



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

# NÁVRH ZMĚN SYSTÉMU HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

THE CHANGE PROPOSAL OF EMPLOYEE EVALUATION AND REMUNERATION SYSTEM IN  
THE SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. MONIKA ŠOUKALOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. MARKÉTA KRUNTORÁDOVÁ,  
Ph.D.

BRNO 2015

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Šoukalová Monika, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Návrh změn systému hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané společnosti**

v anglickém jazyce:

**The Change Proposal of Employee Evaluation and Remuneration System in the Selected Company**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a E. HÜTTLOVÁ. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

## **Abstrakt**

Diplomová práce je zaměřena na návrh změn systému hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané společnosti. První část obsahuje teoretická východiska týkající se hodnocení práce, hodnocení pracovního výkonu, odměňování a motivace pracovníků. Druhá část analyzuje především zvolenou společnost, její zaměstnance, konkurenci a trh práce. V poslední části jsou navrženy změny v systému hodnocení a odměňování, jejich přínosy a náklady.

## **Abstract**

This thesis focuses on the change proposal of employee evaluation and remuneration system in the selected company. The first part contains the general theory where job evaluation, employee evaluation, remuneration and motivation of employees are explained. Next part deals with the analysis of selected company, its employees, the competition and labour market. The last part proposes changes of employee evaluation and remuneration system, their benefits and costs.

## **Klíčová slova**

Hodnocení, odměňování, motivace, mzda, zaměstnanec.

## **Keywords**

Evaluation, remuneration, motivation, wage, employee.

**Bibliografická citace**

ŠOUKALOVÁ, M. *Návrh změn systému hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 107 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, a že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 21. května 2015

.....  
Bc. Monika Šoukalová

### **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za cenné připomínky a odborné rady, které mi při zpracování diplomové práce poskytla.

# Obsah

|   |    |
|---|----|
| ÚVOD.....   | 12 |
| CHARAKTERISTIKA PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE .....         | 13 |
| METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....                    | 13 |
| 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....                        | 14 |
| 1.1 Hodnocení práce .....                           | 14 |
| 1.1.1 Přístupy k hodnocení práce .....              | 14 |
| 1.1.2 Mzdové/platové struktury.....                 | 17 |
| 1.2 Hodnocení pracovního výkonu.....                | 20 |
| 1.2.1 Formy hodnocení pracovního výkonu.....        | 21 |
| 1.2.2 Proces hodnocení pracovního výkonu.....       | 23 |
| 1.3 Odměňování.....                                 | 24 |
| 1.3.1 Zákonná úprava odměňování .....               | 24 |
| 1.3.2 Zákonná úprava odměňování v zemědělství ..... | 26 |
| 1.3.3 Řízení odměňování.....                        | 27 |
| 1.3.4 Celková odměna .....                          | 27 |
| 1.3.5 Složení mzdy .....                            | 28 |
| 1.3.6 Zaměstnanecké výhody .....                    | 30 |
| 1.4 Motivace .....                                  | 32 |
| 1.4.1 Typy motivace .....                           | 32 |
| 1.4.2 Teorie motivace .....                         | 33 |
| 1.4.3 Motivování a demotivování pracovníci.....     | 35 |
| 2 ANALYTICKÁ ČÁST .....                             | 36 |
| 2.1 Základní informace o společnosti.....           | 36 |
| 2.1.1 Předmět podnikání.....                        | 37 |
| 2.1.2 Organizační struktura .....                   | 38 |

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 2.1.3  | Ekonomická situace .....                                  | 39 |
| 2.2    | Personální vývoj .....                                    | 41 |
| 2.3    | Analýza zaměstnanců .....                                 | 44 |
| 2.3.1  | Pohlaví a věková struktura .....                          | 45 |
| 2.3.2  | Pracovní zařazení.....                                    | 45 |
| 2.3.3  | Typy pracovních smluv a úvazků.....                       | 46 |
| 2.3.4  | Délka pracovních poměrů a fluktuace .....                 | 46 |
| 2.4    | Produktivita práce .....                                  | 47 |
| 2.5    | Stávající systém hodnocení a odměňování zaměstnanců ..... | 51 |
| 2.5.1  | Pracovní doba a doba odpočinku.....                       | 51 |
| 2.5.2  | Mzdové formy .....  | 52 |
| 2.5.3  | Prémie.....   | 53 |
| 2.5.4  | Odměny .....  | 54 |
| 2.5.5  | Příplatky .....   | 54 |
| 2.5.6  | Dovolená.....   | 54 |
| 2.5.7  | Zdravotní péče .....                                      | 55 |
| 2.5.8  | Ochranné pomůcky a prostředky.....                        | 55 |
| 2.5.9  | Penzijní připojištění a soukromé životní pojištění .....  | 56 |
| 2.5.10 | Stravování zaměstnanců .....                              | 56 |
| 2.5.11 | Nápoje na pracovišti .....                                | 56 |
| 2.5.12 | Služební telefon .....                                    | 57 |
| 2.5.13 | Naturální odměny .....                                    | 57 |
| 2.5.14 | Školení.....  | 57 |
| 2.6    | Dotazovací šetření.....                                   | 59 |
| 2.6.1  | Dotazníkové šetření .....                                 | 59 |
| 2.6.2  | Výsledky dotazníkového šetření.....                       | 60 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 2.6.3 | Rozhovor s předsedou představenstva.....                   | 62 |
| 2.7   | Analýza konkurence .....                                   | 62 |
| 2.8   | Analýza trhu práce .....                                   | 66 |
| 2.8.1 | Vývoj nezaměstnanosti.....                                 | 66 |
| 2.8.2 | Nabídka a poptávka na trhu práce .....                     | 67 |
| 2.8.3 | Vývoj průměrné hrubé mzdy.....                             | 68 |
| 2.8.4 | Oblíbenost benefitů v ČR .....                             | 69 |
| 2.9   | SWOT analýza.....  | 70 |
| 2.9.1 | Shrnutí SWOT analýzy.....                                  | 73 |
| 2.10  | Zhodnocení provedených analýz .....                        | 74 |
| 3     | NAVRHOVANÉ ZMĚNY .....                                     | 76 |
| 3.1   | Formální hodnocení pracovníků .....                        | 76 |
| 3.1.1 | Hodnotící formulář .....                                   | 76 |
| 3.1.2 | Roční hodnotící pohovor .....                              | 79 |
| 3.2   | 13. plat .....   | 83 |
| 3.3   | Částečně volitelný systém zaměstnaneckých výhod .....      | 84 |
| 3.3.1 | Základní nabídka zaměstnaneckých výhod .....               | 84 |
| 3.3.2 | Volitelná nabídka zaměstnaneckých výhod .....              | 84 |
| 3.4   | Náborový příspěvek .....                                   | 86 |
| 3.5   | Příspěvek na nástroje aktivní politiky zaměstnanosti ..... | 86 |
| 3.6   | Časový harmonogram změn .....                              | 87 |
| 4     | PŘÍNOSY A NÁKLADY NAVRHOVANÝCH ZMĚN .....                  | 92 |
| 4.1   | Náklady navrhovaných změn.....                             | 92 |
| 4.2   | Přínosy navrhovaných změn.....                             | 94 |
|       | ZÁVĚR .....  | 96 |
|       | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....                            | 97 |

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| SEZNAM GRAFŮ .....            | 103 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ.....           | 103 |
| SEZNAM TABULEK .....          | 104 |
| SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK..... | 106 |
| SEZNAM PŘÍLOH.....            | 107 |

## ÚVOD

Oblast řízení lidských zdrojů je velmi důležitou součástí každé společnosti na trhu, jelikož právě zaměstnanci jsou těmi, kteří se podílí na jejím chodu a dosahovaných výsledcích. Ve společnosti tedy musí být o zaměstnance pečováno tak, aby byli dostatečně motivováni k dosahování lepších výkonů a zvyšovala se jejich produktivita práce. Když jsou zaměstnanci spokojeni, zvyšuje se nejen jejich motivace a výkon, ale také loajalita. Pro podnik tak mají zaměstnanci mnohem větší přínos a podnik získává lepší konkurenční pozici na trhu. Vytvoření vhodného systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti je tedy velmi důležité. Pokud by byl tento systém nevhodně nedefinovaný či nespravedlivý, vedlo by to k demotivaci zaměstnanců a ke zvýšení jejich fluktuace.

V podniku však nestačí systém hodnocení a odměňování pracovníků vytvořit jednou provždy a dále ho již neměnit. Tomuto systému by měla každá společnost věnovat svou pozornost. Měla by jej aktualizovat na základě aktuálních trendů v dané společnosti a v jejím okolí a zároveň by se také měla snažit o jeho neustálé zlepšování.

Diplomová práce se tedy zaměřuje na navržení změn systému hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané společnosti. První část diplomové práce uvádí teoretická východiska důležitá pro porozumění problematice řízení lidských zdrojů. Tato teoretická část se zabývá především hodnocením práce a pracovních výkonů, odměňováním pracovníků a také motivací pracovníků. Druhá část diplomové práce, která je analytická, se nejdříve zaměřuje na provedení analýz vybraného podniku a jeho pracovníků. Dále tato část práce obsahuje dotazníkové šetření zaměstnanců, řízený rozhovor s předsedou představenstva, analýzu konkurenčních společností, analýzu trhu práce a také SWOT analýzu. Jednotlivé analýzy jsou následně shrnuty, přičemž z výsledků tohoto shrnutí vychází návrhová část diplomové práce. Návrhová část zahrnuje konkrétní návrhy změn ve stávajícím systému hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané společnosti a také časový harmonogram navržených změn. Na návrhovou část navazuje poslední část diplomové práce, ve které jsou uvedeny náklady spojené s navrhovanými změnami a zhodnoceny přínosy navrhovaných změn.

## **CHARAKTERISTIKA PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE**

Každý podnik si přeje mít zaměstnance, kteří svou práci vykonávají, jak nejlépe dovedou. Aby se tak zaměstnanci chovali, musí být k výkonům motivováni a za jejich provedení náležitě odměňováni. Systém hodnocení a odměňování zaměstnanců by měl být vytvořen tak, aby byly spokojeny obě strany - jak podnik, tak zaměstnanci.

Hlavním cílem diplomové práce je tedy navrhnout v daném podniku takové změny v systému hodnocení a odměňování zaměstnanců, které přispějí k jeho zlepšení, a následně zhodnotit přínosy navrhovaného řešení z ekonomického hlediska.

Tohoto hlavního cíle bude dosaženo pomocí dílčích cílů, kterými jsou zmapování teoretických poznatků pro pochopení problematiky, důkladné provedení analýzy současného stavu systému hodnocení a odměňování pracovníků a následné shrnutí výsledků analýzy.

## **METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

První část, kterou diplomová práce obsahuje, je zaměřena na teoretická východiska, kdy je využito sběru informací z různých zdrojů, přičemž se jedná o informace z oblasti řízení lidských zdrojů, především týkající se hodnocení, odměňování a motivace pracovníků.

U druhé části práce je aplikována metoda analýzy. Analyzována je aktuální situace podniku z hlediska ekonomické situace, jeho zaměstnanců a personálního vývoje. Dále je provedeno dotazníkové šetření zaměstnanců a následně jsou vyhodnoceny názory zaměstnanců podniku. V rámci analytické části je použita i komparace neboli srovnání, kdy jsou zjišťovány rozdílné či shodné znaky jednotlivých konkurentů analyzovaného podniku. Provedena je také analýza trhu práce a SWOT analýza.

Třetí část diplomové práce vychází z provedené analýzy a navrhuje konkrétní změny v systému hodnocení a odměňování společnosti. Poslední část práce pak uvádí náklady a přínosy spojené s navrhovanými změnami.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Teoretická část diplomové práce obsahuje teoretická východiska nezbytná pro porozumění problematice hodnocení pracovníků a jejich odměňování. Tato kapitola se tedy věnuje oblasti řízení lidských zdrojů, kde jsou nejdříve popsány přístupy k hodnocení práce, dále je vysvětlen proces hodnocení pracovního výkonu a jeho jednotlivé formy. Následně se kapitola zabývá odměňováním, a to především jeho zákonnou úpravou v České republice a v odvětví zemědělství, složením mzdy/platu, řízením odměňování a také motivací.

## 1.1 Hodnocení práce

**Hodnocení práce** je nezbytné pro stanovení spravedlivé peněžní odměny a zároveň hraje významnou roli při naplňování zásady, že za stejnou práci náleží stejná odměna. Jedná se o systematický proces stanovení relativní hodnoty prací v dané organizaci za účelem určení vnitřních mzdových/platových relací. Poskytuje tedy základnu pro tvorbu spravedlivých mzdových/platových struktur a stupňů, pro zařazení jednotlivých prací do struktur a pro řízení relací mezi odměnami a pracemi.<sup>1</sup>

Velikost požadavků práce se označuje jako **hodnota práce**, která vyjadřuje stupeň složitosti dané pracovní pozice ve srovnání s jinou pracovní pozicí. Východiskem hodnocení práce je tzv. normální výkon fiktivního pracovníka. Hodnocením práce není tedy zohledňován a odměňován individuální výsledek jednotlivce. Diferenciace mezd na základě individuálních výsledků práce je pak úkolem mzdových forem.<sup>2</sup>

### 1.1.1 Přístupy k hodnocení práce

Práce může být hodnocena na základě následujících přístupů:

- Analytické hodnocení práce.
- Neanalytické (sumární) hodnocení práce.
- Tržní oceňování.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 541.

<sup>2</sup> KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ, Z. a E. HŮTTLOVÁ. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*, s. 57.

<sup>3</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 542.

## **Analytické hodnocení práce**

Analytické hodnocení práce je nejobvyklejší metodou hodnocení práce. Tento přístup hodnocení práce je založen na principu analyzování toho, v jaké míře jsou definované prvky nebo faktory přítomny v určité práci a to za účelem stanovit relativní hodnotu dané práce. Analytické hodnocení práce je **systematické**, takže relativní hodnota práce je určena na základě skutečných charakteristik prací, které mají být analyzovány dle strukturovaného rámce určitých kritérií nebo faktorů. Dále je toto hodnocení práce **založené na lidském úsudku**, i když se hodnocení práce zakládá na faktických důkazech, jelikož tyto důkazy musejí být dále interpretovány. Určitá míra subjektivity nemůže být vyloučena, avšak cílem je maximalizování objektivity. Analytické hodnocení práce tedy neznamená, že je nepřesné či nesprávné. Toto hodnocení se **zaměřuje na práci, nikoli na osobu**, při hodnocení se zajímá pouze o obsah dané práce z hlediska požadavků na jednotlivce, který práci vykonává. Samotný výkon pracovníka nesmí být brán v úvahu. Analytický přístup k hodnocení práce se zabývá pouze **vnitřními relacemi**, a proto nesrovnává mzdové/platové sazby za práci v organizaci s tržními sazbami.<sup>4</sup>

Hlavními typy analytických přístupů k hodnocení práce jsou:

- **Bodovací metoda (metoda bodových stupňů)** - nejpoužívanější analytický přístup k hodnocení práce, který rozčleňuje práci na požadavky (faktory), které jsou kladeny na pracovníka, který ji vykonává (požadavky na dovednosti, odpovědnost za rozhodování, za zdroje), a každý z těchto faktorů přispívá k hodnotě práce. Jednotlivé faktory jsou obodovány podle míry, v jaké je obsažen daný faktor v hodnocené práci a poté se bodové hodnoty sečtou, aby určily skóre, které vyjadřuje hodnotu práce.
- **Analytické porovnávání** - založené na analyzování určitého počtu definovaných faktorů stejně jako u bodovací metody. V analytickém porovnání jsou však profily rolí, které se hodnotí, buď porovnávány s profily stupně/úrovně a nebo jsou profily rolí porovnávány s profily modelových, srovnávacích, vzorových či klíčových rolí, které již byly zařazeny do stupňů v důsledku počátečního hodnocení práce.

---

<sup>4</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 542.

- **Metoda faktorového porovnávání (metoda řad pořadí)** - původní metoda řad pořadí, která se nyní již tolik nevyužívá, porovnávala faktory práce s faktory používajícími stupnice vyjádřené v penězích, a tak bezprostředně informovala o sazbě za danou práci. V současnosti se používá porovnávání faktorů práce s faktory v určité stupnici, kdy existují pouze tři hodnoty daného porovnávání (např. stejný, nižší a vyšší), a není tak nutné používat bodové skóre daných faktorů.
- **Analytické metody nabízené konzultanty** - značkové a patentované metody, které nabízí poradenské firmy specializované na řízení.<sup>5</sup>

### **Neanalytické hodnocení práce**

Neanalytické hodnocení práce porovnává jednotlivé práce jako celek a zařazuje je do určitých pořadí nebo stupňů. Neanalyzuje je tedy z hlediska prvků či faktorů, a tak nevyhovuje požadavkům o stejném odměňování prací stejné hodnoty, jelikož tímto způsobem vyjádřená stejná hodnota je pouze hrubá a nepřesná.<sup>6</sup>

Mezi hlavní typy neanalytických metod hodnocení práce patří:

- **Klasifikační (katalogová) metoda** - nejobvyklejší neanalytická metoda, která zařazuje role nebo pracovní místa do stupňů v hierarchii za pomoci porovnání celkové práce s definicí konkrétního stupně, přičemž se vybírá takový stupeň, který svou charakteristikou nejlépe odpovídá hodnocené práci.
- **Metoda pořadí prací** - nejjednodušší metoda, která vzájemně porovnává a uspořádává práce do pořadí podle toho, jak je organizací vnímána jejich hodnota.
- **Metoda párového porovnávání** - statistická metoda, která porovnává každou práci jako celek s jinou prací. Pokud se u některé práce považuje, že má vyšší hodnotu, dostane dva body, pokud jsou považovány za rovnocenné, dostanou každá jeden bod, a práce, která je považována za méně důležitou, nedostane žádný bod. Až se takto porovnají veškeré práce, získané body se sečtou a následně se vytvoří pořadí jednotlivých prací podle dosaženého skóre.

---

<sup>5</sup> ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*, s.140-143.

<sup>6</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 542.

- **Neanalytické porovnávání (vnitřní benchmarking)** - porovnávání práce s jakoukoli existující prací v podniku, která je považována za správně zařazenou a odměňovanou, a následné zařazení práce do stejného stupně jako tato vzorová práce. Často se neanalyzují jednotlivé faktory práce, ale porovnává se práce jako celek. Tuto metodu neanalytického porovnávání provádí pracovníci často intuitivně, když rozhodují o hodnotě dané práce, i když nebývá uváděna jako oficiální metoda pro hodnocení práce.<sup>7</sup>

### **Tržní oceňování**

Jde o proces, kdy se posuzují mzdové/platové sazby na základě tržních sazeb pro srovnatelné práce, nejedná se tedy o proces hodnocení práce v pravém smyslu. Práce jsou oceňovány na základě vnějších relací a vnitřní relace nejsou brány v potaz. Přijatelnost tohoto přístupu k hodnocení práce závisí na tom, zda existují potřebné údaje. Tržní oceňování často oslovuje vrcholový management, jelikož je zaměřeno na konkurenceschopnost na trhu talentů.<sup>8</sup>

#### **1.1.2 Mzdové/platové struktury**

Tyto struktury tvoří významnou součást odměňovacích systémů, a pokud jsou správně vytvořeny a udržovány, vytváří logický rámec, ve kterém se realizuje politika odměňování organizace. Umožňují určit, kde by v hierarchii měly být jednotlivé práce či pracovní místa umístěny a také definují úroveň peněžní odměny a prostor pro zvyšování mzdy na základě pracovního výkonu, přínosu, schopností či délky zaměstnání. Alternativou je použít pro všechny nebo některé práce specifické, individuální sazby, ve kterých u dané práce není žádný prostor pro zvyšování mzdy. Struktury monitorují a kontrolují postupy v odměňování a pomáhají tak dosáhnout spravedlnosti při odměňování.<sup>9</sup>

Stanovují rámec pro řízení základních peněžních odměn, jejich růst a v některých případech i pro poskytování zaměstnaneckých výhod. Jejich účelem je poskytnutí logicky vytvořeného rámce, ve kterém lze realizovat spravedlivou, důslednou, průhlednou a slušnou politiku odměňování. Zároveň tvoří také jakýsi komunikační

---

<sup>7</sup> ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*, s. 143-144.

