní praxe a postihování nekvalitní práce

Všichni zaměstnanci jsou povinni dodržovat určité povinnosti, které stanoví pracovní řád společnosti a v případě jejich porušení nebo nedodržení dochází k postihování zaměstnanců.

Společnost má stanovené postihy pro případ, že zaměstnanec poruší pracovní kázeň nebo pracovní postup. Postihy jsou stanoveny podle závažnosti provinění. V některých případech se jedná jen o záznam, v jiném případě může zaměstnanec dostat i finanční pokutu. Druhy provinění a k nim stanovené postihy jsou popsány v tabulce č. 8.

Tabulka 8 - Postihování zaměstnanců

Provinění	Finanční postih	Formulář
Interní neshoda s finanční ztrátou do 100 Kč	0 Kč	Bez formuláře
Porušení pracovního postupu, porušení pracovní kázně, nedodržení zásad správné výrobní praxe, interní neshoda s finanční ztrátou od 100 do 1 000 Kč od 1 001 do 2 000 Kč od 2 001 do 3 000 Kč	200 Kč 400 Kč 600 Kč	ZÁZNAM (Podklad pro výplatu mzdy)
Porušení pracovního postupu, porušení pracovní kázně, nedodržení správné výrobní praxe, interní neshoda s finanční ztrátou od 3 001 do 5 000 Kč	800 Kč	UPOZORNĚNÍ (Podklad pro výplatu mzdy založený v personální dokumentaci)
Obdržení dvou UPOZORNĚNÍ Interní neshoda s finanční ztrátou nad 5 000 Kč, hrubé porušení pracovního postupu, hrubé porušení pracovní kázně, hrubé nedodržení zásad správné výrobní praxe	1 000 Kč a více podle způsobené škody	VYTÝKACÍ DOPIS (Podklad pro výplatu mzdy založený v personální dokumentaci)

Zdroj:vlastní zpracování podle [23]

V záznamu o porušení pracovního postupu, pracovní kázně, nedodržení zásad správné výrobní praxe, interní neshody s finanční ztrátou od 100 Kč do 3 000 Kč se uvede jméno a příjmení zaměstnance spolu s jeho personálním číslem. Do záznamu se uvede popis výtky, např. „při balení výrobku 60150 na balícím zařízení pracovnice dala do kartonu chybný počet kusů“. Po 100% kontrole a přebalení neshodné části byly vyčísleny náklady na neshodu na 343,75 Kč. Na základě výše uvedených skutečností je zaměstnanci udělen finanční postih ve stanovené výši a o tuto částku bude zaměstnanci snížena mzda nebo osobní ohodnocení za stanovený měsíc. Záznam podepíše nadřízený zaměstnance a zaměstnanec a následně ho nadřízený předá personálnímu oddělení.

5.8. Vývoj mzdových sazeb ve společnosti MPH Medical Devices, s.r.o.

V této kapitole je analyzován vývoj mzdových sazeb v mzdových třídách platných od vzniku společnosti MPH Medical Devices, s.r.o. až do současnosti. V současné době je v platnosti Směrnice pro výplatu mezd platná od 01.04.2011. V tabulkách č. 9 až č. 15 jsou uvedeny výše základní hodinové sazby podle průměrného plnění zaměstnanců.

Tabulka 9 - Mzdové třídy platné od 01.09.2005

Mzdová třída	Průměrné plnění	Základní hodinová sazba
1		50,- Kč
2	80 - 99%	52,- Kč
3	100 - 109%	54,- Kč
4	110 - 119%	56,- Kč
5	120 - 130%	58,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování podle [23]

Tabulka 10 - Mzdové třídy platné od 01.01.2006

Dvousměnný provoz			Jednosměnný provoz		
Mzdová třída	Průměrné plnění	Základní hodinová sazba	Mzdová třída	Průměrné plnění	Základní hodinová sazba
1	100 - 104%	56,- Kč	1	100 - 104%	52,- Kč
2	105 - 109%	59,- Kč	2	105 - 109%	54,- Kč
3	110 - 114%	64,- Kč	3	110 - 114%	57,- Kč
4	115 - 119%	67,- Kč	4	115 - 119%	59,- Kč
5	120 - 124%	72,- Kč	5	120 - 124%	62,- Kč
6	125 - 130%	75,- Kč	6	125 - 130%	65,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování podle [23]