<sup>8</sup> Tamtéž, s. 144-145.

<sup>9</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 519, 565-566.

kanál, díky kterému může organizace informovat pracovníky, zda se jim naskýtají možnosti v oblasti odměňování. Stanovují určitá mzdová rozpětí či stupnice pro práce, které jsou seskupené do tříd (stupňů), pásem nebo skupin prací, často na základě hodnocení práce a obvykle s ohledem na tržní sazby. Mzdové/platové struktury také udávají pravidla, podle kterých se mohou přesouvat práce nebo jednotliví pracovníci mezi úrovněmi, pásmy či stupni struktury. Poskytují také prostor pro zvyšování odměn podle konkrétního výkonu pracovníka, podle jeho dovedností a schopností, podle délky zaměstnání a podle jejich přínosu pro organizaci. Některé organizace místo formální struktury používají pouze specifické sazby pro jednotlivá pracovní místa či jednotlivé práce, případně používají sazby pro jednotlivé pracovníky, kteří tak nemají možnost růstu peněžních odměn nad stanovenou sazbu. Většina organizací, která zaměstnává více pracovníků, však formálních struktur využívá.<sup>10</sup>

V rámci organizace může buď existovat jediná tzv. integrovaná struktura, nebo může existovat více struktur na různých úrovních. **Integrovaná struktura** se používá pro všechny pracovní činnosti za účelem přispění k větší flexibilitě mezi jednotlivými skupinami zaměstnanců, kdy jsou práce definovány tak, aby zahrnuly větší rozsah dovedností, schopností a znalostí a stimulovaly k širšímu využití zaměstnance. Díky této struktuře je uplatňován princip, kdy pracovník získá stejnou mzdu za práci stejné povahy či hodnoty. Integrovaná struktura také vede ke zjednodušení mzdové administrativy a překlenuje rozdělení pracovníků na dělníky a technickohospodářské pracovníky. Oproti tomu **diferencovaná struktura** může rozlišovat tarifní struktury podle kategorií pracovníků či úrovní řízení. Například se může jednat o strukturu pro administrativní, technické, hospodářské a manuální funkce, kdy se jednotlivé struktury mohou lišit šíří mzdového rozpětí i počtem stupňů.<sup>11</sup>

Do hlavních mzdových/platových struktur se řadí:

- **Stupňovité struktury** - tvořeny vzestupnou řadou stupňů práce, do kterých se řadí práce stejné hodnoty a ke každému stupni je přiřazeno mzdové rozpětí. Maximum bývá stanoveno na úrovni o 20-50 % vyšší než minimum daného rozpětí. Tyto struktury jsou typické pro soukromý sektor.

---

<sup>10</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 593.

<sup>11</sup> URBAN, J. Výhody a nevýhody na základě hodnocení prací. *KarieraWeb.cz* [online].

- **Širokopásmové struktury** - umožňují pružnější řízení odměňování než stupňovité struktury a věnují zvýšenou pozornost trhu práce. Hranice jednotlivých pásem bývají zpravidla definovány na základě hodnocení práce. Struktura může být tvořena pěti nebo šesti pásmy, přičemž šířka pásma je nejčastěji mezi 50-80 %, ale může být i 100 %.
- **Struktury pro skupiny (druhy) prací** - jednotlivé druhy práce mají svou vlastní strukturu úrovní mezd definovanou na základě dovedností, schopností a odpovědností. Úrovně mezd se v jednotlivých skupinách prací mohou lišit v závislosti na tržních sazbách. Tyto struktury mohou být vytvořeny také pro určité skupiny pracovníků na trhu práce, kdy jsou příslušná zaměstnání vystavována mimořádným tlakům trhu.
- **Mzdové bodové stupnice** - skládají se z rostoucích nebo přírůstkových řad bodů od nejméně k nejvýše placeným pracím. Přírůstky mzdové stupnice mohou být stabilní v celé stupnici nebo mohou být větší na vyšších úrovních. V rámci stupnice je postup založený na délce zaměstnání, přičemž obvykle se za rok pokročí o jedno místo. Tyto bodové stupnice jsou nejčastější ve veřejném sektoru, dobrovolných organizacích a agenturách, které řídí odměňování jako veřejný sektor.
- **Struktury pro manuální pracovníky** - obsahují mzdovou diferenciaci mezi pracemi a jsou ovlivňovány tlaky trhu práce, zvyky a praxí a jsou určeny pro pracovníky pracující v dílně, distribuci, dopravě a všude tam, kde práce představuje především manuální úkoly a dovednosti.
- **Struktury pro jednotlivé práce (pracovní místa)** - definují pro každou práci mzdové rozpětí a sazby pro práce jsou často řízeny tržními sazbami. Relace mezi pracemi mohou být určeny pomocí metody bodovací nebo metody faktorového porovnání, kdy body lze vyjádřit v penězích.<sup>12</sup>

Se stupnicemi stanovenými na základě hodnocení prací jsou spojeny určité **nevýhody**. Mezi tyto patří například subjektivita zařídění jednotlivých prací do stupňů. Zdrojem subjektivity může být analýza prací a jejich bodová ohodnocení a také rozhodnutí o počtu těchto stupňů. Tyto stupnice vedou také k tomu, že rozdíly v mzdovém/platovém ohodnocení jsou skokové a ne kontinuální, což vyvolává tlak

---

<sup>12</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 593-599.

na revizi zatřídění prací. Pokud existuje velký počet stupňů, které mají úzké rozpětí, tak je blokována flexibilita v individuálním odměňování, což ale může být vyřešeno přechodem k širokopásmové stupnici. Další nevýhodou je to, že pracovníci, kteří dosáhnou horního tarifu stupně, ve kterém jsou zařazeni, mohou mzdově/platově růst jen při povýšení. V některých organizacích tak může docházet ke snížení motivace pracovníků.<sup>13</sup>

## 1.2 Hodnocení pracovního výkonu

**Pracovním výkonem** se nerozumí pouze množství a kvalita práce, ale také další charakteristiky pracovníka, které jsou v souvislosti s vykonávanou prací považované za významné. Těmito charakteristikami může být např. ochota, přístup k práci, chování pracovníka, vztahy s lidmi ve spojitosti s prací, frekvence pracovních úrazů, absence, fluktuace a pozdní docházka. Pracovní výkon je tedy za dané situace výsledkem spojení a vzájemného poměru mezi úsilím, schopností a také vnímáním své role či úkolů. Aby byl pracovní výkon úspěšný, je zapotřebí přítomnosti všech tří uvedených složek ve vhodném vzájemném poměru. Pracovník totiž může vynakládat mimořádné úsilí a mít vynikající schopnosti, avšak nemusí dobře rozumět své roli a tím jeho pracovní výkon nemusí být dobrý. Vynaloží sice mnoho práce, ale ta nebude směřována správným směrem. To však neznamená, že pracovník nemůže do jisté míry kompenzovat své nedostatky v jedné oblasti přebytkem v jiné oblasti.<sup>14</sup>

**Hodnocení pracovního výkonu** je proces, kdy management hodnotí výkony jednotlivců a poskytuje jim zpětnou vazbu ohledně plnění stanovených cílů a koučuje je tak, aby zlepšovali svůj výkon. Výkony jsou tedy monitorovány a na jejich základě jsou jednotlivci odměňováni. Tento proces by měl probíhat každodenně, ale jeho standardní forma je půlroční nebo roční hodnocení.<sup>15</sup>

Při hodnocení výkonu pracovníka jsou sledovány níže uvedené cíle:

- Vyhodnocení výkonu jednotlivce oproti stanoveným cílům.
- Zjištění kompetencí, ve kterých by se měl pracovník zlepšit.

---

<sup>13</sup> URBAN, J. Výhody a nevýhody na základě hodnocení prací. *KarieraWeb.cz* [online].

<sup>14</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 212.

<sup>15</sup> BUSINESS INFO. Hodnocení výkonu a odměňování zaměstnanců: Hodnocení výkonu. *BusinessInfo.cz* [online].

- Vytvoření plánu akcí, které by měl pracovník absolvovat, aby se zlepšil (např. tréninky, koučink).
- Zajištění příslibu pracovníka k zapojení do aktivit pro zlepšení jeho pracovního výkonu.
- Informování pracovníka o změnách v jeho odpovědnostech nebo o jeho povýšení.<sup>16</sup>

Výsledky hodnocení pracovních výkonů se v praxi využívají nejčastěji pro následující účely:

- Odměňování pracovníků.
- Rozmístění pracovníků a ukončení jejich pracovního poměru - rozmístěním pracovníků se rozumí např. povýšení, převedení či přeřazení na jinou práci.
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků - organizované organizací nebo individuální.
- Stimulace ke zlepšení výkonu či motivování pracovníků.<sup>17</sup>

### 1.2.1 Formy hodnocení pracovního výkonu

Pracovní výkon může být hodnocen podle toho, do jaké míry je postup hodnocení pracovního výkonu závazný:

- **Formální (systematické) hodnocení** - tento přístup k hodnocení pracovního výkonu bývá obvykle standardizovaný, periodický a racionálnější. Hodnocení probíhá v pravidelném intervalu, je plánované a systematické a pořizují se z něj dokumenty, které se následně zařadí do osobního spisu pracovníka. Tento dokument poté slouží jako podklad pro další personální činnosti, které se týkají jednotlivce i skupin pracovníků. Zvláštním případem u tohoto přístupu k hodnocení pracovního výkonu je tzv. příležitostné hodnocení, které bývá vyvoláno okamžitou potřebou zpracování pracovního posudku. Tato situace může nastat např. při ukončení pracovního poměru či v určitých konkrétních momentech pracovní kariéry jednotlivce.

---

<sup>16</sup> BUSINESS INFO. Hodnocení výkonu a odměňování zaměstnanců: Hodnocení výkonu. *BusinessInfo.cz* [online].

<sup>17</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 210.

- **Neformální hodnocení** - neformálním hodnocením se rozumí průběžné hodnocení jednotlivce nadřízeným pracovníkem během pracovního výkonu. Jde o příležitostnou činnost, která je determinována situací daného okamžiku, spíše pocitem hodnotícího a jeho momentální náladou než faktickou jistotou výsledku práce nebo chování pracovníka. Jedná se o součást vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást průběžné kontroly plnění pracovního úkolu a také pracovního chování. Tento přístup k hodnocení pracovního výkonu bývá zaznamenán zřídka a pouze výjimečně jde o příčinu personálního rozhodnutí.<sup>18</sup>

Hodnocení by měl provádět vždy přímý nadřízený. Podle počtu účastníků hodnocení jsou rozlišeny následující formy hodnocení:

- **Individuální hodnocení** - nejvhodnější forma, kdy jde o dialog mezi vedoucím a podřízeným.
- **Skupinové hodnocení** - vhodné pouze v odůvodněných případech a provádí se za účasti ostatních spolupracovníků.
- **Hodnocení za účasti odborníků** - zahrnuje rozsáhlý soubor postupů hodnocení (např. assessment centre) a provádí se hlavně u funkcí manažerů a specialistů.<sup>19</sup>

Hodnocení může být rozlišováno i podle časového horizontu, kdy se jedná o metody hodnocení pracovních výkonů zaměřené na:

- **Minulost** - orientování se na to, co se již stalo.
- **Přítomnost** - zhodnocení aktuální situace.
- **Budoucnost** - orientování se k určité předpovědi toho, co by se mohlo stát.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 208.

<sup>19</sup> SAKSLOVÁ, V. a E. ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: Systematický přehled základní personální problematiky*, s. 98-99.

<sup>20</sup> HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*, s. 54.

### 1.2.2 Proces hodnocení pracovního výkonu

Podle Koubka obsahuje proces hodnocení pracovníků zhruba devět fází a ty se rozdělují do tří časových období, jak je patrné z Tabulky 1.

Tabulka 1: Proces hodnocení pracovníků (Zpracováno dle<sup>21</sup>)

| Období                   | Fáze                           | Průběh  |
|--------------------------|--------------------------------|---|
| Přípravné                | 1.                             | Identifikace předmětů hodnocení.                        |
|                          |                                | Stanovení zásad, pravidel a postupů hodnocení.          |
|                          |                                | Vytvoření formulářů používaných k hodnocení.            |
|                          | 2.                             | Analýza pracovních míst / Revize popisu a specifikace.  |
|                          | 3.                             | Formulace kritérií výkonu.                              |
|                          |                                | Stanovení norem pracovního výkonu.                      |
|                          |                                | Volba metody hodnocení a stupnic.                       |
|                          |                                | Volba rozhodného období pro zjišťování informací.       |
|                          | 4.                             | Informování pracovníků o připravovaném hodnocení.       |
|                          |                                | Informování pracovníků o účelu hodnocení.               |
|                          |                                | Projednání výše uvedeného s pracovníky.                 |
|                          | Získávání informací a podkladů | 5.  |
| Zkoumání výsledků práce. |                                |   |
| 6.                       |                                | Pořízení dokumentace o pracovním výkonu.                |
| Vyhodnocení informací    | 7.                             | Vyhodnocení pracovních výsledků.                        |
|                          |                                | Vyhodnocení pracovního chování.                         |
|                          |                                | Vyhodnocení schopností a dalších vlastností pracovníků. |
|                          | 8.                             | Rozhovory s pracovníky o výsledcích hodnocení.          |
|                          |                                | Rozhovory s pracovníky o rozhodnutích.                  |
|                          |                                | Rozhovory s pracovníky o možných řešeních problémů.     |
|                          | 9.                             | Pozorování pracovních výkonů jednotlivců.               |
|                          |                                | Poskytování pomoci pro zlepšení pracovního výkonu.      |
|                          |                                | Zkoumání efektivnosti hodnocení.                        |

<sup>21</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 215-216.

### 1.3 Odměňování

Odměňování je řízený proces zajišťující, aby byli jednotliví zaměstnanci oceněni finančně i nefinančně za všechno, čím přispívají organizaci. Všechny společnosti si chtějí udržet kvalitní zaměstnance, a tak pravidelně přehodnocují, zda jejich systém odměňování vede ke spokojenosti zaměstnanců. Samozřejmě se nevěnují pouze systému odměňování, ale také způsobům, jakými projevovali zaměstnancům uznání a ocenění. Samotný systém odměňování vychází ze zvolené strategie společnosti, ale mívá také následující cíle:

- Odměňování zaměstnanců podle hodnoty, kterou vytváří.
- Motivování zaměstnanců a získávání jejich angažovanosti a oddanosti.
- Propojení postupů odměňování s cíli podniku i s potřebami a hodnotami pracovníků.
- Získání a udržení si vysoce kvalitní pracovníky.
- Vytváření kultury vysokého výkonu.<sup>22</sup>

#### 1.3.1 Zákonná úprava odměňování

Odměňování bylo v České republice do konce roku 2006 upraveno v rámci dvou samostatných zákonů. Prvním z nich byl zákon č. 1/1992 Sb. o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku a druhým z nich byl zákon č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech.

Nyní k 1. 1. 2015 odměňování v České republice upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce (dále jen ZP).

#### **Mzda, plat a odměna z dohody**

Zaměstnanci, který vykonal práci, náleží podle ZP mzda, plat nebo odměna z dohody, přičemž za stejnou práci či práci stejné hodnoty náleží všem zaměstnancům u daného zaměstnavatele stejná mzda, plat nebo odměna z dohody. Stejnou práci, příp. práci stejné hodnoty, se rozumí práce se stejnou nebo srovnatelnou odpovědností, složitostí a namáhavostí vykonávanou ve stejných nebo srovnatelných pracovních

---

<sup>22</sup> BUSINESS INFO. Hodnocení výkonu a odměňování zaměstnanců: Odměňování. *BusinessInfo.cz* [online].

podmínkách při stejném nebo srovnatelném pracovním výkonu a stejných nebo srovnatelných výsledcích práce.<sup>23</sup>

**Mzda** je podle § 109 odst. 2 ZP „peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci“ a je sjednávána v rámci pracovní smlouvy nebo ji může zaměstnavatel stanovit vnitřním předpisem, případně ji může určit mzdovým výměrem.<sup>24</sup>

**Platem** se podle § 109 odst. 3 ZP rozumí „peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je:

- stát,
- územní samosprávný celek,
- státní fond,
- příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů, nebo
- školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona,

s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky“.

**Odměna z dohody** představuje podle § 109 odst. 5 ZP „peněžité plnění poskytované za práci vykonanou na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti“.

### Výplata mzdy/platu

Mzda<sup>A</sup> je splatná po vykonání práce, nejpozději však v kalendářním měsíci následujícím po měsíci, ve kterém vzniklo zaměstnanci právo na výplatu mzdy. Mzda, která je sjednaná nebo určená za hodinu vykonané práce, přísluší zaměstnanci také za odpracované zlomky hodin.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Zákoník práce, § 109 odst. 1, § 110 odst. 1, 2.

<sup>24</sup> Tamtéž, § 113 odst. 1.

<sup>25</sup> Zákoník práce, § 141, odst. 1, 2.

<sup>A</sup> Rozdíl mezi mzdou a platem byl uveden v kapitole 1.3.1 (str. 24 a následující). Pro lepší přehlednost bude v následujících kapitolách uváděn pouze pojem „mzda“, kterým bude myšlena mzda i plat.

Mzda se vyplácí na pracovišti v průběhu pracovní doby, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na jiné době či jiném místě výplaty mzdy. V případě, že by se zaměstnanec nemohl dostavit k výplatě mzdy z vážných důvodů, zaměstnavatel mu mzdu zašle na svůj náklad a nebezpečí a to v pravidelném termínu výplaty, případně nejpozději v nejbližší následující pracovní den.<sup>26</sup>

### **Péče o zaměstnance**

Pracovní podmínky musí být pro každého zaměstnance zaměstnavatelem vytvořeny tak, aby mu umožňovaly bezpečné vykonávání práce. Zároveň musí zaměstnavatel v souladu se zvláštními předpisy zajišťovat zaměstnancům závodní preventivní péči.<sup>27</sup>

Zaměstnanci může být poskytnuta zaměstnavatelem odměna například při životním či pracovním jubileu, za poskytnutí pomoci při předcházení požárům nebo při živelních událostech, jejich likvidaci či odstraňování následků.<sup>28</sup>

### **1.3.2 Zákonná úprava odměňování v zemědělství**

Zemědělský svaz České republiky (dále jen ZSČR) a Českomoravský svaz zemědělských podnikatelů uzavírají každoročně **kolektivní smlouvu vyššího stupně** (dále jen KSVS) s odbory, která je poté rozšiřována na veškeré zemědělské podniky v České republice. Snaží se tak tlumit a realizovat požadavky odborů, které se týkají především zvyšování mezd. Dále také KSVS pomáhá svým členům při řešení otázek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, pracovních režimů, péče o zaměstnance, životního prostředí a dalších vyplývajících ze ZP a jiných právních předpisů. Prioritou obsahu KSVS a tedy i kolektivního vyjednávání bývají každoročně otázky odměňování práce, a tak jsou vždy součástí KSVS dojednané minimální mzdové tarify a mzdové příplatky.<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> Zákoník práce, § 142, odst. 3.

<sup>27</sup> Tamtéž, § 224, odst. 1.

<sup>28</sup> Tamtéž, § 224, odst. 2.

<sup>29</sup> KONFEDERACE ZAMĚSTNAVATELSKÝCH A PODNIKATELSKÝCH SVAZŮ ČR. Problematika kolektivní smlouvy vyššího stupně v zemědělství s návazností na problematiku mzdové úrovně zaměstnanců v zemědělských podnicích. *Zscr.cz* [online].

### 1.3.3 Řízení odměňování

Řízení odměňování zahrnuje formulování a realizaci strategií a politiky za účelem odměňování pracovníků spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci. Zaměřuje se na vytváření, realizace a udržování systémů odměňování, jejichž cílem je uspokojení potřeb organizace a všech zainteresovaných stran.<sup>30</sup>

Proces řízení odměňování je založený na principech a přesvědčeních, které jsou v souladu s hodnotami organizace a také je pomáhají uskutečňovat. Mezi tato přesvědčení patří i to, že se systém odměňování musí opírat o zásady rovnosti, spravedlnosti, průhlednosti a důslednosti. Pokud jsou ve společnosti podstatou řízení lidských zdrojů investice do lidského kapitálu, z něhož se požaduje rozumná míra návratnosti, tak by měli být lidé odměňováni diferencovaně podle jejich přínosu pro danou společnost. Řízení odměňování se musí zaměřovat na dlouhodobé záležitosti, které se týkají toho, jak by měli být lidé hodnoceni za práce, které vykonávají a čeho při nich dosahují. Konkrétní strategie a procesy odměňování musejí vycházet z podnikové strategie.<sup>31</sup>

### 1.3.4 Celková odměna

Řízení lidských zdrojů dnes v moderním pojetí hovoří o celkové odměně zaměstnanci, kdy je odměna ovlivněna nejen vnitřními faktory organizace, ale i vnějšími faktory, a to především situací na trhu práce. Tato celková odměna bývá zaměstnanci vnímána většinou pozitivně.<sup>32</sup>

Organizace by měly používat takový systém odměňování, který by motivoval zaměstnance v jejich konání a zároveň je za dobře vykonanou práci spravedlivě odměnil. Jen tímto způsobem lze dosáhnout toho, aby pracovníci vykonávali svou práci co nejlépe a nejefektivněji. Právě z tohoto důvodu by měly organizace vytvářet systém odměňování zaměstnanců na tzv. celkovém přístupu k odměňování, který zdůrazňuje, jak důležité jsou všechny složky celkové odměny.<sup>33</sup>

---

<sup>30</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 515.

<sup>31</sup> Tamtéž, s. 516.

<sup>32</sup> BUSINESS INFO. Hodnocení výkonu a odměňování zaměstnanců: Odměňování. *BusinessInfo.cz* [online].

<sup>33</sup> BLÁHA, J. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*, s. 109.

Celková odměna zahrnuje hmotné prvky (mzda, variabilní složka mzdy a benefity) a také nehmotné prvky (prostor pro získání a uplatnění odpovědnosti, vzdělávání a rozvoj, příležitosti k růstu v rámci kariéry, vnitřní motivace plynoucí z vykonávané práce, kvalita pracovního života). Vytvoření efektivní koncepce celkové odměny tedy znamená zkombinování jednotlivých složek tak, aby byly v souladu zájmy organizace s očekáváními a potřebami jednotlivých zaměstnanců. V případě, že je koncepce dobře navržena a implementována a zároveň také efektivně uplatňována, tak podporuje strategické cíle organizace i její záměry a hodnoty. Navíc má takto vytvořená koncepce také velký vliv na získávání a následné udržení si talentovaných zaměstnanců.<sup>34</sup>

### 1.3.5 Složení mzdy

Mzda se skládá z několika položek, které jsou závislé na množství a kvalitě vykonávané práce. Souhrn těchto položek tvoří **hrubou mzdu**, přičemž jednotlivé složky hrubé mzdy jsou pro přehlednost uvedeny v následující Tabulce 2.

---

<sup>34</sup> BLÁHA, J. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*, s. 109-111.

Tabulka 2: Složky hrubé mzdy (Zpracováno dle<sup>35</sup>)

| <b>Základní mzda</b>  |  |   |
|---|--|---|
| Časová  | Jedna z nejčastěji používaných základních forem mzdy a je součinem mzdové sazby a odpracovaného času za určité období a není závislá na pracovním výkonu. Její vyjádření může být roční, měsíční, týdenní nebo hodinové. |   |
| Úkolová   | Nejjednodušší a nejpoužívanější forma základní mzdy. Používá se především u dělnických kategorií a závisí na vykonaném množství práce.   |   |
| Podílová  | Používá se u obchodních činností a služeb. Stanovuje se určitým procentem z dosaženého výsledku, např. na tržbách.   |   |
| Smíšená   | Kombinuje časovou mzdu s úkolovou nebo podílovou mzdou.  |   |
| <b>Pobídkové složky</b>   |  |   |
| Osobní ohodnocení   | Nenároková složka mzdy, jejíž výše je určena měsíční částkou a jedná se o pravidelnou složku mzdy. Osobní ohodnocení slouží k ocenění nadstandardní kvality práce či výkonnosti.   |   |
| Příplatky   | Povinné<br>- stanovené<br>v § 114-118 ZP   | Za práci přesčas.                         |
|   |  | Za noční práci.                           |
|   |  | Za práci ve svátek.                       |
|   |  | Za práci ve ztíženém pracovním prostředí. |
|   |  | Za práci v sobotu a neděli.               |
|   | Nepovinné - stanovuje samotná organizace.  |   |
| Prémie  | Udávány předem a musí být vypláceny na základě prémiového řádu, který je součástí vnitropodnikových předpisů či kolektivní smlouvy. Na prémii má nárok každý zaměstnanec při splnění kritérií za určité výsledky práce.  |   |
| Odměny  | Nejčastěji vypláceny jednorázově, přičemž jejich výše nebývá předem stanovena. Stanovuje se na základě dosažených výsledků.  |   |
| <b>Náhrada mzdy</b>   |  |   |
| Vyplácena v případě, kdy zaměstnanec nepracoval, ale měl na mzdu nárok. |  |   |

<sup>35</sup> SAKSLOVÁ, V. a E. ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: Systematický přehled základní personální problematiky.* s. 107-109.

## Mzdové formy

Při volbě mzdové formy se zvažuje, která z nich je vhodná, zda je vhodné zaměstnance platit za jeho výkon (individuální, skupinový nebo celofiremní), odpracovaný čas, případně i za další zásluhy. U tohoto rozhodování se berou v úvahu výstupy pracovníka a poslední dobou se klade čím dál tím větší důraz také na to, jaký přínos má pracovník pro danou společnost a co vkládá do své práce (znalosti, dovednosti, chování směřující k danému pracovnímu výsledku). To znamená, že zaměstnanci odměňují podle jejich vstupů i výstupů.<sup>36</sup>

### 1.3.6 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou takovou formou odměn, která je poskytována pracovníkům organizací za to, že pro ni pracují. Dříve byly zaměstnanecké výhody poskytovány jen osobám, které byly v pracovním poměru k organizaci. V dnešní době ale neustále narůstá podíl osob, které pracují pro organizaci mimo pracovní poměr upravený pracovní smlouvou, a tak se více a více poskytují tyto výhody všem pracovníkům. Zaměstnanecké výhody obvykle nebývají vázány na pracovní výkony, avšak někdy je přihlíženo k funkci či postavení pracovníka, délce zaměstnání a jeho zásluhám.<sup>37</sup>

Zaměstnanecké výhody mohou být členěny různými způsoby, např. do následujících skupin:

- **Penzijní systémy** - všeobecně jsou považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu, jde např. o důchodové a penzijní připojištění, podnikové důchody a důchody za výsluhu let v organizaci.
- **Osobní jistoty** - výhody, které posilují osobní jistoty zaměstnance i jeho rodiny. Mezi osobní jistoty patří např. úhrada či příspěvek na životní a úrazové pojištění poskytované organizací.
- **Finanční výpomoc** - zvýhodněné nebo bezúročné půjčky, výpomoc při koupi domu, úhrada stěhovacích nákladů, zaměstnanecké slevy na služby či výrobky produkováné organizací.

---

<sup>36</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*, s. 169.

<sup>37</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 319.

- **Osobní potřeby** - placená dovolená nad zákonem stanovenou výši, placené přestávky v pracovní době, placené svátky a dny pracovního klidu a jiné placené volno, finanční a osobní poradenství v období krizí, poradenství při odchodu do důchodu, právní služby, posilovny a rekreační zařízení služby pro aktivity volného času, tábory pro děti zaměstnanců.
- **Podnikové automobily a pohonné hmoty.**
- **Ostatní výhody** - výhody zvyšující životní úroveň pracovníků, např. úhrada nákladů na vzdělávání, stravenky, ručení, poskytnutí automobilu k soukromým účelům, proplácení telefonu.
- **Nehmotné výhody** - jedná se o konkrétní charakteristiky organizace, které přispívají ke kvalitě pracovního života zaměstnance a činí ji atraktivním místem, kde chtějí být pracovníci zaměstnáni.<sup>38, 39</sup>

Některé zaměstnanecké výhody jsou pro pracovníky povinné, jiných mohou využívat dle svého uvážení. Některé jsou bezplatné a na jiné musí pracovníci sami připlácet. Nevýhodou je to, že na některé připlácejí pracovníci automaticky (např. srážkou ze mzdy), i když o danou zaměstnaneckou výhodu nemají zájem. Tlak na poskytování zaměstnaneckých výhod vytvářejí při kolektivním vyjednávání odbory, a tak často bývají předmětem kolektivních smluv.<sup>40</sup>

### **Volitelný systém zaměstnaneckých výhod**

Mezi pracovníky existují rozdíly v jejich preferencích, a proto by měly organizace nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod. Pracovník tak získá možnost výběru zaměstnaneckých výhod, které jsou pro něj v tu chvíli nejzajímavější. Pokud se jeho potřeba změní, má možnost změnit strukturu souboru svých zaměstnaneckých výhod. Tento systém je výhodný jak pro organizaci, tak pro pracovníky. Jelikož je úspornější a poskytuje větší kontrolu nákladů, působí motivačně, díky čemuž jsou náklady na ně vynakládány efektivněji. Tím, že je tento systém hospodárnější, může být zaměstnancům nabízena větší škála zaměstnaneckých výhod. Jelikož si zaměstnanci musí zvolit svůj blok výhod, všeobecně se tak zvyšuje informovanost

<sup>38</sup> SAKSLOVÁ, V. a E. ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: Systematický přehled základní personální problematiky*, s. 112.

<sup>39</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 595-596.

<sup>40</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 319-321.

o zaměstnaneckých výhodách. Pokud organizace nabízí výhody šité na míru pracovníkům, stává se tak přitažlivější nejen pro současné pracovníky ale také pro potenciální. Volitelný systém zaměstnaneckých výhod tak může mít pozitivní dopad na chování pracovníků a jejich postoje a zaměstnanci díky němu mají pocit, že jsou rovnoprávnějšími partnery než při tradičním systému zaměstnaneckých výhod.<sup>41</sup>

## 1.4 Motivace

Každá organizace by chtěla trvale dosahovat vysoké úrovně výkonů pracovníků, a proto je důležité, aby věnovala pozornost různým způsobům jejich motivování. Cílem organizace by tedy mělo být vytváření a rozvíjení motivačních procesů, které pomohou k tomu, aby bylo dosahováno požadovaných výsledků pracovníků.<sup>42</sup>

### 1.4.1 Typy motivace

V pracovním prostředí dochází k motivování dvěma způsoby:

- **Vnitřní motivace** - jedná se o faktory, které si pracovníci vytváří **sami** a které je ovlivňují tak, aby se vydali určitým směrem nebo aby se chovali určitým způsobem. Pracovníci se sami motivují tím, že vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, případně je alespoň vede k očekávání, že splní své cíle. Jelikož se jedná o motivátory, které jsou součástí pracovníka a nejsou mu nucené jinou osobou, mívají zpravidla **dlouhodobější a hlubší účinek** než vnější motivace.
- **Vnější motivace** - pracovníci jsou motivováni **vedením** a to prostřednictvím odměn (pochvala, povýšení, zvýšení platu) a trestů (kritika, odepření platu). Tato motivace mívá **výrazný a bezprostřední účinek**, avšak nemusí působit dlouhodobě.<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 321.

<sup>42</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 159.

<sup>43</sup> Tamtéž, s. 160-161.

### 1.4.2 Teorie motivace

Přístupy k motivaci se zakládají na jednotlivých teoriích motivace, kdy nejpoužívanější v podnikové praxi jsou tyto:

- Teorie instrumentality.
- Teorie zaměřené na obsah.
- Teorie zaměřené na proces.<sup>44</sup>

#### Teorie instrumentality

Instrumentalitou se rozumí přesvědčení, že pokud člověk udělá jednu věc, povede to k věci další. Tato teorie tedy předpokládá, že je pracovník motivován k vykonávání práce, pokud jsou odměny a tresty (politika cukru a biče) provázány s jeho pracovním výkonem. Odměny poskytované pracovníkovi jsou tedy závislé na jeho skutečném výkonu. Tato teorie je založena na systému kontroly, avšak nepočítá s tím, že může být formální systém kontroly a řízení ovlivňován a narušován neformálními pracovními vztahy.<sup>45</sup>

#### Teorie zaměřené na obsah

Motorem lidských životů je uspokojování pocíťovaných potřeb. Pokud nejsou tyto potřeby uspokojeny, v organismu začne vznikat napětí a je vytvářen stav nerovnováhy, což nutí lidi nějak se chovat a reagovat.<sup>46</sup>

#### Maslowova hierarchie potřeb

K pochopení lidských potřeb přispěl **A. Maslow**, který sledoval, jak lidé hospodaří se svou volnou energií, a vytvořil tak hierarchii lidských potřeb. Tato hierarchie začíná **fyziologickými potřebami** (potřeba dýchat, jíst, pít, vyměšovat), které jsou nejnižší položené, jelikož při jejich neuspokojení se dokážou prosadit vůči výše položeným potřebám. Až když jsou uspokojeny fyziologické potřeby, začíná člověk uspokojovat **potřebu bezpečí** (jistoty). Opět až po uspokojení těchto potřeb, jsou lidé hnáni dál a to k **potřebě náležitosti a lásky** (rodina, tým, firma, obec, národ). Výše v hierarchii se pak nachází **potřeba úcty**, která je uspokojována ze dvou zdrojů – sebeúctou a úctou jiných.

---

<sup>44</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 221.

<sup>45</sup> DUCHOŇ, B. a J. ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*, s. 270.

<sup>46</sup> PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, s. 72.

Vrchol hierarchie tvoří **potřeba seberealizace** (sebenaplnění), A. Maslow tedy předpokládá, že hlavní hybná síla osobnostního rozvoje je uvnitř člověka, nepřichází zvenčí.<sup>47</sup>

### Model RPT

Vznik napětí neboli stresu je představen pomocí modelu RPT, který je tvořen **realitou (R), potřebami (P) a tužbami (T)**. Tento model říká, že se psychologický motor lidského chování rozbíhá, pokud se subjektivně pociťovaná potřeba (T) dostane do rozporu s realitou (R). Celá situace je komplikována tím, že to, co lidé subjektivně chtějí, často neodpovídá tomu, co potřebují (P). Napětí může vznikat mezi libovolnými dvojicemi zmíněných faktorů. Často se stává, že lidé usilují o něco, co je v rozporu s jejich potřebami, což může nastat například při působení reklamy. Je proto důležité odlišovat manipulaci a motivaci, která využívá skutečných potřeb a zájmů lidí.<sup>48</sup>

### **Teorie zaměřené na proces**

Teorie zaměřené na proces kladou důraz na psychologické procesy či síly a také na základní potřeby, které motivaci ovlivňují. Tyto teorie jsou známé také jako kognitivní teorie, jelikož se věnují tomu, jak pracovníci vnímají pracovní prostředí a jakými způsoby je interpretují. Vzhledem k tomu, že tyto teorie poskytují realističtější vodítko pro metodu motivování lidí než teorie potřeb, mohou být pro management užitečnější.<sup>49</sup>

Konkrétními procesy jsou:

- Očekávání (expektační teorie) - předpokladem je racionální rozhodování člověka, který při motivačním procesu uvažuje o důsledcích svých činů při vybírání z alternativ, které mohou uspokojovat jeho potřeby. Alternativu volí většinou na základě emocí, zvyku či instinktivně.
- Dosahování cílů (teorie cíle) - založena na tom, že výkon a motivace pracovníka jsou vyšší, pokud jsou mu stanoveny náročné, ale přijatelné cíle a zároveň je mu poskytována zpětná vazba na jeho výkon. Stanovené cíle

---

<sup>47</sup> PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, s. 73-75.

<sup>48</sup> PLAMÍNEK, J. *Sebeřízení: Praktický atlas managementu cílů, času a stresu*, s. 134-137.

<sup>49</sup> DUCHOŇ, B. a J. ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*, 271.

informují pracovníka o konkrétní úrovni výkonu, které má být dosaženo, aby se podle toho řídil a hodnotil své kroky.

- Pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti) - lidé se podle této teorie snaží o odměnu jen v případě, že jsou přesvědčeni o jejím spravedlivém rozdělení. Pracovníci by tedy měli být posuzováni stejně s těmi, kteří dělají stejnou práci, jinak své chování upraví tak, aby danou situaci pro sebe učinili snesitelnou.<sup>50</sup>

### 1.4.3 Motivovaní a demotivovaní pracovníci

Projevy každého pracovníka vyplývají jak z motivačních tak i demotivačních prvků a mohou být individuálně odlišné. Níže jsou uvedeny signály, které lze pozorovat u motivovaných i demotivovaných pracovníků.

#### 1. Signály, které vysílají motivovaní pracovníci:

- Plní složitější a nové úkoly dobrovolně a aktivně se k jejich plnění hlásí.
- Pracují tak, aby dosáhli co nejlepšího výsledku, ale nedělají to pouze kvůli dodržení předpisů či nevysloveným očekáváním.
- Odpovídají na otázky přímo.
- Když je jim zadáván úkol, neptají se na zbytečné dotazy jako například „Proč zase já?“ nebo „Kdo to má stihnout?“. <sup>51</sup>

#### 2. Signály, které vysílají demotivovaní pracovníci:

- Řeší zadané úkoly polovičatě a celkově jsou pasivní.
- Mívají skleslý postoj, jsou nepozorní, roztěkaní, nervózní a netrpěliví.
- Vytváří na pracovišti napjatou atmosféru a důležitá sdělení kolují „tichou poštou“.
- Bývají často nemocní a dochází u těchto pracovníků k četné fluktuaci. <sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> DUCHOŇ, B. a J. ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*, s. 271-273.

<sup>51</sup> KALÁŠEK, D. Motivace a motivační programy v pracovním procesu. *BusinessInfo.cz* [online].

<sup>52</sup> Tamtéž.

## 2 ANALYTICKÁ ČÁST

Analytická část této diplomové práce se zaměřuje na analýzu zemědělského družstva Valašské ZOD, družstvo. Nejdříve jsou uvedeny základní informace o společnosti a vývoji její ekonomické situace. Poté je provedena analýza zaměstnanců, jejich odměňování a personální vývoj. Následuje dotazníkové šetření a analýza konkurence, trhu práce a SWOT analýza. V závěru jsou provedené analýzy zhodnoceny.

### 2.1 Základní informace o společnosti

|                         |   |
|-------------------------|---|
| Obchodní firma:         | Valašské ZOD, družstvo.                         |
| Datum zápisu do OR:     | 6. října 1992.                                  |
| Sídlo:                  | Zašová 622, 756 51 Zašová.                      |
| Identifikační číslo:    | 47151641.                                       |
| Právní forma:           | družstvo.                                       |
| Počet zaměstnanců:      | 65 (k 1. 1. 2015).                              |
| Počet členů:            | 391.  |
| Základní členský vklad: | 10 000 Kč.                                      |
| Roční obrat:            | 153 881 338 Kč (v roce 2013). <sup>53, 54</sup> |

Valašské ZOD, družstvo (dále jen VZOD) bylo zapsáno do obchodního rejstříku v roce 1992. Od té doby se zaměřuje převážně na zemědělskou výrobu a je tvořeno úsekem **živočišné výroby** a úsekem **rostlinné výroby a mechanizace**. Výrobní program družstva je tvořen především **chovem mléčného holštýnského skotu** a následnou **výrobou mléka**, čemuž se podřizuje zaměření rostlinné výroby. Hlavním úkolem rostlinné výroby je zajištění dostatečného množství kvalitních objemných a jadrných krmiv pro vlastní chovaná zvířata. Nejdůležitější plodinou pro zajištění krmivové základny je kukuřice. Úsek mechanizace pak zajišťuje svým strojovým parkem potřeby rostlinné a živočišné výroby. Dále také družstvo poskytuje služby cizím subjektům, a to například práce manipulátorem, traktorem, kloubovým nakladačem a vyvážení jímek fekálním vozem.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> MINISTERSTVO SPRÁVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Výpis z obchodního rejstříku. *eJustice* [online].

<sup>54</sup> VALAŠSKÉ ZOD, DRUŽSTVO. *Výroční zpráva za rok 2013*.