Tabulka 11- Mzdové třídy platné od 01.01.2007

Dvousměnný provoz			Jednosměnný provoz		
Mzdová třída	Průměrné plnění	Základní hodinová sazba	Mzdová třída	Průměrné plnění	Základní hodinová sazba
1	100 - 104%	56,- Kč	1	100 - 104%	52,- Kč
2	105 - 109%	59,- Kč	2	105 - 109%	54,- Kč
3	110 - 114%	64,- Kč	3	110 - 114%	57,- Kč
4	115 - 119%	67,- Kč	4	115 - 119%	59,- Kč
5	120 - 124%	72,- Kč	5	120 - 124%	62,- Kč
6	125 - 130%	75,- Kč	6	125 - 130%	65,- Kč

Třisměnný provoz		
Mzdová třída		Základní hodinová sazba
1	Lisovna	67,- Kč

Zdroj:vlastní zpracování podle [23]

Tabulka 12 - Mzdové třídy platné od 01.07.2009

Dvousměnný provoz			Jednosměnný provoz		
Mzdová třída	Průměrné plnění	Základní hodinová sazba	Mzdová třída	Průměrné plnění	Základní hodinová sazba
1	do 100%	56,- Kč	1	do 100%	52,- Kč
2	101 - 104%	59,- Kč	2	101 - 104%	55,- Kč
3	105 - 109%	62,- Kč	3	105 - 109%	58,- Kč
4	110 - 114%	66,- Kč	4	110 - 114%	61,- Kč
5	115 - 119%	70,- Kč	5	115 - 119%	64,- Kč
6	120 - 124%	74,- Kč	6	120 - 124%	67,- Kč
7	125 - a více	78,- Kč	7	125 - a více	70,- Kč

Třisměnný provoz			Dvousměnný provoz VitaClip		
Mzdová třída		Základní hodinová sazba	Mzdová třída		Základní hodinová sazba
1	Lisovna	70,- Kč	1	VitaClip	74,- Kč

Zdroj:vlastní zpracování podle [23]

Tabulka 13 - Mzdové třídy platné od 01.01.2010

Dvousměnný a třisměnný provoz			Jednosměnný provoz		
Mzdová třída	Průměrné plnění	Základní hodinová sazba	Mzdová třída	Průměrné plnění	Základní hodinová sazba
1	90,00-99,99%	60,- Kč	1	90,00-99,99%	54,- Kč
2	100,00% a více	74,- Kč	2	100,00% a více	67,- Kč

Zdroj:vlastní zpracování podle [23]

Tabulka 14 - Mzdové třídy platné od 01.05.2010

Dvousměnný a třisměnný provoz			Jednosměnný provoz		
Mzdová třída	Průměrné plnění	Základní hodinová sazba	Mzdová třída	Průměrné plnění	Základní hodinová sazba
0	do 89,99%	56,- Kč	0	do 89,99%	52,- Kč
1	90,00-99,99%	60,- Kč	1	90,00-99,99%	54,- Kč
2	100,00% a více	74,- Kč	2	100,00% a více	67,- Kč

Zdroj:vlastní zpracování [23]

Tabulka 15 - Mzdové třídy platné od 01.04.2011

Dvousměnný a třisměnný provoz			Jednosměnný provoz		
Mzdová třída	Průměrné plnění	Základní hodinová sazba	Mzdová třída	Průměrné plnění	Základní hodinová sazba
0	do 89,99%	56,- Kč	0	do 89,99%	52,- Kč
1	90,00-99,99%	60,- Kč	1	90,00-99,99%	54,- Kč
2	100,00% a více	74,- Kč	2	100,00% a více	67,- Kč

Zdroj:vlastní zpracování podle [23]

Na fiktivním příkladu v podkapitole 5.7.1 je provedena analýza vývoje mzdových sazeb od roku 2005 do roku 2011.