<sup>55</sup> Tamtéž.

VZOD chová cca 1 409 ks dobytka a hospodaří v katastru obcí Zašová, Střítež nad Bečvou, Veselá, Zubří, Vidče, Krhová a Rožnov pod Radhoštěm na 1 586 ha zemědělské půdy, kdy tuto půdu tvoří 823 ha orné půdy a 763 ha luk a pastvin.<sup>56</sup>

### 2.1.1 Předmět podnikání

Valašské ZOD, družstvo podniká v oboru zemědělství, přičemž jeho předmětem podnikání jsou následující činnosti:

1. Zemědělství včetně prodeje nezpracovaných zemědělských výrobků za účelem zpracování nebo dalšího prodeje.
2. Silniční motorová doprava:
  - Nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně.
  - Nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny.
3. Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.
4. Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence.
5. Hostinská činnost.
6. Podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady.
7. Opravy silničních vozidel.
8. Opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů.
9. Rozvod elektřiny.
10. Distribuce elektřiny.
11. Obchod s elektřinou.<sup>57</sup>

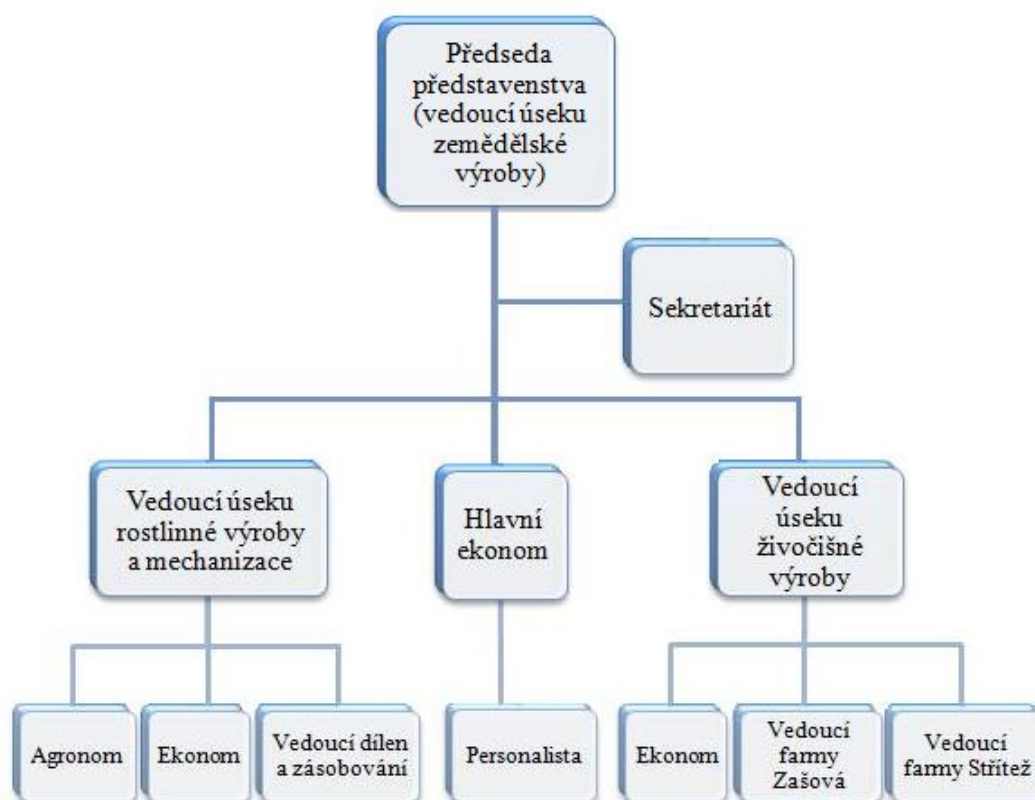
---

<sup>56</sup> VALAŠSKÉ ZOD, DRUŽSTVO. VZOD Vás vítá. *Valasskezodzasova.cz* [online].

<sup>57</sup> MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Výpis z obchodního rejstříku. *eJustice* [online].

## 2.1.2 Organizační struktura

Jak je zřejmé z následně uvedeného obrázku organizační struktury, hlavní vedoucí postavení ve VZOD patří předsedovi představenstva. Tomu jsou přímo podřízeni sekretářka, hlavní ekonomka a také vedoucí jednotlivých úseků, kterým přiděluje úkoly. Jednotlivé úkoly jsou zadávány podle aktuální potřeby, přičemž každé pondělí je pořádána porada vedení, během které předseda představenstva konzultuje aktuální dění ve VZOD a jeho potřeby s vedoucími pracovníky. Vedoucímu úseku rostlinné výroby a mechanizace je podřízen agronom, ekonom a také vedoucí dílen a zásobování. Vedoucímu úseku živočišné výroby je pak podřízen ekonom a vedoucí farmy v Zašové a ve Stříteži. Vzhledem k oboru podnikání, který vyžaduje operativní řízení, jsou tito vedoucí pracovníci v kontaktu se svými podřízenými téměř denně.<sup>58</sup>



Obrázek 1: Organizační struktura analyzované společnosti (Vlastní zpracování dle<sup>59</sup>)

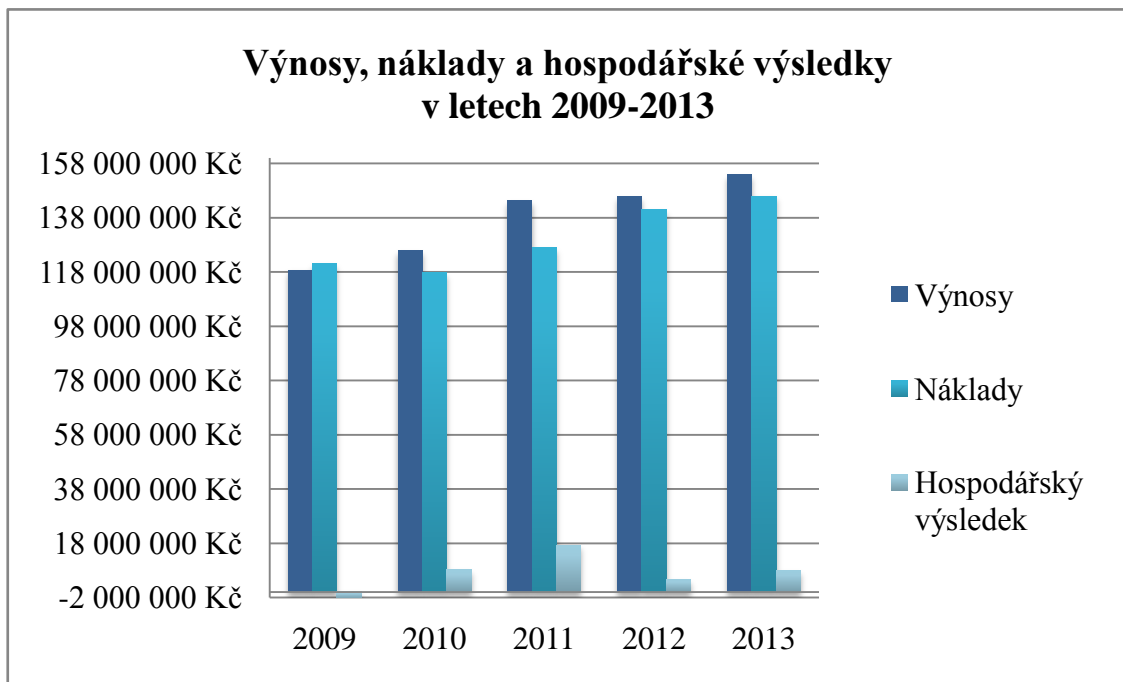
<sup>58</sup> JADRNÍČEK, J. *Konzultace s předsedou představenstva družstva. Valašské ZOD, družstvo, Zašová 622. 14. 1. 2015.*

<sup>59</sup> Tamtéž.

### 2.1.3 Ekonomická situace

Valašské ZOD, družstvo pravidelně vykazuje zisk již od svého vzniku v roce 1992, jedinou výjimku tvořil pouze rok 2009, kdy bylo dosaženo ztráty ve výši přes 2 miliony korun. Tato část práce se více zaměřuje na ekonomickou situaci družstva v letech 2009-2013. Od roku 2009 dosahovalo VZOD, družstvo každoročně značně odlišných hospodářských výsledků, jak plyne z následujícího grafu, který ukazuje výši jeho nákladů, výnosů a hospodářských výsledků ve stanovených letech.

Co se týká výnosů, tak ty rostly v družstvu každý rok, přičemž v posledním sledovaném roce 2013 byly oproti prvnímu sledovanému roku 2009 vyšší o 35 149 266 Kč, což znamená téměř 130% nárůst výnosů. Náklady byly v roce 2013 oproti roku 2009 vyšší o 24 989 220 Kč, v rámci sledovaných let tedy vzrostly skoro o 121 %.



Graf 1: Výnosy, náklady a hospodářské výsledky analyzované společnosti v letech 2009-2013 v Kč (Vlastní zpracování dle<sup>60</sup>)

<sup>60</sup> VALAŠSKÉ ZOD, DRUŽSTVO. *Výroční zprávy za rok 2009-2013.*

Pro lepší porovnatelnost byla vytvořena Tabulka 3, která zahrnuje také roční změnu zisku v korunovém i procentuálním vyjádření. Jak již bylo zmíněno, v roce 2009 VZOD vykázalo nejhorší hospodářský výsledek od svého vzniku a to konkrétně ztrátu ve výši 2 250 955 Kč. Do výsledku hospodaření se totiž promítla hospodářská krize, díky které došlo k propadu prodejních cen zemědělských komodit. Zároveň bylo v tomto roce velmi nepříznivé počasí, kdy v jarních měsících chyběla vláha a v červnu byly naopak silné přivalové deště.<sup>61</sup>

Nejvyššího zisku 17 299 843 Kč dosáhlo VZOD v roce 2011, v následujícím roce 2012 pak došlo k výraznému snížení zisku oproti roku 2011 o 73 % a v roce 2013 zisk vzrostl oproti předchozímu roku o 3 219 312 Kč, tedy o 69 %.

V roce 2011 bylo dosaženo nejvyššího hospodářského výsledku především díky vyššímu zisku z chovu krav s mléčnou produkcí, který se zvýšil oproti předchozímu roku o 7 360 tis. Kč. Výsledek hospodaření byl značnou měrou ovlivněn i díky tomu, že družstvo obdrželo a zúčtovalo dotace z Evropské unie a také rozpustilo rezervy na opravu hmotného investičního majetku, které byly vytvořeny v předchozích letech, avšak byla přehodnocena aktuálnost této investice. V tomto roce došlo také k nárůstu produkce kukuřice, hlavní plodiny pro zajištění krmivové základny, oproti roku 2010 o 81,7 %. Tento nárůst byl však způsoben nejen navýšením výměry o 20 ha, ale také tím, že v roce 2010 došlo u této plodiny k výraznému propadu produkce díky nepříznivému vývoji počasí.<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> VALAŠSKÉ ZOD, DRUŽSTVO. *Výroční zpráva za rok 2009.*

<sup>62</sup> VALAŠSKÉ ZOD, DRUŽSTVO. *Výroční zpráva za rok 2011.*

Tabulka 3: Výnosy, náklady a hospodářské výsledky analyzované společnosti v letech 2009-2013 (Vlastní zpracování dle<sup>63</sup>)

|   | 2009        | 2010        | 2011        | 2012         | 2013        |
|---|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|
| Výnosy (Kč)                             | 118 732 072 | 126 038 356 | 144 318 809 | 145 695 182  | 153 881 338 |
| Náklady (Kč)                            | 120 983 027 | 117 891 875 | 127 018 966 | 141 005 403  | 145 972 247 |
| Výsledek hospodaření za úč. období (Kč) | - 2 250 955 | 8 146 481   | 17 299 843  | 4 689 779    | 7 909 091   |
| Roční změna VH (Kč)                     | -           | 10 397 436  | 9 153 362   | - 12 610 064 | 3 219 312   |
| Roční tempo růstu VH (%)                | -           | 562         | 112         | - 73         | 69          |

## 2.2 Personální vývoj

Kapitola se zaměřuje na personální vývoj ve VZOD v letech 2009-2013. V tabulkách, které budou následovat, jsou uvedeny počty pracovníků VZOD, výše jejich průměrných mezd a celkový objem mzdových nákladů v jednotlivých sledovaných letech. V tabulkách jsou uvedeny nejen fyzické počty pracovníků neboli nepřepočtený stav zaměstnanců, ale vzhledem k různým fondům pracovní doby, také průměrné roční přepočtené stavy zaměstnanců.

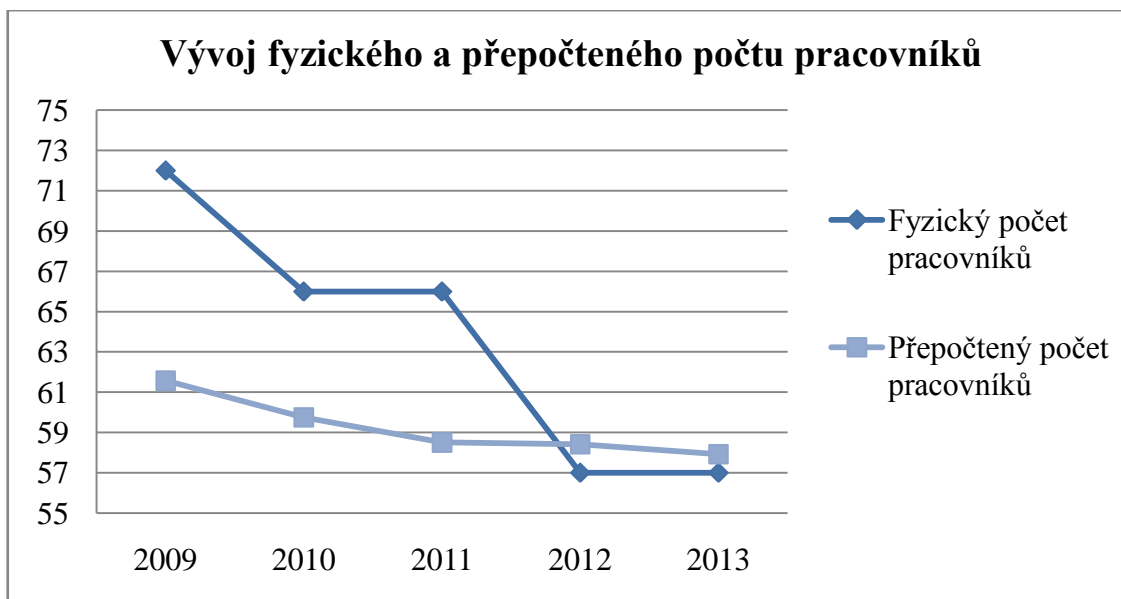
<sup>63</sup> VALAŠSKÉ ZOD, DRUŽSTVO. *Výroční zpráva za rok 2009-2013.*

Tabulka 4: Počet pracovníků a výše jejich mezd v analyzované společnosti v letech 2011-2013 (Vlastní zpracování dle<sup>64</sup>)

|                          |                     | 2009   | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   |
|--------------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Počet pracovníků         | fyzický             | 72     | 66     | 66     | 57     | 57     |
|                          | přepočtený          | 61,57  | 59,75  | 58,5   | 58,42  | 57,92  |
| Mzdové náklady (tis. Kč) |                     | 13 812 | 14 019 | 15 606 | 15 659 | 16 178 |
| Průměrná měs. mzda (Kč)  | fyz. pracovníka     | 15 986 | 17 701 | 19 705 | 22 893 | 23 652 |
|                          | přepočt. pracovníka | 18 654 | 19 552 | 22 231 | 22 337 | 23 276 |

V Tabulce 4 jsou uvedeny souhrnné údaje o všech zaměstnancích VZOD v letech 2009-2013. Z této tabulky je patrné, že se ve sledovaných letech fyzický počet pracovníků dvakrát snížil, poprvé v roce 2010, kdy počet pracovníků poklesl proti roku 2009 o 8,3 % a podruhé v roce 2012, kdy počet pracovníků klesl o 13,6 %. Přepočtený počet pracovníků se snižoval každoročně průměrně o 1,5 %. Naopak roční mzdové náklady se každoročně zvyšovaly v průměru o 4,1 %. Z toho také plyne, že průměrná měsíční mzda fyzického pracovníka rostla. Průměrná měsíční mzda na fyzický počet pracovníků se zvýšila v roce 2010 proti předchozímu roku o 10,73 %, v roce 2011 o 11,32 %, v roce 2012 o 16,18 % a v roce 2013 o 3,31 %. Více informací o personálním vývoji je uvedeno dále v rámci této kapitoly.

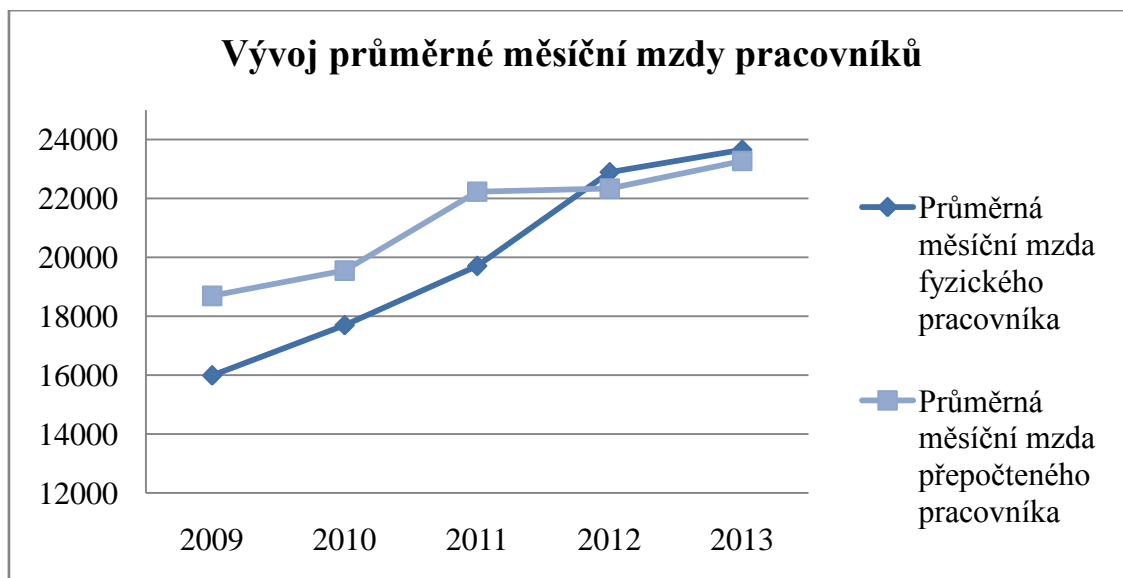
<sup>64</sup> BALÁŠOVÁ, I. *Konzultace s personalistkou družstva*. Valašské ZOD, družstvo, Zašová 622. 26. 1. 2015.



Graf 2: Vývoj fyzického a přepočteného počtu pracovníků analyzované společnosti v letech 2009-2013 (Vlastní zpracování dle<sup>65</sup>)

Výše uvedený graf ukazuje vývoj fyzického i přepočteného počtu pracovníků VZOD ve sledovaných letech. Z grafu je zřejmé že oba počty pracovníků v rámci sledovaných let poklesly. Přepočtený počet pracovníků klesal každoročně, zatímco fyzický počet pracovníků poklesl v roce 2010, v následujícím roce zůstal stejný, poté opět klesl v roce 2012 a v následujícím roce zůstal ve stejné výši. Fyzický počet pracovníků se měnil poměrně výrazně, avšak pokud se porovná přepočtený počet pracovníků, tak ten se ve všech sledovaných letech pohyboval kolem 58-61 pracovníků, průměrně tedy klesal o 1,5 %. Přepočtený počet pracovníků byl v posledním sledovaném roce 2013 téměř o 6 % nižší než v prvním sledovaném roce 2009, zatímco fyzický počet pracovníků skoro dosáhl v roce 2013 téměř o 21 % nižší hodnoty než v roce 2009.

<sup>65</sup> BALÁŠOVÁ, I. *Konzultace s personalistkou družstva*. Valašské ZOD, družstvo, Zašová 622. 26. 1. 2015.



Graf 3: Vývoj průměrné měsíční mzdy na fyzický a přepočtený počet pracovníků v analyzované společnosti v letech 2009-2013 (Vlastní zpracování dle<sup>66</sup>)

Výše uvedený Graf 3 zachycuje vývoj průměrné měsíční mzdy na fyzické i přepočtené počty pracovníků VZOD. U obou je vidět jejich růst ve všech sledovaných letech. Do roku 2011 byla vyšší průměrná měsíční mzda na přepočtený počet pracovníků, od roku 2012 byla vyšší průměrná měsíční mzda na fyzický počet pracovníků a v posledním sledovaném roce jsou téměř na stejné výši. Průměrná měsíční mzda fyzického pracovníka se navyšovala každoročně průměrně o 10,4 % a průměrná měsíční mzda přepočteného pracovníka o 6,2 %.

### 2.3 Analýza zaměstnanců

Ve Valašském ZOD, družstvu bylo k 1. lednu 2015 zaměstnáno **65 osob**, z toho zaměstnávalo 3 členy představenstva, 12 THP, 50 dělníků a pomocného obslužného personálu, 4 osoby se zdravotním postižením a 9 důchodců. Veškeré údaje o zaměstnancích uvedené v této kapitole se vztahují právě k datu 1. ledna 2015.<sup>67</sup>

<sup>66</sup> BALÁŠOVÁ, I. *Konzultace s personalistkou družstva*. Valašské ZOD, družstvo, Zašová 622. 26. 1. 2015.

<sup>67</sup> Tamtéž.

### 2.3.1 Pohlaví a věková struktura

Vzhledem k předmětu podnikání je ve VZOD zaměstnáno více mužů než žen, konkrétně zde pracuje **39 mužů a 26 žen**, což znamená, že 60 % pracovníků tvoří muži a 40 % pracovníků tvoří ženy. Průměrný věk zaměstnance VZOD je **47,9 let**, přičemž věková struktura zaměstnanců je uvedena v tabulce dále.<sup>68</sup>

Tabulka 5: Věková struktura zaměstnanců analyzované společnosti 1. 1. 2015 (Vlastní zpracování dle<sup>69</sup>)

| Věk zaměstnance | % podíl |
|-----------------|---------|
| Méně než 30 let | 12      |
| 31-40 let       | 17      |
| 41-50 let       | 27      |
| 51-60 let       | 24      |
| 61 let a více   | 20      |

### 2.3.2 Pracovní zařazení

Pracovní pozice zaměstnanců jsou ve VZOD částečně rozděleny podle druhu vykonávané práce v rámci jednotlivých úseků:

#### 1. Živočišná výroba:

- Hlídač.
- Ošetřovatel skotu (dojič, stájník).

#### 2. Rostlinná výroba a mechanizace:

- Kombajnér
- Krmivář.
- Strojník.
- Traktorista.
- Opravář.<sup>70</sup>

<sup>68</sup> BALÁŠOVÁ, I. *Konzultace s personalistkou družstva*. Valašské ZOD, družstvo, Zašová 622. 26. 1. 2015.

<sup>69</sup> Tamtéž.

<sup>70</sup> VALAŠSKÉ ZOD, DRUŽSTVO. *Zásady pro odměňování zaměstnanců v roce 2015*.

Další pracovní pozice, které nespádají pouze pod jeden z úseků, ale práce jsou vykonávány v rámci více úseků či nezávisle na nich, jsou tyto:

- Technickohospodářský pracovník.
- Vrátný.
- Uklízeč.<sup>71</sup>

### 2.3.3 Typy pracovních smluv a úvazků

Co se týká pracovních smluv a úvazků VZOD využívá následujících:

- Pracovní smlouva na dobu určitou.
- Pracovní smlouva na dobu neurčitou.
- Pracovní smlouva malého rozsahu.
- Dohoda o provedení práce.
- Smlouva o výkonu funkce.

Pracovní poměry jsou ve VZOD nejčastěji uzavírány jako pracovní smlouvy na dobu určitou a neurčitou, takže je v rámci těchto smluv zaměstnána většina osob. V posledních letech se smluv malého rozsahu uzavírá okolo 5 ročně a dohod o provedení práce zhruba 7 ročně. Smlouvy o výkonu funkce se uzavírají se členy představenstva, kteří nejsou zároveň zaměstnání ve VZOD na pracovní smlouvu. Smlouvy o výkonu funkce jsou pouze 3.<sup>72</sup>

### 2.3.4 Délka pracovních poměrů a fluktuace

Průměrná délka pracovního poměru zaměstnance VZOD na stávající pozici je **13,9 let**, což je poměrně dlouhá doba vzhledem k tomu, že 6. října 2015 oslaví Valašské ZOD, družstvo 23 let od zapsání do obchodního rejstříku. Z celkového počtu 65 zaměstnanců je zde 25 osob zaměstnáno již **od samotného vzniku VZOD**, což znamená, že více než **38 % zaměstnanců** má v družstvu uzavřený pracovní poměr déle než 22 let. Těchto 38 % je tvořeno 12 pracovníky rostlinné výroby a mechanizace, následně 8 THP a 4 pracovníky úseku živočišné výroby. Za zmínění stojí také to, že

---

<sup>71</sup> VALAŠSKÉ ZOD, DRUŽSTVO. *Zásady pro odměňování zaměstnanců v roce 2015.*

<sup>72</sup> BALÁŠOVÁ, I. *Konzultace s personalistkou družstva.* Valašské ZOD, družstvo, Zašová 622. 26. 1. 2015.

od vzniku VZOD je zde zaměstnáno 8 z celkových 12 THP, přičemž jeden pracovník začínal na pozici řidiče a jedna pracovnice nejdříve pracovala jako dojička.<sup>73</sup>

Tabulka 6: Délky pracovních poměrů zaměstnanců analyzované společnosti k 1. 1. 2015 (Vlastní zpracování dle<sup>74</sup>)

| Délka pracovního poměru | % podíl |
|-------------------------|---------|
| 5 a méně let            | 18      |
| 6-10 let                | 20      |
| 11-15 let               | 16      |
| 16 a více let           | 46      |

Z výše uvedených informací vyplývá, že je ve VZOD nízká míra fluktuace. V České republice mění lidé zaměstnání zhruba každých 8 let, což znamená třikrát až čtyřikrát za život. Nejmenší fluktuace je právě v České republice právě zemědělství, kdy lidé stráví na své pozici 13,3 let, takže VZOD není výjimkou.<sup>75</sup>

## 2.4 Produktivita práce

Výkonnost podniku se měří mnoha ukazateli, kdy jedním z hlavních je produktivita práce, která se obecně počítá jako podíl výstupů a vstupů. V praxi tento ukazatel vyjadřuje účetní přidanou hodnotu na jednoho zaměstnance. Na základě analýz i praktických zkušeností je prokázáno, že pro společnost, která chce být schopna naplňovat svou strategii, je důležité právě soustavné sledování vývoje jednotlivých oblastí řízení lidských zdrojů.<sup>76</sup>

Pokud produktivita práce roste, je posilována nejen konkurenceschopnost jednotlivých firem a odvětví ale také celé ekonomiky. S rostoucí produktivitou práce se vlastníků firem zvyšují zisky, a zaměstnanci tak mohou požadovat zvýšení mezd. Pokud ale produktivita práce neroste a zaměstnanci si přesto vyjednají nárůst mezd,

<sup>73</sup> ŠOUKALOVÁ, G. *Konzultace s bývalou asistentkou předsedy představenstva. Valašské ZOD, družstvo, Zašová 622. 19. 3. 2015.*

<sup>74</sup> BALÁŠOVÁ, I. *Konzultace s personalistkou družstva. Valašské ZOD, družstvo, Zašová 622. 26. 1. 2015.*

<sup>75</sup> EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND V ČR. Nejvěrnější zaměstnanci jsou v zemědělství a ve státní správě. *E-sondy.cz* [online].

<sup>76</sup> BARTÁK, M. Produktivita práce: jak ji sledovat? *Byznys.Ihned.cz* [online].

mzdové náklady navýší na úrovni podniku ceny zboží a služeb a na úrovni celé ekonomiky inflaci. Rostoucí produktivita práce tedy vede ke stabilnímu růstu mezd a tím i k vyšší životní úrovni zaměstnanců. V rámci České republiky produktivita práce do roku 2008 rostla, ale v letech 2009-2013 spíše stagnovala, jelikož její roční navýšení činilo pouze 0,2 %.<sup>77</sup>

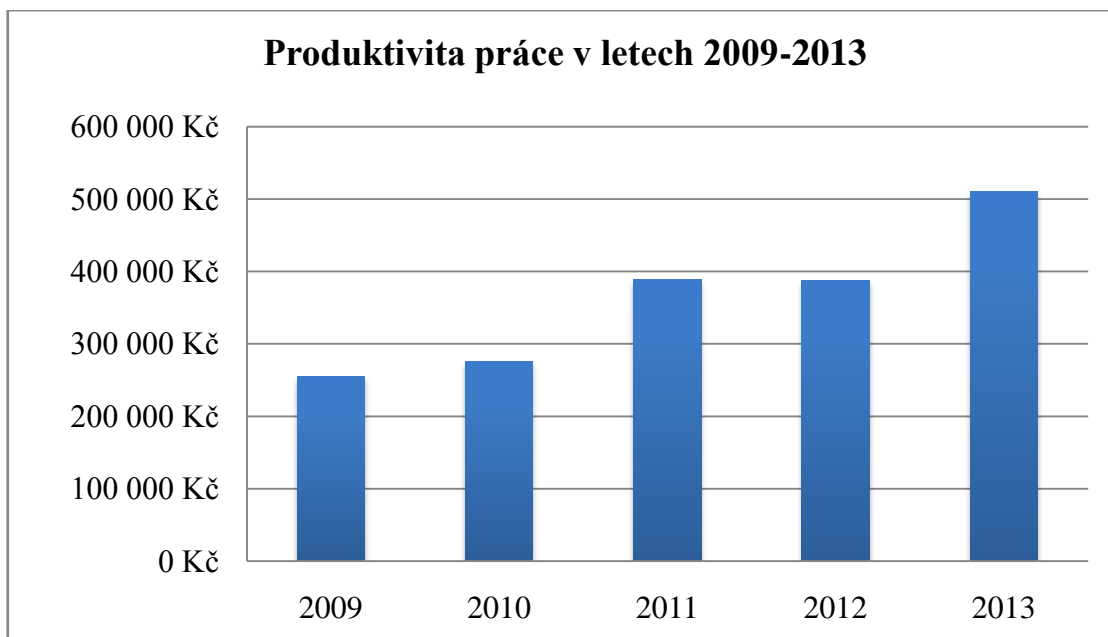
Tabulka 7: Produktivita práce v analyzované společnosti v letech 2009-2013 (Vlastní zpracování dle<sup>78</sup>)

|                               | 2009     | 2010    | 2011    | 2012    | 2013    |
|-------------------------------|----------|---------|---------|---------|---------|
| Přidaná hodnota (tis. Kč)     | 18 318   | 18 197  | 25 630  | 22 093  | 29 068  |
| Mzdové náklady (tis. Kč)      | 13 812   | 14 019  | 15 606  | 15 659  | 16 178  |
| Počet pracovníků              | 72       | 66      | 66      | 57      | 57      |
| Produktivita práce z PH (Kč)  | 254 417  | 275 712 | 388 333 | 387 596 | 509 965 |
| Roční tempo růstu PP (%)      | -        | 8,37    | 40,85   | - 0,19  | 31,57   |
| Mzdová produktivita z PH (Kč) | 1,33     | 1,30    | 1,64    | 1,41    | 1,80    |
| Mzdová rentabilita (Kč)       | - 0,16   | 0,58    | 1,11    | 0,30    | 0,49    |
| Podíl VH na zaměstnance (Kč)  | - 31 263 | 123 432 | 262 119 | 82 277  | 138 756 |

V Tabulce 7 jsou vypočítány ukazatele produktivity práce ve VZOD. Konkrétně se jedná o ukazatel roční produktivity práce z přidané hodnoty, mzdové produktivity z přidané hodnoty, mzdové rentability z výsledku hospodaření za běžné období a také podíl jednoho zaměstnance na výsledku hospodaření.

<sup>77</sup> KUČERA, L. Produktivita práce neroste. *Statistika&My* [online].

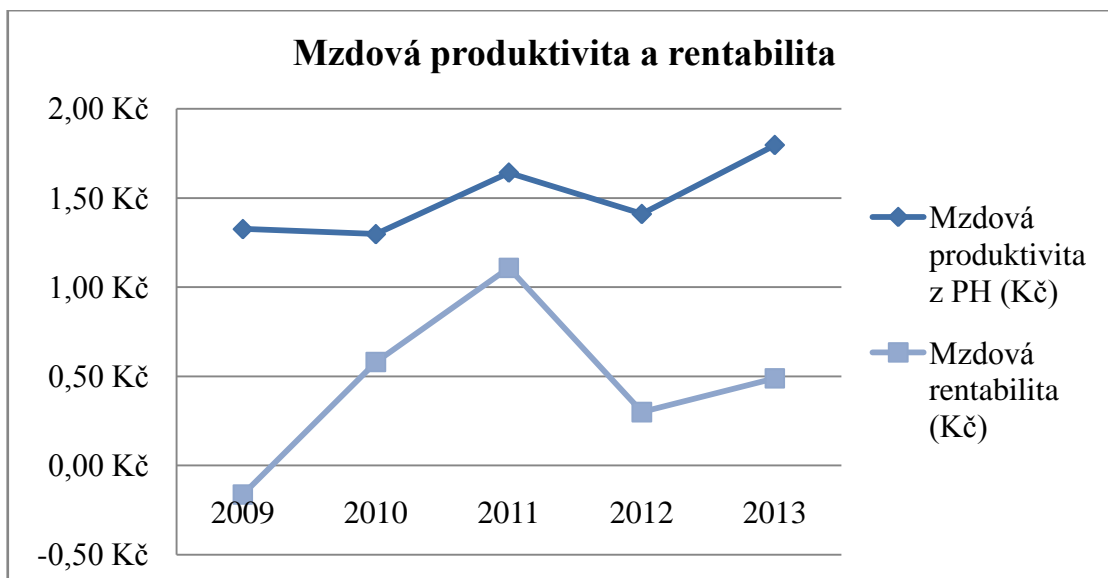
<sup>78</sup> VALAŠSKÉ ZOD, DRUŽSTVO. *Výroční zprávy za rok 2009-2013*.



Graf 4: Produktivita práce z přidané hodnoty v analyzované společnosti v letech 2009-2013 (Vlastní zpracování dle<sup>79</sup>)

Produktivita práce z přidané hodnoty ve VZOD je zachycena v Grafu 4, který ukazuje, jak se měnila její výše od roku 2009 do roku 2013. Ve sledovaných letech produktivita práce vzrostla v roce 2010 oproti roku 2009 o 8,4 %, v roce 2011 o 40,9 %, v roce 2012 mírně poklesla o 0,2 % a v roce 2013 naopak výrazně vzrostla o 31,6 %.

<sup>79</sup> VALAŠSKÉ ZOD, DRUŽSTVO. *Výroční zprávy za rok 2009-2013.*



Graf 5: Vývoj mzdové produktivity z přidané hodnoty a mzdové rentability v analyzované společnosti v letech 2009-2011 (Vlastní zpracování dle<sup>80</sup>)

Vývoj mzdové produktivity z přidané hodnoty a mzdové rentability ve VZOD je ukázán v Grafu 5, ze kterého je zřejmé, že se mzdová produktivita držela ve všech sledovaných letech v kladných hodnotách a mzdová rentabilita byla záporná pouze v prvním sledovaném roce. U mzdové produktivity se ve sledovaných letech střídal růst s poklesem. Mzdová produktivita tedy v roce 2010 klesla o 2,13 % proti předchozímu roku, v roce 2011 vzrostla meziročně o 26,52 %, v roce 2012 poklesla o 14,09 % a v roce 2013 došlo opět k růstu o 27,35 %, kdy ukazatel vzrostl na vyšší úroveň, než když proběhl růst v roce 2011 a také při poklesu v roce 2012 ukazatel nedosáhl nižší výše než při poklesu v roce 2010. Průměrně tak každý rok vzrostla mzdová produktivita o 9,4 %.

Na 1 Kč mzdových nákladů připadalo průměrně 1,5 Kč přidané hodnoty a 0,5 Kč výsledku hospodaření za běžnou činnost. Přestože byly kromě roku 2009 oba ukazatele kladné, nejedná se o pozitivní situaci v tom, že dané ukazatele každoročně nerostly.

<sup>80</sup> VALAŠSKÉ ZOD, DRUŽSTVO. *Výroční zprávy za rok 2009-2013.*

## 2.5 Stávající systém hodnocení a odměňování zaměstnanců

Tato kapitola se týká současného systému hodnocení, odměňování pracovníků a jejich motivace. Uváděné informace vychází převážně z vnitropodnikových směrnic VZOD a z Kolektivní smlouvy vyššího stupně.

### 2.5.1 Pracovní doba a doba odpočinku

Pracovní doba a doba odpočinku se ve VZOD řídí § 78 až 100 ZP s několika konkrétními úpravami, které jsou v rámci této kapitoly uvedeny. Pracovní doba je zde stanovena pevná ve formě měsíčního období v délce 40 hodin týdně. Pracovní režim je převážně jednosměnný, avšak na vybraných pracovištích je dvousměnný a nepřetržitý.<sup>81</sup>

#### Technickohospodářští pracovníci

THP dochází do sídla VZOD denně od pondělí do pátku, přičemž mají 8hodinovou pracovní dobu a 30minutovou přestávku na oběd a odpočinek. Základní pracovní doba je stanovena v časovém intervalu 6:00-14:30 hodin, avšak ten může být přizpůsoben potřebám konkrétního pracovníka na základě domluvy s jeho nadřízeným.<sup>82</sup>

#### Pracovníci živočišné výroby

Všichni pracovníci živočišné výroby pracují v dvousměnném provozu 38,75 hodiny týdně. Hlídači pracují od pondělí do pátku 5 hodin denně vždy v době 22:00-3:00 hodin. U ostatních pracovníků je využíváno turnusových režimů, které se v několikadenních cyklech opakují. Nejsložitější turnusový režim, který trvá 14 dní, patří dojičům. 1.-5. den pracují vždy 6 hodin denně v době 3:00-9:00 hodin, 6. den je nepracovní, 7. den odpracují 11 hodin, 8.-11. den pracují 5,5 hodiny za den, 12. den mají nejkratší směnu v délce 5 hodin, 13. den pracují 11 hodin denně a 14. den je nepracovní. Dojiči tedy již na začátku roku vědí rozpis směn na celý rok, který se upravuje v případě jejich dovolené či nemoci. Turnusový režim stájníků je 4denní, kdy 2 dny po sobě pracují od 3:30-15:30 hodin včetně hodinové přestávky na oběd a odpočinek a následující 2 dny nepracují.<sup>83</sup>

---

<sup>81</sup> VALAŠSKÉ ZOD, DRUŽSTVO. *Vnitropodniková směrnice: Pracovní zásady.*

<sup>82</sup> ŠTRBÍKOVÁ, F. *Konzultace s ekonomkou úseku rostlinné výroby.* Valašské ZOD, družstvo, Zašová 622. 26. 1. 2015.

<sup>83</sup> VALAŠSKÉ ZOD, DRUŽSTVO. *Vnitropodniková směrnice: Pracovní zásady.*

## **Pracovníci rostlinné výroby a mechanizace**

Pracovníci rostlinné výroby a mechanizace mají základní pracovní dobu odlišnou podle sezóny, avšak vždy pracují od pondělí do pátku. Od 1. listopadu do 30. dubna vykonávají svou práci v době 7:00-15:00 hodin, součástí které je 30minutová přestávka, což znamená, že v tomto období pracují 7,5 hodiny denně. V období od 1. května do 31. října je však jejich základní pracovní doba v časovém intervalu 7:00-16:00 hodin, která opět zahrnuje 30minutovou přestávku, směna pracovníka je tedy v této části roku dlouhá 8,5 hodin.<sup>84</sup>

## **Ostatní pracovníci**

Vrátní pracují v dvousměnném nepřetržitém provozu, což znamená 37,5 hodiny práce týdně. Pracují vždy 2 dny po sobě v době 5:00-17:00, následující 2 dny nepracují, poté opět 2 dny pracují a to v intervalu 17:00-5:00 a další 2 dny nepracují. Tento osmidenní režim se neustále opakuje. V pracovní době mají 30minutovou přestávku na oddech a jídlo, kdy je tato potřebná doba zabezpečena bez přerušení práce. Uklízečka pracuje od pondělí do pátku vždy v časovém intervalu 16:00-18:00 hodin bez přestávky, a týdně tedy odpracuje 10 hodin.<sup>85</sup>

### **2.5.2 Mzdové formy**

Ve VZOD je nejpoužívanější formou základní mzdy časová a to v hodinovém i měsíčním vyjádření.