Mezi zaměstnance, kteří jsou ohodnoceni podle mzdových tříd, patří především montážní pracovnice, a proto je uveden fiktivní příklad ženy montážní pracovnice zaměstnané ve společnosti.

5.8.1. Příklad

Jakou základní hodinovou mzdou by byla odměňována žena, která je ve společnosti zaměstnána už od roku 2005 a pracuje v ní do současnosti. Předpokladem je, že žena pracuje v dvousměnném provozu a její průměrné plnění norem je stále 100%.

Řešení

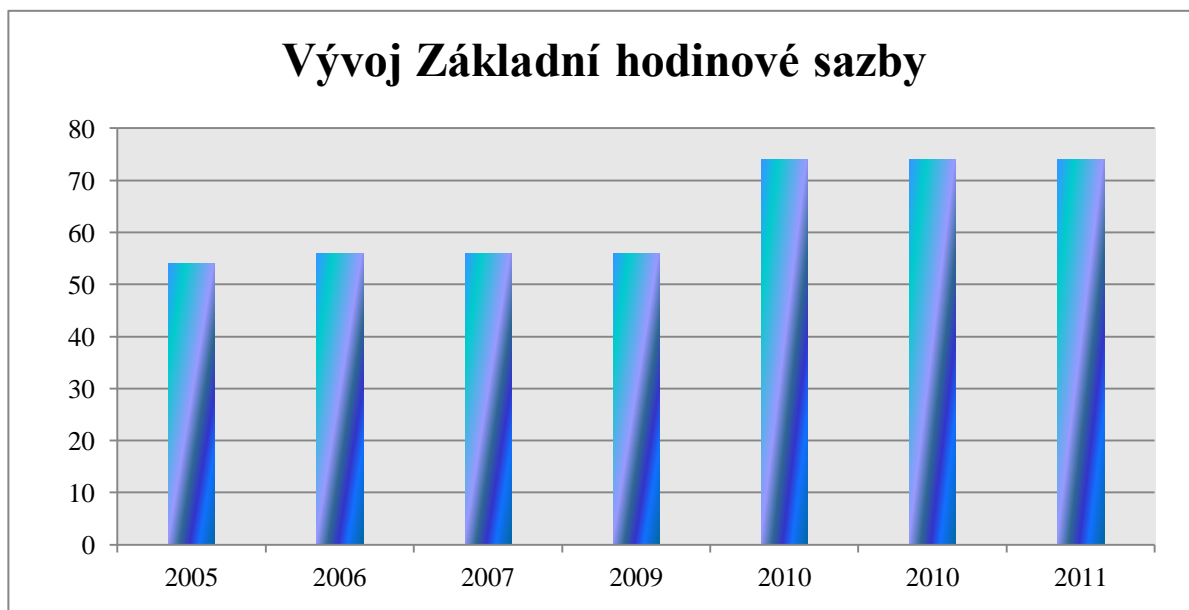
Od svého nástupu do zaměstnání by byla zaměstnankyně po dobu 6. měsíců zařazena do 1. mzdové třídy a byla by ohodnocena částkou 50 Kč za hodinu. Po uplynutí 6 měsíců by došlo k přehodnocení, a pokud by žena splňovala stanovené normy na 100%, jak je uvedeno v zadání příkladu, její hodinová sazba by se zvýšila na 54 Kč. V roce 2006 došlo k vytvoření nové směrnice, podle níž by byla žena zařazena do 1. mzdové třídy a byla by ohodnocena

sazbou 56 Kč na hodinu. Stejnou sazbu by dostávala až do roku 2010, kdy byla vytvořena směrnice, podle které by byla zařazena do 2. mzdové třídy a ohodnocena 74 Kč na hodinu. Do současnosti by žena pobírala stále stejnou sazbu. Základní hodinové sazby, kterými by byla pracovnice odměňována, jsou uvedeny v tabulce č. 16 a znázorněny v obrázku č. 7.

Tabulka 16 - Vývoj základní hodinové sazby

Rok	Základní hodinová sazba
2005	52,- Kč
2005	54,- Kč
2006	56,- Kč
2007	56,- Kč
2008	56,- Kč
2009	56,- Kč
2010	74,- Kč
2010	74,- Kč
2011	74,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 7 - Vývoj základní hodinové sazby

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 16 a obrázku č. 7 je vidět, že po prvním půl roce by základní hodinová mzda ženy vzrostla o 2 Kč a následně by o stejnou výši vzrostla v roce 2006. V letech 2006 až 2009 by byla ohodnocena stejnou mzdovou sazbou, která by opět vzrostla v roce 2010 na 74 Kč za hodinu a od té doby se sazba do současnosti nezměnila. Mzdu zaměstnance dále tvoří dodatkové formy, proto není možné přesně určit, jaký by byl vývoj celkové mzdy.

5.9. Porovnání vývoje mzdových sazeb s minimální mzdou

Základní hodinová sazba ve společnosti MPH Medical Devices, s.r.o. se během let 2005 až 2011 zvýšila z 54 Kč na 74 Kč. Vývojové trendy tohoto růstu jsou vyjádřeny pomocí regresních přímek, z jejich sklonu se ověřuje, zda vývoje mezd základní hodinové sazby v MPH Medical Devices, s.r.o. a sazby minimální hodinové mzdy stanovené zákonem jsou shodné. Potřebné údaje k analýze jsou uvedeny v tabulkách č. 17 a 18. V obrázku č. 8 jsou tato data zobrazena spolu s regresními přímkami. Pro ověření analogického vývoje základní hodinové sazby v MPH Medical Devices, s.r.o. a sazby minimální hodinové mzdy stanovené zákonem je proveden test rovnoběžnosti dvou regresních přímek. Pro výpočet je zvolena hladina významnosti $\alpha = 0,05$.

Tabulka 17 - Vývoj základní hodinové sazby ve společnosti MPH Medical Devices, s.r.o.

Rok	Základní hodinová sazba (v Kč)
2005	54
2006	56
2007	56
2008	56
2009	56
2010	74
2011	74

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 18 - Vývoj minimální hodinové sazby

Rok	Minimální hodinová sazba (v Kč)
2005	42,5
2006	44,7
2007	48,1
2008	48,1
2009	48,1
2010	48,1
2011	48,1

Zdroj: vlastní zpracování podle [25]

Obrázek č. 8 znázorňuje údaje z tabulek č. 17 a 18 v grafu. V grafu jsou vyznačeny regresní přímky: $y_1 = 3,4286x + 47,143$ a $y_2 = 0,8429x + 43,443$, pro které je proveden test rovnoběžnosti dvou regresních přímek.



Obrázek 8 - Porovnání základní hodinové mzdy v MPH Medical Devices,s.r.o. s minimální hodinovou mzdou stanovenou zákonem

Zdroj: vlastní zpracování

5.9.1. Test rovnoběžnosti dvou regresních přímek

Obecný tvar regresních přímek: $y_i^{(1)} = \alpha_1 + \beta_1 x_i$

$$y_i^{(2)} = \alpha_2 + \beta_2 x_i$$

Regresní přímky, které jsou testovány, mají tvar:

$$y_1 = 3,4286x + 47,143$$

$$y_2 = 0,8429x + 43,443$$

Pro výpočet testu jsou provedeny potřebné mezi výpočty v MS Excel, které zobrazuje tabulka č. 19.