#### **Časová mzda**

Časovou mzdou jsou odměňováni THP, kdy jednotliví pracovníci mají stanovenou časovou mzdu v **měsíčním vyjádření**, která se snižuje, pokud zaměstnanec v daném měsíci odpracuje méně dní. Dále je měsíční časovou mzdou odměňována také uklízečka. Časová mzda avšak v **hodinovém vyjádření** se používá pro odměňování všech pracovníků živočišné výroby (ošetřovatelů skotu, hlídačů), většiny pracovníků rostlinné výroby (krmivářů, opravářů, strojníků, kombajnérů) a vrátných. Hodinovou

---

<sup>84</sup> VALAŠSKÉ ZOD, DRUŽSTVO. *Vnitropodniková směrnice: Pracovní zásady.*

<sup>85</sup> Tamtéž.

časovou mzdou jsou odměňováni i dojiči, u těch však není předem stanovená hodinová sazba jako u předchozích pracovních pozic.<sup>86</sup>

V případě dojičů se nejdříve provede součin prodaných litrů mléka, sazby za 1 litr mléka v korunách a předem stanovené procentní sazby. Výsledná částka se rozdělí na dvě části, přičemž 70% část je rozdělena mezi pracovníky podle odpracovaných hodin a 30% část rozděluje vedoucí úseku živočišné výroby mezi pracovníky jako odměny podle jejich zásluh.<sup>87</sup>

### **Smíšená mzda**

Smíšená mzda se používá pro odměňování traktoristů, kdy je využito kombinace úkolové (např. pro pracovní činnosti setí, lisování, mulčování, přihnojování, válení) a časové mzdy (např. pro pracovní činnosti povinné údržby stroje, odvozu senáže, dovozu vody, práce v dílně). Pro odměňování těchto zaměstnanců jsou vytvořeny mzdové sazby podle druhu práce, přičemž v rámci časové mzdy jsou stanoveny sazby v korunách za 1 hodinu a v rámci úkolové mzdy jsou stanoveny mzdové sazby v korunách za 1 hektar, příp. za 100 litrů mléka, kdy jsou sazby stanoveny včetně běžných oprav strojů. Pokud zaměstnanec musí provést rozsáhlejší opravu, řeší s ním vedoucí úseku rostlinné výroby a mechanizace nastalou situaci individuálně.<sup>88</sup>

### **2.5.3 Prémie**

Do roku 2010 byly THP poskytovány roční prémie, které tvořily nenárokovou složku mzdy a jejich výše se určovala podle výsledku hospodaření a předem stanovených ukazatelů pracovních výkonů specifických pro jednotlivé zaměstnance. V roce 2010 však bylo těmto pracovníkům nabídnuto navýšení měsíční hrubé mzdy a místo ročních prémie vyplácení jednorázových odměn na konci roku z výsledku

---

<sup>86</sup> ŠTRBÍKOVÁ, F. *Konzultace s ekonomkou úseku rostlinné výroby*. Valašské ZOD, družstvo, Zašová 622. 26. 1. 2015.

<sup>87</sup> JADRNÍČEK, J. *Konzultace s předsedou představenstva družstva*. Valašské ZOD, družstvo, Zašová 622. 14. 1. 2015.

<sup>88</sup> VALAŠSKÉ ZOD, DRUŽSTVO. *Vnitropodniková směrnice: Pracovní zásady*.

hospodaření podle aktuální situace a rozhodnutí předsedy představenstva. THP si zvolili právě tuto variantu, a tak se nyní již roční prémie nevyplácí.<sup>89</sup>

#### 2.5.4 Odměny

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole 2.5.3, každý rok VZOD vyplácí THP roční odměny, které jsou vypláceny z výsledku hospodaření daného roku, o kterých rozhoduje předseda představenstva. O odměnách pro ostatní pracovníky rozhodují podle jejich aktuálního výkonu vedoucí jednotlivých úseků.<sup>90</sup>

#### 2.5.5 Příplatky

Minimální výše jednotlivých příplatků, které se počítají z průměrného výdělku, jsou stanoveny dle KSVS následovně:

- 10 % za práci dojičů v dělené směně.
- 20 % za práci v sobotu a neděli.
- 20 % za práci v době mezi 22:00-6:00 hodinou.
- 25 % za práci přesčas v pracovní dny.
- 40 % za práci přesčas v noci nebo ve dnech nepřetržitého odpočinku.
- 100 % za práci ve svátek.<sup>91</sup>

#### 2.5.6 Dovolena

Podle § 213 odst. 1 ZP činí délka dovolené zaměstnance 4 týdny, avšak v bodu IV, čl. 8, odst. 2 a 3 KSVS jsou stanoveny další podmínky: *„Zaměstnanci, kterému vznikl nárok na dovolenou v rozsahu 4 týdnů k 31. 12. daného roku, obdrží vedle dovolené jednorázovou finanční částku ve výši minimálně 2 % svého výdělku (včetně příplatků a prémie) za leden až listopad kalendářního roku ve výplatě do konce kalendářního roku. Bude-li v podnikové kolektivní smlouvě či vnitřním předpisu stanovena výměra dovolené v trvání 5 týdnů, nárok na jednorázovou finanční částku zaměstnanci nevzniká.“*

---

89 JADRNÍČEK, J. *Konzultace s předsedou představenstva družstva*. Valašské ZOD, družstvo, Zašová 622. 14. 1. 2015.

<sup>90</sup> Tamtéž.

<sup>91</sup> ZEMĚDĚLSKÝ SVAZ ČESKÉ REPUBLIKY, ČESKOMORAVSKÝ SVAZ ZEMĚDĚLSKÝCH PODNIKATELŮ. *Kolektivní smlouva vyššího stupně na rok 2015*, bod III, čl. 9, 11, 12, 13.

Ve VZOD je využíváno varianty, že délka dovolené jednotlivých zaměstnanců činí v kalendářním roce 4 týdny a k tomu je jim jednorázově vyplácena finanční částka ve výši 2 % jejich výdělku.<sup>92</sup>

### **2.5.7 Zdravotní péče**

Závodní preventivní péči zajišťuje VZOD smluvně prostřednictvím nestátního zdravotnického zařízení, kdy pan doktor přichází do sídla společnosti, aby vykonal všechny potřebné druhy prohlídek (vstupní, výstupní, preventivní, řadovou). Mimo jiné je jeho úkolem informovat zaměstnance a VZOD o možném vlivu faktorů pracovních podmínek na zdraví zaměstnance, vykonávat pravidelný dohled na pracovištích a nad pracemi vykonávanými zaměstnanci a neprodleně oznamovat VZOD zjištění závažných nebo opakujících se skutečností negativně ovlivňujících BOZP, vést dokumentaci o prováděných lékařských službách a o poradenství poskytnutém zaměstnavateli.<sup>93</sup>

### **2.5.8 Ochranné pomůcky a prostředky**

Ochranné osobní pracovní prostředky (dále jen OOPP) jsou zaměstnancům poskytovány na základě vyhodnocených rizik a konkrétních podmínek na pracovištích. Pro poskytování ochranných nápojů na pracovištích, kde jsou překračovány hodnoty přípustných mikroklimatických podmínek v důsledku tepelné zátěže z technologických zdrojů a na ostatních pracovištích za mimořádně teplých dnů existuje samostatná směrnice. Vedoucí pracovišť poskytují OOPP zaměstnancům pracujícím na hlavní pracovní poměr bezplatně při zachování maximální hospodárnosti, zaměstnancům pracujícím na dohodu o provedení práce, učňům a studentům na praxi bezplatně pouze na základě smluvního vztahu a THP pouze tehdy, jestliže vykonávají práci na pracovištích a v prostředí, ve kterých jsou OOPP poskytovány. Dále jsou

---

<sup>92</sup> JADRNÍČEK, J. *Konzultace s předsedou představenstva družstva*. Valašské ZOD, družstvo, Zašová 622. 14. 1. 2015.

<sup>93</sup> VALAŠSKÉ ZOD, DRUŽSTVO. *Dokumentace BOZP Valašské ZOD, družstvo: Závodní preventivní péče*.

poskytovány zaměstnancům na určitých pracovištích mycí, čistící a desinfekční prostředky (ručníky, mýdlo, prací prostředek, čistící pasta).<sup>94</sup>

### **2.5.9 Penzijní připojištění a soukromé životní pojištění**

Všem zaměstnancům, kteří požádají zaměstnavatele o příspěvek na penzijní připojištění či soukromé životní pojištění, navrhuje bod V., čl. 4, odst. 1 KSVS úhradu příspěvku v minimální měsíční výši 250-450 Kč podle délky pracovního poměru.

VZOD poskytuje příspěvek 700 Kč měsíčně na penzijní připojištění THP a příspěvek 400 Kč měsíčně ostatním zaměstnancům. THP je dále hrazen příspěvek 500-660 Kč měsíčně na soukromé životní pojištění.<sup>95</sup>

### **2.5.10 Stravování zaměstnanců**

Zaměstnancům pracujícím v Zašové jsou poskytovány obědy v jídelně, která je součástí budovy sídla VZOD. Do roku 2012 byla jídelna provozována VZOD, avšak v tomto roce začala být provozována společností Cobbler s.r.o. Každý zaměstnanec má nyní k dispozici čip, díky kterému má nárok na jedno jídlo denně za zvýhodněnou cenu 30 Kč. Zaměstnancům, kteří pracují na farmě ve Vidči a Stríteži, jsou obědy za stejnou cenu dováženy. V jídelně se denně vaří asi 10 různých jídel, ze kterých si mohou zaměstnanci vybrat, přičemž jsou zpravidla na výběr i jídla lehká a vegetariánská.<sup>96</sup>

### **2.5.11 Nápoje na pracovišti**

Technickohospodářští pracovníci mají v průběhu pracovní doby k dispozici pouze pitnou vodu. Slazené nápoje, čaj, kávu či jiné nápoje si musí zakoupit a přinést na pracoviště sami. Všichni THP si mohou své nápoje, příp. jídla připravit ve společné kuchyni, kde se nachází varná konvice, lednice i mikrovlnná trouba. Ostatní pracovníci na jiných pracovištích mají také k dispozici pitnou vodu, kterou si buď mohou

---

<sup>94</sup> VALAŠSKÉ ZOD, DRUŽSTVO. *Dokumentace BOZP Valašské ZOD, družstvo: Závodní preventivní péče.*

<sup>95</sup> JADRNÍČEK, J. *Konzultace s předsedou představenstva družstva.* Valašské ZOD, družstvo, Zašová 622. 14. 1. 2015.

<sup>96</sup> VALAŠSKÉ ZOD, DRUŽSTVO. *Pracovní řád Valašského ZOD, družstva v oblasti závodního stravování.*

na pracovišti sami napustit z vodovodního kohoutku, a nebo je jim pitná voda poskytována v plastových lahvích (např. traktoristům na pole).<sup>97</sup>

#### 2.5.12 Služební telefon

Služební mobilní telefon s paušálním tarifem v měsíční výši stanovené podle pracovní pozice je poskytován všem technickohospodářským pracovníkům. Zaměstnanci však mohou telefon využívat i pro osobní potřeby, kdy si určitou měsíční částku připlatí a získají tak více volných minut a zpráv za výhodnou cenu.<sup>98</sup>

#### 2.5.13 Naturální odměny

Před vánočními svátky jsou zaměstnanci obdarováni naturálními balíčky v hodnotě 500 Kč. Každému zaměstnanci VZOD je také umožněno koupit si 300 kg obilí za zvýhodněnou cenu. O tuto možnost zvýhodněného nákupu je velký zájem a využívají ji téměř všichni pracovníci.<sup>99</sup>

#### 2.5.14 Školení

Na základě § 103 odst. 2 ZP je zaměstnavatel povinen zajistit svým zaměstnancům školení o právních a ostatních předpisech, aby byla zajištěna bezpečnost a ochrana zdraví při práci (dále jen BOZP).

Ve VZOD probíhají níže uvedené druhy školení, ze kterých je pověřeným pracovníkem vždy proveden zápis:

- **Vstupní školení** - jeho úkolem je seznámit nové zaměstnance se základními právními a ostatními předpisy o BOZP a se všeobecnými předpisy platnými ve VZOD. Školení musí absolvovat všichni nově přijatí zaměstnanci, dále žáci, studenti a učni při výrobní praxi podle učebních osnov a plánů a také zaměstnanci cizích zaměstnavatelů, kteří zde budou plnit své pracovní povinnosti. Školení zajišťuje personální pracovnice a je prováděno osobou

---

<sup>97</sup> ŠTRBÍKOVÁ, F. *Konzultace s ekonomkou úseku rostlinné výroby*. Valašské ZOD, družstvo, Zašová 622. 27. 3. 2015.

<sup>98</sup> Tamtéž.

<sup>99</sup> JADRNÍČEK, J. *Konzultace s předsedou představenstva družstva*. Valašské ZOD, družstvo, Zašová 622. 14. 1. 2015.

odborně způsobilou před uzavřením pracovního poměru se zaměstnancem a před jeho nástupem na pracoviště.

- **Při změně pracovního zařazení a druhu práce** - úkolem školení je získání vědomostí o konkrétních podmínkách BOZP při změně pracovního zařazení zaměstnance nebo změně druhu práce. Školení musí absolvovat zaměstnanci, přecházející na jiný druh práce a také zaměstnanci, kterým bylo změněno pracovní zařazení. Školení je provedeno před zahájením práce po změně pracovního zařazení a druhu práce. Školení zajišťuje a provádí nadřízený zaměstnanec dle osnovy školení odpovídající pracovnímu zařazení a druhu práce.
- **Při zavedení nové technologie nebo změny pracovních a výrobních prostředků, případně změny technologických postupů** - školení musí absolvovat zaměstnanci na pracovištích, kde byla zavedena nová technologie, dále zaměstnanci na pracovištích, kde došlo ke změnám v pracovních a výrobních prostředcích a také zaměstnanci na pracovištích, kde se změnil technologické postupy. Školení je zajištěno a provedeno nadřízeným pracovníkem.
- **V případech, které mohou mít podstatný vliv na bezpečnost a ochranu zdraví při práci** - toto školení musí absolvovat všichni zaměstnanci, přičemž jejich četnost a školitel se odlišuje podle druhu vykonávané práce. Například vedoucí pracovníci musí školení absolvovat jedenkrát za 3 roky, zatímco ošetřovatelé skotu a opraváři zemědělských strojů jedenkrát ročně.
- **Zácvik** - zaměstnanec, který vstupuje do zaměstnání bez kvalifikace, musí být zaškolen nebo zaučen. Zaměstnavatel je povinen zaškolit nebo zaučit zaměstnance, který přechází z důvodů na straně zaměstnavatele na nové pracoviště nebo na nový druh práce. Zácvik je proveden v délce dle potřeby, pokud nestanoví právní předpis jinak. Pokud však zaměstnanec splňuje kvalifikační předpoklady, není nutné zácvik provádět.
- **Ostatní školení** - jedná se o taková školení, která jsou absolvována konkrétními THP podle aktuálních potřeb v sídle dodavatele školení. Hlavní ekonomky se týkají ekonomická školení, která se konají dvakrát ročně, vedoucího úseku rostlinné výroby a mechanizace pak semináře, které poskytují

výrobci krmiv, personální pracovnice absolvuje školení týkající se mezd a agronoma se třikrát ročně týkají školení vodohospodářství a ekologie. Ostatní THP mají možnost školení pouze zřídka.<sup>100</sup>

## 2.6 Dotazovací šetření

Tato kapitola je zaměřena nejen na názory zaměstnanců na současný systém jejich hodnocení a odměňování ale také na názory vedení. Nejdříve je uvedeno dotazníkové šetření zaměřené na názory zaměstnanců a následně názory předsedy představenstva na možnost poskytování více zaměstnaneckých výhod.

### 2.6.1 Dotazníkové šetření

Aby byla zjištěna spokojenost pracovníků se stávajícím systémem jejich hodnocení a odměňování, bylo provedeno dotazníkové šetření zaměřené nejen na oblast hodnocení a odměňování pracovníků, ale také na jejich motivaci a vztahy na pracovišti.

Dotazník je rozdělen na tři části, kdy první část obsahuje základní informace o pracovníkovi, druhá část obsahuje 16 konkrétních tvrzení, u kterých mohli pracovníci zvolit mezi odpověďmi:

- Rozhodně souhlasím.
- Spíše souhlasím.
- Spíše nesouhlasím.
- Rozhodně souhlasím.

K těmto tvrzením mohli také dopisovat důvody, proč si danou možnost zvolili. V poslední části dotazníku měli pracovníci za úkol vybrat z uvedených zaměstnaneckých výhod ty, které využívají a dále také ty, kterých by si přáli využívat.

Dotazník, uvedený v Příloze č. 1, byl jednotlivým pracovníkům předán v papírové podobě, pracovníci pak dotazník anonymně vyplnili, vložili do obálky a předali svému nadřízenému. Dotazníkové šetření probíhalo 6.-17. dubna 2015.

---

<sup>100</sup> VALAŠSKÉ ZOD, DRUŽSTVO. *Dokumentace BOZP Valašské ZOD, družstvo: Školení a přezkušování zaměstnanců.*

## 2.6.2 Výsledky dotazníkového šetření

Z celkového počtu 65 zaměstnanců vyplnilo dotazník 44 z nich, což znamená 67,69% návratnost dotazníku, takže lze říci, že výsledky dotazníkového šetření mají dostatečnou vypovídací schopnost. Grafické vyhodnocení dotazníkového šetření je uvedeno v Příloze č. 2.

Vyhodnocení první části dotazníku věnované základním informacím o pracovnících ukázalo, že 64 % dotazníků vyplnili muži a 36 % ženy. Nejvíce dotazovaných pracovníků (32 %) dosahovalo věku 41-50 let, dalších 23 % pracovníků bylo ve věku 51-60 let, 20 % pracovníků ve věku 31-40 let, 14 % pracovníků ve věku 61 a více let a nejméně pracovníků (11 %) bylo mladších než 30 let.

Z hlediska pracovního zařazení se do dotazníkového šetření zapojili nejvíce pracovníci živočišné výroby (36 %), dále pracovníci rostlinné výroby (32 %), THP (23 %) a zbylých 9 % dotazníků vyplnili ostatní pracovníci (vrátní, pracovníci úklidu). Co se týká délky pracovního poměru, tak 52 % dotázaných pracuje ve VZOD 16 a více let, 20 % dotázaných 6-10 let, 14 % dotázaných 11-15 let a zbylých 14 % dotázaných méně než 5 let.

Z části dotazníků zaměřené na hodnocení pracovníků vyplývá, že 91 % dotázaných dostává od nadřízeného pracovníka zpětnou vazbu na svůj výkon a stejný počet procent dotázaných si myslí, že je komunikace s nadřízeným dostatečná. Avšak pravidelně je hodnoceno 50 % dotázaných, z toho jen 7 % odpovědělo, že s tvrzením rozhodně souhlasí. I když pravidelné hodnocení probíhá u 50 % pracovníků, 64 % dotázaných tvrdí, že se hodnocení odráží ve výši jejich mzdy. Zpětná vazba od nadřízeného je tedy podle dotázaných dostatečná, ale neprobíhá pravidelně formou hodnocení jednotlivých pracovníků. Pokud však hodnocení proběhne, většinou se to projeví ve výši mzdy.