Tabulka 19 - Výpočty pro test rovnoběžnosti dvou regresních přímek

i	x_i	$y_i^{(1)}$	$y_i^{(2)}$	x_i^2	$(x_i - \bar{x})^2$	$x_i * y_i^{(1)}$	$(y_i^{(1)})^2$	$x_i * y_i^{(2)}$	$(y_i^{(2)})^2$
1	1	54	42,5	1	9	54	2916	42,5	1806,25
2	2	56	44,7	4	4	112	3136	89,4	1998,09
3	3	56	48,1	9	1	168	3136	144,3	2313,61
4	4	56	48,1	16	0	224	3136	192,4	2313,61
5	5	56	48,1	25	1	280	3136	240,5	2313,61
6	6	74	48,1	36	4	444	5476	288,6	2313,61
7	7	74	48,1	49	9	518	5476	336,7	2313,61
součty	28	426	327,7	140	28	1800	26412	1334,4	15372,39

Zdroj: vlastní zpracování podle [13]

Dále jsou spočítány hodnoty $s_{rez_1}^2$ a $s_{rez_2}^2$ potřebné pro výpočet testovacího kritéria:

$$s_{rez_1}^2 = \frac{1}{n-2} \times \left(\sum_{i=1}^n (y_i^{(1)})^2 - a \sum_{i=1}^n y_i^{(1)} - b \sum_{i=1}^n x_i y_i^{(1)} \right)$$

$$s_{rez_2}^2 = \frac{1}{n-2} \times \left(\sum_{i=1}^n (y_i^{(2)})^2 - a \sum_{i=1}^n y_i^{(2)} - b \sum_{i=1}^n x_i y_i^{(2)} \right)$$

$$s_{rez_1}^2 = 31,52$$

$$s_{rez_2}^2 = 2,27$$

Test je proveden podle [13].

Tímto testem je testována nulová hypotéza $H_0: b_1 = b_2$ proti alternativní hypotéze

$H_1: b_1 \neq b_2$.

Testovací kritérium pro test rovnoběžnosti dvou regresních přímek má tvar:

$$T = \frac{(b_1 - b_2) \times \sqrt{n_1 + n_2 - 4}}{\sqrt{\frac{1}{\sum_{i=1}^{n_1} (x_i - \bar{x}_1)^2} + \frac{1}{\sum_{i=1}^{n_2} (x_i - \bar{x}_2)^2} \times \sqrt{(n_1 - 2) \times s_{rez_1}^2 + (n_2 - 2) \times s_{rez_2}^2}}}$$

$$T = \underline{\underline{2,3538}}$$

Kritická oblast je podmnožina hodnot testovacího kritéria, pro kterou platí:

$$W = \{T: |T| > t_{\alpha, n_1 + n_2 - 4}\}.$$

Kritická hranice:

$$t_{0,05;10} = 2,2281.$$

Hodnota kritické hranice byla nalezena v tabulkách kritických hodnot.[12]

Hodnota testovacího kritéria padla do kritické oblasti, proto hypotézu o rovnoběžnosti přímek zamítáme.

Z výsledku testu vyplývá, že testované regresní přímky nejsou rovnoběžné. Proto lze říci, že vývoj není shodný. Podle směrnic regresních přímek je patrné, že se testované hodnoty mzdových sazeb v MPH Medical Devices, s.r.o. vyvíjí rychleji než sazby minimální hodinové mzdy stanovené zákonem, se kterými je porovnání provedeno.