Co se týká odměňování a motivace pracovníků, 64 % dotázaných souhlasí s tím, že výše jejich mzdy odpovídá jejich přínosu družstvu, přičemž 59 % nesouhlasí s tím, že by je stávající systém odměňování motivoval k lepším výkonům. Pro 93 % dotázaných je nejdůležitějším kritériem mzda a 59 % dotázaných souhlasí s tím, že by je k vyššímu výkonu motivovala větší pohyblivost mzdy v podobě vyšších odměn či prémie. Výše mzdy je tedy pro zaměstnance VZOD bezpochyby velmi důležitá, ale na druhou stranu 52 % dotázaných by motivovalo poskytování více zaměstnaneckých výhod.

Na zaměstnanecké výhody byla zaměřena poslední část dotazníku, ze které je patrné, že mezi nejžádanější patří zaměstnanecké půjčky, příspěvky na dovolenou a rekreaci, odborné vzdělávání v oboru, příspěvky na zdraví, příspěvky na cestování do zaměstnání a příspěvky na kulturu.

Z vyplněných dotazníků také vyplynulo, že 39 % dotázaných je rozhodně spokojeno ve svém stávajícím zaměstnání, 43 % je spíše spokojeno, 18 % je spíše nespokojeno a nikdo neodpověděl, že je rozhodně nespokojený. To znamená, že 82 % dotázaných pracovníků je ve svém zaměstnání spokojena. Přestože nikdo neodpověděl, že je rozhodně nespokojený, 7 % dotázaných (3 pracovníci) uvažuje o změně zaměstnání.

Podobně kladně dopadlo i vyhodnocení vztahů na pracovišti. S tím, že spolupracovníci mezi sebou udržují dobré vztahy, spíše nesouhlasí 11 % pracovníků a s tím, že pracovníci udržují dobré vztahy se svým nadřízeným spíše nesouhlasí pouhých 7 %. Opět ani v jednom z těchto tvrzení nikdo nezvolil možnost „rozhodně nesouhlasím“. Po důkladnějším rozboru výsledků obou tvrzení nebyla nalezena výrazná shoda, která by naznačovala, že nějaký konkrétní vedoucí pracovník není mezi svými podřízenými oblíben, příp. že by existoval problém v rámci konkrétního pracovního úseku.

Spokojenost pracovníků s pracovním prostředím je oproti předchozím výsledkům spokojenosti výrazně nižší, avšak stále je 64 % dotázaných spokojeno. Nespokojení jsou především THP, kdy se v rámci vyplněných dotazníků několikrát objevil důvod zastaralého vybavení kanceláří. Druhou větší nespokojenou skupinou jsou pracovníci živočišné výroby, přičemž jejich důvody (prašnost, hluk) jsou spojeny spíše se samotným odvětvím zemědělství.

Obecně v odvětví zemědělství není ideální ani rozvržení pracovní doby, jelikož zvířata vyžadují neustálou péči a u plodin hraje významnou roli sezónnost. I přes tuto skutečnost však rozvržení pracovní doby vyhovuje 80 % dotázaných pracovníků a 20 % spíše nevyhovuje. Těchto 20 % tvoří pracovníci různého pracovního zařazení, takže nelze tvrdit, že by pro konkrétní skupinu pracovníků byla nevhodně rozvržena pracovní doba.

### 2.6.3 Rozhovor s předsedou představenstva

Jelikož z dotazníkového šetření zaměstnanců vyplynulo, že nepovažují poskytované zaměstnanecké výhody za dostatečně motivující k lepším výkonům, byl uskutečněn rozhovor s předsedou představenstva o možnosti poskytování většího množství zaměstnaneckých výhod. Předsedovi byly předloženy návrhy zaměstnaneckých výhod, které byly uvedeny právě v rámci dotazníku určeném zaměstnancům a uvedeném v Příloze č. 1. Z rozhovoru vyplynulo, že by VZOD bylo ochotno poskytovat následující výhody:

- Příspěvky na cestování do zaměstnání.
- 13. plat.
- Zaměstnanecké půjčky.
- Služební automobil.
- Jazykový kurz.
- Odborné vzdělávání v oboru.
- Kurz komunikačních dovedností.
- Příspěvky na oslavy a večírky pořádané v podniku.

## 2.7 Analýza konkurence

Z hlediska územního a dosahovaného výsledku hospodaření jsou největšími konkurenty VZOD zemědělská družstva AGROTECH, spol. s r. o. se sídlem v Poličné, Zemědělské obchodní družstvo Lešná se sídlem v Lešné a Zemědělské družstvo M Í R se sídlem v Ratiboři. Manažeři jednotlivých družstev spolu komunikují a existují mezi nimi přátelské vztahy, a nevzniká tak nepříjemné soutěžní prostředí. Z hlediska odběratelského je pro VZOD jediným odběratelem mléka Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s r.o., která vyrábí takové množství produktů, že dokáže zpracovat mléko od všech družstev z okolí. Její spotřeba mléka je tak vysoká, že ho musí dovážet z mnohem větších vzdáleností, a tak ostatní družstva v regionu VZOD nekonkurují.<sup>101</sup>

Tabulka 8a ukazuje výsledky hospodaření těchto společností, jejich mzdové náklady a průměrný počet zaměstnanců a Tabulka 8b dále ukazuje také ukazatele produktivity práce, mzdové produktivity a mzdové rentability. Pro lepší porovnatelnost

---

<sup>101</sup> JADRNÍČEK, J. *Konzultace s předsedou představenstva družstva*. Valašské ZOD, družstvo, Zašová 622. 14. 1. 2015.

konkurenčních společností by bylo vhodné porovnávat i průměrné mzdy zaměstnanců a také nabídku benefitů, které zaměstnancům poskytují, avšak tyto údaje nebyly jednotlivými společnostmi poskytnuty.

Tabulka 8a: Srovnání konkurenčních společností a analyzované společnosti v letech 2009-2013 (Vlastní zpracování dle<sup>102, 103, 104</sup>)

| Ukazatel   | Rok  | AGROTECH,<br>spol. s r. o. | Zemědělské<br>obchodní<br>družstvo Lešná<br>se sídlem v Lešné | Zemědělské<br>družstvo M Í R<br>se sídlem<br>v Ratiboři | VZOD    |
|--|------|----------------------------|---|---|---------|
| Výsledek<br>hospodaření<br>za účetní<br>období (tis. Kč) | 2009 | 372                        | 745   | - 3 092   | - 2 251 |
|  | 2010 | 771                        | 2 396   | 1 055   | 8 146   |
|  | 2011 | 1 975                      | 7 906   | 1 461   | 17 300  |
|  | 2012 | 11 442                     | 7 609   | 195   | 4 690   |
|  | 2013 | 4 951                      | 8 605   | 1 059   | 7 909   |
| Mzdové<br>náklady<br>(tis. Kč)                           | 2009 | 8 182                      | 8 460   | 18 112  | 13 812  |
|  | 2010 | 7 979                      | 9 248   | 18 362  | 14 019  |
|  | 2011 | 8 669                      | 9 770   | 19 294  | 15 606  |
|  | 2012 | 8 717                      | 9 924   | 18 882  | 15 659  |
|  | 2013 | 9 127                      | 10 479  | 19 031  | 16 178  |
| Průměrný počet<br>zaměstnanců                            | 2009 | 39                         | 41  | 87  | 72      |
|  | 2010 | 36                         | 41  | 83  | 66      |
|  | 2011 | 36                         | 40  | 82  | 66      |
|  | 2012 | 36                         | 41  | 79  | 57      |
|  | 2013 | 36                         | 40  | 80  | 57      |
| Průměrná<br>měsíční mzda<br>(Kč)                         | 2009 | 17 483                     | 17 195  | 17 349  | 15 986  |
|  | 2010 | 18 470                     | 18 797  | 18 436  | 17 701  |
|  | 2011 | 20 067                     | 20 354  | 19 608  | 19 705  |
|  | 2012 | 20 178                     | 20 171  | 19 918  | 22 893  |
|  | 2013 | 21 127                     | 21 831  | 19 824  | 23 652  |

<sup>102</sup> AGROTECH, SPOL. S R. O. *Výroční zprávy za roky 2009-2013.*

<sup>103</sup> ZEMĚDĚLSKÉ OBCHODNÍ DRUŽSTVO LEŠNÁ SE SÍDLEM V LEŠNÉ. *Výroční zprávy za roky 2009-2013.*

<sup>104</sup> ZEMĚDĚLSKÉ DRUŽSTVO MÍR SE SÍDLEM V RATIBOŘI. *Výroční zprávy za roky 2009-2013.*

Tabulka 8b: Srovnání konkurenčních společností a analyzované společnosti v letech 2009-2013 (Vlastní zpracování dle<sup>105, 106, 107</sup>)

|   |      | AGROTECH,<br>spol. s r. o. | Zemědělské<br>obchodní<br>družstvo Lešná<br>se sídlem<br>v Lešné | Zemědělské<br>družstvo M Í R<br>se sídlem<br>v Ratiboři | VZOD  |
|---|------|----------------------------|--|---|-------|
| Produktivita<br>práce z PH<br>(tis. Kč) | 2009 | 287                        | 243  | 202   | 254   |
|   | 2010 | 219                        | 330  | 237   | 276   |
|   | 2011 | 365                        | 499  | 258   | 388   |
|   | 2012 | 535                        | 494  | 286   | 388   |
|   | 2013 | 476                        | 584  | 266   | 510   |
| Mzdová<br>produktivita<br>z PH (Kč)     | 2009 | 1,37                       | 1,18   | 0,97  | 1,33  |
|   | 2010 | 0,99                       | 1,46   | 1,07  | 1,30  |
|   | 2011 | 1,52                       | 2,04   | 1,10  | 1,64  |
|   | 2012 | 2,21                       | 2,04   | 1,20  | 1,41  |
|   | 2013 | 1,88                       | 2,23   | 1,12  | 1,80  |
| Mzdová<br>rentabilita (Kč)              | 2009 | 0,05                       | 0,09   | -0,17   | -0,16 |
|   | 2010 | 0,10                       | 0,26   | 0,06  | 0,58  |
|   | 2011 | 0,23                       | 0,81   | 0,08  | 1,11  |
|   | 2012 | 1,31                       | 0,77   | 0,01  | 0,30  |
|   | 2013 | 0,54                       | 0,82   | 0,06  | 0,49  |

<sup>105</sup> AGROTECH, SPOL. S R. O. *Výroční zprávy za roky 2009-2013.*

<sup>106</sup> ZEMĚDĚLSKÉ OBCHODNÍ DRUŽSTVO LEŠNÁ SE SÍDLEM V LEŠNÉ. *Výroční zprávy za roky 2009-2013.*

<sup>107</sup> ZEMĚDĚLSKÉ DRUŽSTVO MÍR SE SÍDLEM V RATIBOŘI. *Výroční zprávy za roky 2009-2013.*

Z tabulky v Příloze č. 3, kde jsou konkurenční podniky seřazeny podle výše jednotlivých ukazatelů, vychází, že při celkovém porovnání veškerých ukazatelů ve všech sledovaných letech, je nejlepší Zemědělské obchodní družstvo Lešná se sídlem v Lešné, dále AGROTECH, spol. s r. o., VZOD a na posledním místě je Zemědělské družstvo M Í R se sídlem v Ratiboři.

Pokud se však podle porovnají průměrné výše hospodářských výsledků, měsíční mzdy, produktivity práce, mzdové produktivity a mzdové rentability v rámci všech sledovaných let, dosahuje VZOD nadprůměrných výsledků v rámci všech uvedených ukazatelů, jak dokládá Příloha č. 4. V rámci posledních dvou sledovaných let 2012-2013 dokonce VZOD odměňuje své pracovníky nejvyšší průměrnou měsíční mzdou, ale naopak ke zhoršení oproti konkurenci došlo v rámci ukazatelů mzdové produktivity a mzdové rentability.

## **2.8 Analýza trhu práce**

V rámci této kapitoly je uvedeno porovnání vývoje nezaměstnanosti v České republice a ve Zlínském kraji a dále vývoj průměrných hrubých měsíčních mezd v rámci České republiky, Zlínského kraje a také odvětví zemědělství.

### **2.8.1 Vývoj nezaměstnanosti**

Tabulka 9 ukazuje, že se míra registrované zaměstnanosti v České republice zvýšila v roce 2010 oproti předchozímu roku, v následujícím roce 2011 došlo k jejímu poklesu, v roce 2012 se držela téměř na stejné výši a v roce 2013 poklesla na 7,68 %. Pokud se jedná o obecnou míru nezaměstnanosti, tak ta se v rámci České republiky pohybovala ve sledovaných letech kolem 7 %. Zlínský kraj zaznamenal nejvyšší obecnou míru nezaměstnanosti ve výši 8,5 % v roce 2010 a v následujících letech již klesala až do výše 6,8 % v roce 2013.

Tabulka 9: Míra nezaměstnanosti v České republice a ve Zlínském kraji v letech 2009-2013 (Vlastní zpracování dle<sup>108, 109</sup>)

| Ukazatel                          |                 | 2009   | 2010   | 2011   | 2012  | 2013   |
|-----------------------------------|-----------------|--------|--------|--------|-------|--------|
| Míra registrované nezaměstnanosti | Česká republika | 7,98 % | 9,01 % | 8,57 % | 8,6 % | 7,68 % |
|                                   | Zlínský kraj    | 7,3 %  | 8,5 %  | 7,6 %  | 7,4 % | 6,8 %  |
| Obecná míra nezaměstnanosti       | Česká republika | 6,7 %  | 7,3 %  | 6,7 %  | 7 %   | 7 %    |
|                                   | Zlínský kraj    | 7,3 %  | 8,5 %  | 7,6 %  | 7,4 % | 6,8 %  |

Poslední známé údaje o obecné míře nezaměstnanosti jsou ze 3. čtvrtletí roku 2014, kdy obecná míra nezaměstnanosti dosahovala v ČR 5,9 % a ve Zlínském kraji 5,8 %. Přestože se obecná míra nezaměstnanosti ve Zlínském kraji od roku 2010 každoročně snižuje, stále dosahuje dost vysokých hodnot na to, aby se v rámci VZOD nezvyšovala fluktuace.<sup>110</sup>

## 2.8.2 Nabídka a poptávka na trhu práce

V okresech Zlínského kraje nabídka pracovní síly v zemědělství několikanásobně převyšuje poptávku po pracovní síle, jak je uvedeno v následující Tabulce 10. Uchazečů o profese kvalifikovaného pracovníka v zemědělství a pomocného pracovníka v zemědělství, lesnictví a rybářství je v tomto kraji 490, přičemž volných pracovních míst je pouze 22.

<sup>108</sup> MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Statistická ročenka trhu práce v České republice 2013*, s. 17-18.

<sup>109</sup> ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: VEŘEJNÁ DATABÁZE. Obecná míra nezaměstnanosti podle krajů. *Vdb.Czso.cz* [online].

<sup>110</sup> ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: VEŘEJNÁ DATABÁZE. Obecná míra nezaměstnanosti podle krajů za jednotlivá čtvrtletí. *Vdb.Czso.cz* [online].

Tabulka 10: Nabídka a poptávka na trhu práce v okresech Zlínského kraje v lednu 2015  
(Vlastní zpracování dle<sup>111</sup>)

| Okres            | Kvalifikovaní pracovníci<br>v zemědělství |          | Pomocní pracovníci<br>v zemědělství, lesnictví<br>a rybářství |          |
|------------------|---|----------|---|----------|
|                  | nabídka                                   | poptávka | nabídka   | poptávka |
| Kroměříž         | 86  | 2        | 44  | 4        |
| Uherské Hradiště | 71  | 4        | 39  | 1        |
| Vsetín           | 63  | 7        | 69  | 2        |
| Zlín             | 69  | 2        | 49  | 0        |
| Celkem           | 289                                       | 15       | 201   | 7        |

Vzhledem k tomu, že ve Zlínském kraji a také přímo v okrese Vsetín je velmi nízká poptávka po profesích v odvětví zemědělství, má VZOD v případě potřeby získání nových zaměstnanců velkou šanci nalézt vhodné kandidáty. Uchazečů o zaměstnání v okrese Vsetín je téměř 15krát více než volných pracovních míst a celkově v okresech Zlínského kraje je nabídka pracovní síly 22krát větší než poptávka po pracovní síle.

### 2.8.3 Vývoj průměrné hrubé mzdy

Průměrná hrubá měsíční mzda se v letech 2010-2013 každoročně zvyšovala v rámci České republiky, ve Zlínském kraji i v zemědělství. Její každoroční nárůst je zachycen v dále uvedené tabulce.

<sup>111</sup> MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Nabídka a poptávka na trhu práce. *Portal.mpsv.cz* [online].

Tabulka 11: Průměrné hrubé měsíční mzdy (na přepočtené počty pracovníků) v letech 2010-2013 (Vlastní zpracování dle<sup>112, 113</sup>)

|                  | 2010      | 2011      | 2012      | 2013      |
|------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Česká republika  | 23 864 Kč | 24 455 Kč | 25 067 Kč | 25 078 Kč |
| Zlínský kraj     | 23 219 Kč | 22 655 Kč | 22 881 Kč | 22 952 Kč |
| Zemědělství v ČR | 18 465 Kč | 19 003 Kč | 19 855 Kč | 20 532 Kč |

Při porovnání průměrných mezd VZOD, které byly uvedeny již v kapitole 2.2 (str. 41 a následující), s uvedenými údaji v Tabulce 11 je zřejmé, že se ve sledovaných letech průměrná mzda na přepočtené počty pracovníků ve VZOD nachází nad průměrem v zemědělství, zhruba na stejné výši jako ve Zlínském kraji a pod průměrem České republiky. Konkrétně v roce 2013 byla výše průměrné mzdy ve VZOD o 9,3 % nižší než v ČR, o 0,9 % nižší než ve Zlínském kraji a o 10,8 % vyšší než v zemědělství.

VZOD je tedy pro potenciální zaměstnance, kteří chtějí pracovat v zemědělství, zajímavým zaměstnavatelem vzhledem k vyplácení vyšší hrubé měsíční mzdy, než je průměr v tomto odvětví.

#### 2.8.4 Oblíbenost benefitů v ČR

Pravidelný průzkum ING Pojišťovny a Svazu průmyslu a dopravy České republiky ukázal, že se ekonomická situace ve společnostech zlepšuje, a tak jsou zaměstnavatelé ochotni zvyšovat mzdy, přijímat nové pracovníky a začínají ve větší míře poskytovat benefity. Nejoblíbenějšími benefity poskytovanými zaměstnavateli byly v roce 2014 mobilní telefony, vzdělávání, lékařské prohlídky, pitný režim, stravenky a služební automobil. Největší nárůst oblíbenosti v roce 2014 oproti předchozímu roku zaznamenaly vitamíny, které začalo jako benefit používat o 3 % společností více, zatímco největší pokles o 8 % zaznamenaly stravenky a očkování proti chřipce.<sup>114</sup>

<sup>112</sup> ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Trh práce v ČR – časové řady 1993 až 2013. *Czso.cz* [online].

<sup>113</sup> ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: VEŘEJNÁ DATABÁZE. Průměrné hrubé měsíční mzdy zaměstnanců podle pohlaví v krajích. *Vdb.Czso.cz* [online].

<sup>114</sup> KOHOUTOVÁ, Z. Firmy v Česku ožívají a je to znát i na zaměstnaneckých benefitech. *Idnes.cz* [online].