5.10. Porovnání vývoje mzdových sazeb s průměrnou mzdou

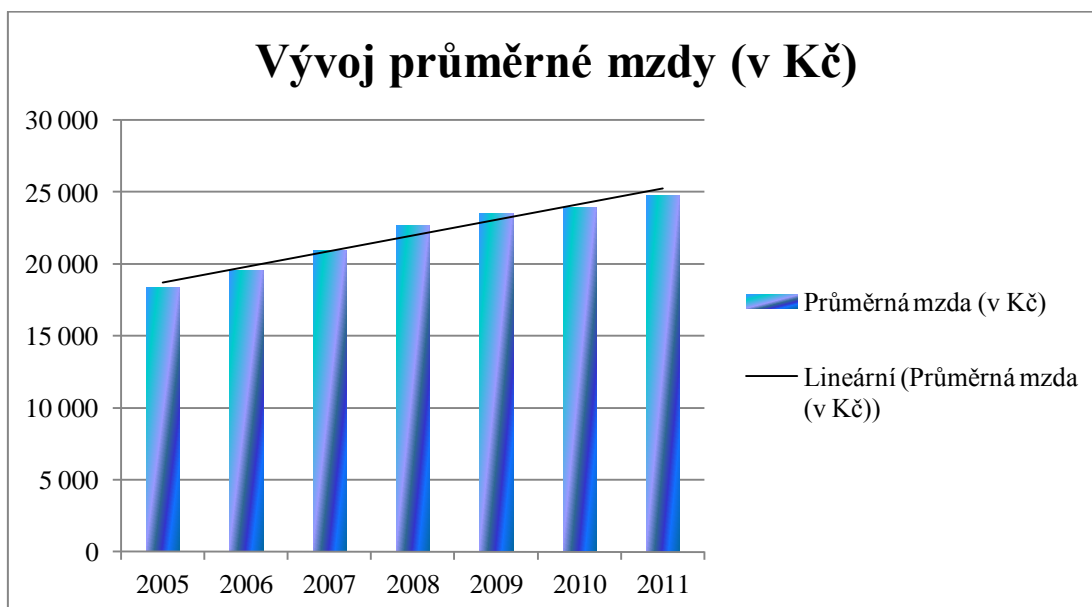
V porovnání jsou použita data z tabulky č. 17 a z tabulky č. 20, která je uvedena v této podkapitole.

Tabulka 20 - Vývoj průměrné měsíční mzdy

Rok	Průměrná mzda (v Kč)
2005	18 344
2006	19 546
2007	20 957
2008	22 691
2009	23 488
2010	23 951
2011	24 740

Zdroj: vlastní zpracování podle [27]

Sazby základní hodinové mzdy v MPH Medical Devices, s.r.o. jsou znázorněny na obrázku č. 9. Na obrázku č. 9 je znázorněn pouze vývoj průměrné mzdy v ČR spolu s regresní přímkou. Ověření, zda vývoj základní hodinové sazby v MPH Medical Devices, s.r.o. a vývoj průměrné mzdy v ČR jsou shodné je provedeno testem rovnoběžnosti dvou regresních přímek. Regresní přímky mají tvar: $y_1 = 3,4286x + 47,143$ a $y_2 = 1090,3x + 17598$.



Obrázek 9 - Vývoj průměrné mzdy v ČR

Zdroj: vlastní zpracování

Vzorce pro výpočet testu rovnoběžnosti dvou regresních přímek jsou uvedeny v podkapitole 5.8.1. V kapitole 5.9.1 jsou zobrazeny pouze výsledky výpočtů testu.

5.10.1. Test rovnoběžnosti dvou regresních přímek

Regresní přímky, které jsou testovány, mají tvar:

$$y_1 = 3,4286x + 47,143$$

$$y_2 = 1090,3x + 17\,598$$

Test je proveden podle [13].

Tímto testem je testována nulová hypotéza $H_0: b_1 = b_2$ proti alternativní hypotéze

$H_1: b_1 \neq b_2$.

Testovací kritérium pro test rovnoběžnosti dvou regresních přímek má tvar:

$$T = -11,5395.$$

Kritická oblast je podmnožina hodnot testovacího kritéria, pro kterou platí:

$$W = \{T: |T| > t_{\alpha, n_1 + n_2 - 4}\}.$$

Kritická hranice:

$$t_{0,05;10} = 2,2281.$$

Hodnota kritické hranice byla nalezena v tabulkách kritických hodnot. [12]

Hodnota testovacího kritéria padla do kritické oblasti, proto hypotézu o rovnoběžnosti přímek zamítáme.

Z výsledku testu vyplývá, že testované regresní přímky nejsou rovnoběžné. Proto lze říci, že vývoj není shodný. Podle směrnic regresních přímek je patrné, že se testované hodnoty sazeb v MPH Medical Devices, s.r.o. vyvíjí pomaleji než hodnoty průměrné mzdy v ČR, se kterými bylo porovnání provedeno.

Testy rovnoběžnosti v kapitolách 5.9.1 a 5.10.1 v této bakalářské práci byly provedeny za předpokladu $\alpha = 0,05$. Hodnota $\alpha = 0,05$ udává citlivost testu, pokud by byla zvolena hodnota (např. $\alpha = 0,01$), došlo by k zmenšení kritické oblasti a ke zvětšení oblasti přípustných hodnot. Platí to i naopak, parametr α proto může ovlivnit výsledek testu rovnoběžnosti dvou regresních přímek.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce s názvem „Systém odměňování“ bylo provést analýzu systému odměňování ve společnosti MPH Medical Devices, s.r.o.

Bakalářská práce byla rozdělena do 5 hlavních kapitol. První kapitola byla zaměřena na vysvětlení a popis pojmů souvisejících s podnikem, dělení podniků a popis činností u společností s právní formou společnost s ručením omezeným. Vysvětlení pojmů souvisejících s právní formou společnosti s ručením omezeným bylo popsáno z důvodu, že společnost, jejíž systém odměňování byl v práci analyzován, měla tuto právní formu.

Druhá kapitola byla věnována řízení lidských zdrojů. Jedná se o velmi důležitou činnost v každém podniku. Řízení lidských zdrojů zahrnuje kromě mnoha dalších činností i odměňování, jehož analýza byla provedena v této práci.

Ve třetí kapitole byl uveden teoretický popis činností spojených s odměňováním. Byly vysvětleny jednotlivé pojmy a možnosti odměňování ve společnosti. Pozornost byla věnována složkám mzdy, kterými mohou být i příplatky, dodatkové formy mzdy ve formě prémie nebo osobního ohodnocení. Společnosti mohou své zaměstnance motivovat také zaměstnaneckými výhodami, které zaměstnanci dostávají nezávisle na pracovním výkonu, jen proto, že pro organizaci pracují. Velmi důležitý je také vztah motivace a odměňování.

Čtvrtá část se věnovala představení společnosti, jejíž systém odměňování byl v práci analyzován. Z výrobního programu společnosti bylo patrné, že se zabývá výrobou zdravotnických prostředků. Společnost vznikla v roce 2005 fúzí firem MPH Medical Plastik a Serum-Werk CZ. V současnosti zaměstnává společnost 290 zaměstnanců a stala se významným zaměstnavatelem ve městě Přelouč.

V poslední kapitole byla provedena analýza systému odměňování ve společnosti MPH Medical Devices, s.r.o. Byly uvedeny formy mezd, které společnost svým zaměstnancům poskytuje, druhy příplatků a dodatkových forem mzdy. Zaměstnanci společnosti jsou odměňováni měsíční nebo smluvní mzdou. Pro zaměstnance odměňované měsíční mzdou jsou stanoveny mzdové třídy, do kterých jsou zaměstnanci zařazeni podle pracovního výkonu. Zaměstnancům jsou vypláceny příplatky, na které mají nárok podle zákoníku práce. Důležitou složku mzdy tvoří osobní ohodnocení, jehož výpočet byl v práci popsán a vysvětlen. V práci bylo popsáno, jakým způsobem se společnost snaží motivovat své zaměstnance prostřednictvím zaměstnaneckých výhod, neboli benefitů.

Mezi benefity, které společnost svým zaměstnancům poskytuje, patří stravování, masáže, očkování proti chřipce nebo příspěvek na soukromé životní pojištění.

V závěru práce byl analyzován vývoj základní hodinové sazby v mzdových třídách od vzniku společnosti, tedy od roku 2005 do současnosti. Analýza vývoje základní hodinové mzdy podle mzdových tříd byla provedena na fiktivním příkladu a data byla pro přehlednost zobrazena v tabulce a znázorněna v grafu.

Sazby základní hodinové mzdy ve společnosti MPH Medical Devices, s.r.o. byly porovnány se sazbami minimální mzdy stanovené zákonem a s průměrnou mzdou vyplácenou v ČR.

Analyzovaná data byla uvedena v tabulkách, znázorněna v grafech spolu s odpovídajícími regresními přímkami. Následně byl proveden test rovnoběžnosti regresních přímek, který sloužil k porovnání vývojového trendu základní hodinové mzdy ve společnosti MPH Medical Devices, s.r.o. s minimální hodinovou mzdou v ČR stanovenou zákonem a průměrnou mzdou vyplácenou v ČR. Z výsledku testu vyplynulo, že se sazby poskytované zaměstnancům společnosti MPH Medical Devices, s.r.o. vyvíjely rychleji než sazby minimální mzdy, které jsou zaměstnavatelé povinni vyplácet svým zaměstnancům podle zákona. Oproti sazbám průměrné mzdy vyplácené v ČR se základní hodinové sazby ve společnosti MPH Medical Devices, s.r.o. vyvíjely pomaleji. Tímto byl splněn cíl bakalářské práce.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management: Co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- [4] BRODSKÝ, Zdeněk a Michaela STRÍTESKÁ. *Malé a střední podnikání*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. ISBN 80-7194-922-155-792-06.
- [5] BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-155-9.
- [6] BUCHTA, Miroslav. *Manažerská ekonomika*. čtvrté. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. 168 s. ISBN 978-80-7395-072-9.
- [7] BUCHTA, Miroslav a Milan SIEGL. *Management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. ISBN 80-7194-828-4.
- [8] DVOŘÁK, Tomáš. *Společnost s ručením omezeným*. druhé. Praha: ASPI, a.s., 2005. ISBN 80-7357-090-4.
- [9] KOCOUREK, Jiří a Ladislav TRYLČ. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. čtvrté. Olomouc: ANAG, 2004. ISBN 80-7263-226-4.
- [10] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. čtvrté. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [11] KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- [12] KUBANOVÁ, Jana a Bohdan LINDA. *Kritické hodnoty a kvantily vybraných rozdělení pravděpodobností*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-222-8 (brož.).
- [13] KUBANOVÁ, Jana. *Statistické metody pro ekonomickou a technickou praxi*. třetí. Bratislava: STATIS, 2008. ISBN 978-80-85659-47-4.

- [14] LIVIAN, Yves Frédéric a Lenka PRAŽSKÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: HZ Systém, 1997. ISBN 80-86009-19-X.
- [15] MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. Praha: ASPI, a.s., 2007. ISBN 978-80-7357-275-4.
- [16] MOHELSKÁ, Hana. *Řízení lidských zdrojů*. Hradec Králové: GAUDEAMUS, 2009. ISBN 978-80-7041-659-4.
- [17] SIEGL, Milan a Zdeněk BRODSKÝ. *Management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004. ISBN 80-7194-680-55-753-04.
- [18] ŠMÍD, Martin. *Pracovní právo*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. ISBN 978-80-7395-100-9.
- [19] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- [20] ZÁVURKA, Milan a Josef SEDLÁČEK. *Úvod do obchodního práva*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. ISBN 978-80-7194-973-2.
- [21] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů
- [22] Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů
- [23] Vnitropodniková dokumentace společnosti MPH Medical Devices, s.r.o.
- [24] O MPH Medical Devices. *MPH Medical Devices* [online]. [cit. 2012-02-01]. Dostupné z: <http://www.mph.cz/>
- [25] ODBOR 14. O ministerstvu práce a sociálních věcí. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 10.7.2010 [cit. 2012-01-10]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/871>
- [26] ODBOR 14. O ministerstvu práce a sociálních věcí. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 10.7.2010 [cit. 2012-02-16]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/4973>
- [27] O vývoji průměrné mzdy. *Finance* [online]. 2011 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/trh-prace/statistiky/mzda/>
- [28] CAULFIELD, Holden. O Maslowe pyramidě potřeb. *Zrcadlo.blogspot.com* [online]. 1.6.2008 [cit. 2011-12-12]. Dostupné z: <http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/maslowova-pyramida.html>