Tabulka 12: Zaměstnanecké benefity poskytované společnostmi v letech 2010-2014 (Zpracováno dle<sup>115</sup>)

| Zaměstnanecké benefity               | % poskytujících společností |      |      |      |      |
|--------------------------------------|-----------------------------|------|------|------|------|
|                                      | 2010                        | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Mobilní telefon                      | 80                          | 84   | 75   | 87   | 89   |
| Vzdělávání                           | 70                          | 78   | 82   | 85   | 81   |
| Lékařské prohlídky                   | -                           | -    | -    | 75   | 78   |
| Pitný režim                          | 71                          | 79   | 71   | 82   | 75   |
| Stravenky                            | 75                          | 68   | 81   | 82   | 74   |
| Služební automobil                   | 75                          | 80   | 75   | 76   | 74   |
| Věcné dary / jednorázové odměny      | 57                          | 64   | 64   | 71   | 68   |
| Příspěvek na penzijní připojištění   | 60                          | 71   | 74   | 68   | 68   |
| Příspěvek na životní pojištění       | 39                          | 54   | 43   | 53   | 49   |
| Sport                                | 33                          | 32   | 39   | 40   | 42   |
| 13. plat                             | 32                          | 37   | 37   | 39   | 39   |
| Zdraví (vitamíny, rehabilitace...)   | 24                          | 31   | 35   | 36   | 39   |
| Kultura                              | 29                          | 28   | 33   | 41   | 35   |
| Zaměstnanecké půjčky                 | 31                          | 32   | 36   | 38   | 34   |
| Očkování proti chřipce               | 24                          | 28   | 25   | 35   | 27   |
| Příspěvek na dovolenou               | 20                          | 24   | 28   | 32   | 27   |
| Dny volna (sick days)                | -                           | -    | -    | 30   | 25   |
| Flexi - poukázky                     | 14                          | 13   | 12   | 24   | 26   |
| Příspěvek na cestování do zaměstnání | 14                          | 20   | 15   | 22   | 20   |

## 2.9 SWOT analýza

Provedením SWOT analýzy družstva byly zjištěny a následně uvedeny jeho nejdůležitější silné a slabé stránky a dále také příležitosti a hrozby plynoucí z jeho okolí. Vzhledem k tématu diplomové práce se tato SWOT analýza se zaměřuje na oblast hodnocení, odměňování a motivování pracovníků.

<sup>115</sup> KOHOUTOVÁ, Z. Firmy v Česku ožívají a je to znát i na zaměstnaneckých benefitech. *Idnes.cz* [online].

### Silné stránky

- Stabilní zaměstnavatel (dlouholetá tradice, dlouhodobé dobré vztahy s dodavateli i odběrateli, dobré postavení na trhu).
- Nízká fluktuace zaměstnanců.
- Loajální zaměstnanci, kteří jsou ve svém zaměstnání spokojeni.
- Dobré vztahy a komunikace mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými.
- Dobré vztahy mezi spolupracovníky.
- Spokojenost zaměstnanců s rozvržením pracovní doby.

Tabulka 13: Silné stránky analyzované společnosti (Vlastní zpracování)

| Silné stránky                                      | Důležitost faktoru | Současný stav |
|--|--------------------|---------------|
| Stabilní zaměstnavatel                             | 5                  | 5             |
| Nízká fluktuace zaměstnanců                        | 4                  | 4             |
| Loajalita zaměstnanců                              | 4                  | 4             |
| Dobré vztahy mezi zaměstnanci a nadřízenými        | 4                  | 4             |
| Dobré vztahy mezi zaměstnanci                      | 3                  | 3             |
| Spokojenost zaměstnanců s rozvržením pracovní doby | 2                  | 4             |

Poznámka: Důležitost faktoru (5 = nejdůležitější, 1 = nejméně důležitý), Současný stav (5 = velmi dobrý, 1 = špatný)

### Slabé stránky

- Ukazatele produktivity práce (mzdová produktivita, mzdová rentabilita, podíl VH na zaměstnance) každoročně nerostou.
- Nízká motivace zaměstnanců k lepším výkonům.
- Nedostatečné a nepravidelné hodnocení zaměstnanců.
- Nespokojenost zaměstnanců s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami.
- Vysoký podíl zaměstnanců v předdůchodovém věku.
- Nespokojenost THP s pracovním prostředím.

Tabulka 14: Slabé stránky analyzované společnosti (Vlastní zpracování)

| Slabé stránky                                  | Důležitost faktoru | Současný stav |
|--|--------------------|---------------|
| Nerostoucí ukazatele produktivity práce        | 5                  | 4             |
| Nízká motivace zaměstnanců                     | 5                  | 4             |
| Nedostatečné hodnocení zaměstnanců             | 4                  | 4             |
| Nedostačující zaměstnanecké výhody             | 3                  | 3             |
| Vysoký podíl zaměstnanců v předdůchodovém věku | 3                  | 3             |
| Nespokojenost THP s pracovním prostředím       | 2                  | 4             |

Poznámka: Důležitost faktoru (5 = nejdůležitější, 1 = nejméně důležitý), Současný stav (5 = velmi dobrý, 1 = špatný)

### Příležitosti

- Přebytek nabídky nad poptávkou pracovních sil v zemědělství v okrese Vsetín i ve Zlínském kraji.
- Nízký tlak na zvyšování hrubých mezd vzhledem k vysoké nezaměstnanosti.
- Dotace z fondů Evropské unie na vzdělávání zaměstnanců.
- Dotace z úřadu práce.

Tabulka 15: Příležitosti analyzované společnosti (Vlastní zpracování)

| Příležitosti                             | Důležitost faktoru | Současný stav |
|--|--------------------|---------------|
| Přebytek nabídky nad poptávkou prac. sil | 4                  | 4             |
| Nízký tlak na zvyšování mezd             | 3                  | 3             |
| Dotace z fondů EU na vzdělávání          | 3                  | 1             |
| Dotace z úřadu práce                     | 3                  | 1             |

Poznámka: Důležitost faktoru (5 = nejdůležitější, 1 = nejméně důležitý), Současný stav (5 = velmi dobrý, 1 = špatný)

### Hrozby

- Snížení ceny mléka (díky zrušeným kvótám začne s největší pravděpodobností cena mléka klesat, což by mohlo negativně ovlivnit celé odvětví v České republice<sup>116</sup>).

<sup>116</sup> THE ECONOMIST NEWSPAPER. Letting the cream rise. *Economist.com* [online].

- Vstup nové konkurence na trh (1. dubna 2015 byly zrušeny kvóty na produkci mléka ve státech Evropské unie, a tak mohou jednotlivé státy vyprodukovat libovolné množství mléka, aniž by platily pokutu za překročení stanovených kvót).
- Nezájem mladých o práci v oboru (44 % pracovníků je ve věku více než 51 let, z toho 20 % více než 61 let, je pravděpodobné, že bude v blízké budoucnosti potřeba nových zaměstnanců).
- Zákonné změny (týkající se mezd, daní a zemědělství apod.).

Tabulka 16: Hrozby analyzované společnosti (Vlastní zpracování)

| Hrozby                       | Důležitost faktoru | Současný stav |
|------------------------------|--------------------|---------------|
| Snížení ceny mléka           | 4                  | 3             |
| Vstup nové konkurence na trh | 3                  | 2             |
| Nezájem mladých v oboru      | 3                  | 2             |
| Zákonné změny                | 3                  | 3             |

Poznámka: Důležitost faktoru (5 = nejdůležitější, 1 = nejméně důležitý), Současný stav (5 = velmi dobrý, 1 = špatný)

### 2.9.1 Shrnutí SWOT analýzy

Ze shrnutí SWOT analýzy uvedené v následující tabulce vyplývá, že ve VZOD převažují silné stránky nad slabými a převažují hrozby nad příležitostmi. Společnost by se tedy měla zaměřovat na posílení svých silných stránek a využívání příležitostí k eliminaci slabých stránek a zároveň by měla nadále sledovat hrozby plynoucí z jejího okolí.

Konkrétně by měly být provedeny změny v systému odměňování a hodnocení pracovníků tak, aby byly odstraněny slabé stránky jako nespokojenost pracovníků se stávajícími zaměstnaneckými výhodami, jejich nedostatečná motivace k lepším pracovním výkonům a s tím související nepříznivý vývoj ukazatelů produktivity práce. Tím by se posílily silné stránky jako je loajalita zaměstnanců, dobré vztahy mezi nimi a nadřizenými pracovníky a jejich celková spokojenost.

Dále by měly být provedeny takové změny, díky kterým se na trhu práce využije příležitosti v podobě přebytku nabídky pracovních sil nad poptávkou. Zároveň by mělo být využito příležitosti získání dotací z fondů EU na vzdělávání a příspěvků z úřadu

práce na vytvoření nových pracovních míst pro zaměstnance mladších 30 let, čímž by se omezila hrozba v podobě nezájmu mladých zaměstnanců.

Tabulka 17: Shrnutí SWOT analýzy (Vlastní zpracování)

| Ukazatel      | Výsledek ukazatele |
|---------------|--------------------|
| Silné stránky | 15                 |
| Slabé stránky | 13,67              |
| Příležitosti  | 7,75               |
| Hrozby        | 8,25               |

Poznámka: Výsledek ukazatele =  $\Sigma$  (důležitost faktoru \* současný stav) / počet faktorů

## 2.10 Zhodnocení provedených analýz

V rámci této kapitoly je uvedeno shrnutí provedených analýz, které byly zaměřeny na Valašské ZOD, družstvo a jeho zaměstnance, dále na jeho konkurenty a také trh práce v letech 2009-2013, pokud není uvedeno jinak.

VZOD hospodaří na trhu již od roku 1992 a od té doby každoročně dosahuje kladného hospodářského výsledku s jedinou výjimkou, která nastala v roce 2009. V tomto roce bylo dosaženo ztráty kvůli propadu cen zemědělských komodit v průběhu hospodářské krize a také nepříznivému počasí.

Z analýzy zaměstnanců bylo zjištěno, že největší 27% podíl je v rámci věkové struktury tvořen zaměstnanci ve věku 41-50 let, dalších 24 % zaměstnanců je ve věku 51-60 let, 20 % tvoří zaměstnanci starší 61 let, 17 % zaměstnanců dosahuje věku 31-40 let a nejmenší 12% podíl tvoří zaměstnanci do 30 let. Průměrná délka pracovního poměru byla 13,9 let a dokonce u 47 % pracovníků byla délka jejich pracovního poměru delší než 16 let. Ve VZOD je nízká míra fluktuace zaměstnanců, což je však podle Evropského sociálního fondu v ČR běžné.

Z analýzy systému hodnocení a odměňování vyplynulo, že pracovníci nejsou se stávajícím systémem spokojeni a nepovažují ho za dostatečně motivační k tomu, aby dosahovali lepších pracovních výkonů. Za motivační by považovali větší pohyblivost mzdy v podobě vyšších prémie či odměn a také poskytování více zaměstnaneckých výhod. Obecně jsou však zaměstnanci ve svém zaměstnání spokojeni, udržují dobré vztahy se spolupracovníky i se svými nadřízenými a také jsou spokojeni s rozvržením pracovní doby.

Co se týče produktivity práce, tak ta v jednotlivých letech rostla, mírný pokles zaznamenala v roce 2012, kdy její výše klesla o 0,2 %. Mzdová produktivita v jednotlivých letech dosahovala průměrné výše 1,5 Kč a mzdová rentabilita 0,5 Kč, přičemž v prvním sledovaném roce byla záporná a pouze v roce 2011 se dostala nad hranici 1 Kč. U mzdové produktivity ani mzdové rentability se každoročně jejich výše nenavýšovala, a z tohoto hlediska tedy nelze ukazatele hodnotit pozitivně.

Po provedené konkurenční analýze ve sledovaných letech bylo zjištěno, že v rámci všech zjištěných průměrných hodnot výsledků hospodaření, průměrné měsíční mzdy, produktivity práce, mzdové produktivity a mzdové rentability je VZOD při porovnání se svými konkurenty nadprůměrné. V posledních dvou sledovaných letech 2012-2013 jsou dokonce průměrné měsíční mzdy pracovníků VZOD nejvyšší, avšak jejich ukazatele mzdové produktivity i mzdové rentability se oproti konkurenci zhoršily. VZOD by tak mělo věnovat ukazatelům produktivity práce větší pozornost.

Míra registrované zaměstnanosti se v ČR od roku 2010 snižuje a stejná situace je i v rámci Zlínského kraje, kdy se obecná míra nezaměstnanosti také snižuje od roku 2010. I přes pokles obecné míry nezaměstnanosti se však stále drží na takové úrovni, že by díky ní nemělo docházet k vyšší fluktuaci zaměstnanců VZOD.

Pro VZOD je situace na trhu práce výhodná také z důvodu, že nabídka pracovních sil v zemědělství je mnohonásobně vyšší než poptávka. Ve Zlínském kraji je uchazečů o zaměstnání v zemědělství 22krát více než volných pracovních míst a v okrese Vsetín je uchazečů 15krát více než volných pracovních míst.

Mzdové náklady se ve VZOD průměrně zvyšovaly každý rok o 4,1 %, zatímco průměrná měsíční mzda se každoročně navyšovala v průměru o 10,4 %. Její výše byla ve sledovaných letech pod průměrem v ČR, ale ve Zlínském kraji byla zhruba na stejné výši a v odvětví zemědělství byla vyšší. VZOD je tak pro potenciální zaměstnance zajímavým zaměstnavatelem.

Podle provedených analýz lze současnou situaci ve VZOD hodnotit kladně, avšak byly nalezeny jisté nedostatky a nesrovnalosti v systému hodnocení a odměňování zaměstnanců. Návrhy na odstranění těchto nedostatků jsou uvedeny v další části diplomové práce.

### **3 NAVRHOVANÉ ZMĚNY**

Tato část diplomové práce obsahuje vlastní návrhy změn v systému hodnocení a odměňování pracovníků Valašského ZOD, družstva. Veškeré navrhované změny vychází z provedených analýz uvedených v předchozí kapitole 2 (viz str. 36 a následující). Tyto analýzy se týkaly nejen vybrané společnosti a jeho pracovníků, ale také konkurenčních společností a trhu práce.

Na základě provedených analýz byly zjištěny především následující nesrovnalosti a nedostatky:

- Absence pravidelného hodnocení pracovníků.
- Nedostatečná motivace pracovníků k vyšším výkonům.
- Nespokojenost zaměstnanců se stávajícími zaměstnaneckými benefity.
- Vysoký podíl pracovníků v předdůchodovém či důchodovém věku.
- Nízký podíl mladých pracovníků do 30 let.

Realizací navrhovaných změn v systému hodnocení a odměňování by se měla zvýšit motivace pracovníků, udržet jejich spokojenost a loajalita a zároveň by měli být získáni noví mladí pracovníci.

#### **3.1 Formální hodnocení pracovníků**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 59 % dotázaných pracovníků není současným systémem hodnocení a odměňování motivováno k lepším výkonům. Současně je ve VZOD pravidelně hodnocena pouze polovina pracovníků, avšak toto hodnocení není systematické. Zavedení formálního hodnocení ve formě hodnotících formulářů a rozhovorů by tedy vedlo nejen k vyšší motivaci pracovníků, ale také ke sjednocení prováděného hodnocení v celé společnosti.

##### **3.1.1 Hodnotící formulář**

V současnosti jsou pracovníci hodnoceni na základě uvážení jednotlivých vedoucích pracovníků, a tak někteří pracovníci získávají pravidelné hodnocení a jiní pravidelně hodnoceni nejsou.

Absenci hodnocení pracovníků napomůže vytvoření hodnotícího formuláře, který bude pravidelně vyplňovat vedoucí pracovník. Hodnotící formulář každého pracovníka

bude vyplňovat vždy první pracovní den následujícího měsíce po měsíci, ve kterém je pracovník hodnocen.

V rámci formuláře bude vedoucí pracovník hodnotit u svých podřízených následující faktory:

- Odpovědnost a spolehlivost.
- Iniciativa.
- Schopnost a ochota spolupracovat.
- Schopnost překonávat překážky.
- Kvalita výkonu.
- Produktivita práce.

Uvedeným faktorům přiřadí jedno z následujících hodnocení, pomocí kterého splnění daného faktoru oboduje takto:

- Vynikající = 3 body.
- Nadprůměrná = 2 body.
- Průměrná = 1 bod.
- Nedostatečná = 0 bodů.

K uvedenému hodnocení doplní vedoucí pracovník komentář, který bude obsahovat zdůvodnění jeho hodnocení, aby se pak mohlo při porovnání jednotlivých měsíců zjistit, zda jsou příčiny nižšího hodnocení faktorů různé, podobné a nebo dokonce stejné.

Navrhovaný měsíční hodnotící formulář je uveden v následující Tabulce 18.

Tabulka 18: Návrh měsíčního hodnotícího formuláře (Vlastní zpracování)

| <b>HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ</b>  |  |
|--|--|
| Jméno a příjmení zaměstnance:  |  |
| Pracovní pozice:   |  |
| Hodnocené období:  |  |
| Jméno a příjmení hodnotícího:  |  |
| <b>Odpovědnost a spolehlivost</b>  |  |
| <input type="checkbox"/> vynikající <input type="checkbox"/> nadprůměrná <input type="checkbox"/> průměrná <input type="checkbox"/> nedostatečná |  |
| Komentář:  |  |
| <b>Iniciativa</b>  |  |
| <input type="checkbox"/> vynikající <input type="checkbox"/> nadprůměrná <input type="checkbox"/> průměrná <input type="checkbox"/> nedostatečná |  |
| Komentář:  |  |
| <b>Ochota spolupracovat</b>  |  |
| <input type="checkbox"/> vynikající <input type="checkbox"/> nadprůměrná <input type="checkbox"/> průměrná <input type="checkbox"/> nedostatečná |  |
| Komentář:  |  |
| <b>Schopnost překonávat překážky</b>   |  |
| <input type="checkbox"/> vynikající <input type="checkbox"/> nadprůměrná <input type="checkbox"/> průměrná <input type="checkbox"/> nedostatečná |  |
| Komentář:  |  |
| <b>Kvalita výkonu</b>  |  |
| <input type="checkbox"/> vynikající <input type="checkbox"/> nadprůměrná <input type="checkbox"/> průměrná <input type="checkbox"/> nedostatečná |  |
| Komentář:  |  |
| <b>Produktivita práce</b>  |  |
| <input type="checkbox"/> vynikající <input type="checkbox"/> nadprůměrná <input type="checkbox"/> průměrná <input type="checkbox"/> nedostatečná |  |
| Komentář:  |  |
| Celkový počet bodů:  |  |
| Podpis hodnotícího:  |  |
| Vysvětlivka: vynikající = 3 body, nadprůměrná = 2 body, průměrná = 1 bod,<br>nedostatečná = 0 bodů   |  |

### 3.1.2 Roční hodnotící pohovor

Na základě všech měsíčních hodnotících formulářů vypracují nadřízení pracovníci shrnutí výsledků do ročního hodnotícího formuláře. Výsledky ročního hodnocení pak budou se zaměstnanci jednotlivě konzultovány v rámci hodnotícího pohovoru. Hodnoceným obdobím bude leden-prosinec, takže hodnotící pohovor proběhne v první polovině ledna roku, který následuje po roce, kterého se hodnocení týká.

Na základě **ročního hodnocení** může být pracovník podle získaného celkového počtu bodů z měsíčních hodnotících formulářů hodnocen takto:

- Vynikající = 184-216 bodů.
- Velmi dobrý = 152-183 bodů.
- Uspokojivý = 119-151 bodů.
- Neuspokojivý = 0-118 bodů.

Jelikož budou pracovníci poprvé hodnoceni v měsíci srpnu, budou se první dvě měsíční hodnocení považovat za zkušební. První hodnotící pohovor se tedy nebude výjimečně týkat výsledků hodnocení za celý rok, ale pouze za poslední čtvrtletí roku 2015. Maximální počet bodů, který v rámci **čtvrtletního hodnocení** budou moci získat, bude tedy činit pouze 25% z celkových 216 bodů, to znamená 54 bodů. Pracovníci tedy budou za rok 2015 hodnoceni podle dosahovaných bodů takto:

- Vynikající = 46-54 bodů.
- Velmi dobrý = 38-45 bodů.
- Uspokojivý = 30-37 bodů.
- Neuspokojivý = 0-39 bodů.

Podle dosaženého hodnocení bude pracovníkovi vyplácen 13. plat, čemuž se více věnuje následující kapitola.

V rámci ročního hodnotícího pohovoru budou s pracovníkem probrány nejen bodové výsledky jednotlivých měsíců, ale také jeho největší úspěchy/zlepšení a neúspěchy neboli prostor pro zlepšení.

Součástí hodnotícího pohovoru však nebude pouze zpětná vazba od nadřízeného pracovníka, ale také sebehodnocení samotného pracovníka, aby mohly být porovnány jejich názory a poznatky a nalezeny možnosti pro zlepšení pracovníkovy výkonu.

První týden v prosinci budou pracovníkům předány otázky, na něž si písemně připraví odpovědi, které pak sdělí svému nadřízenému v průběhu hodnotícího pohovoru

v první polovině ledna. Pracovník tak bude mít dostatečně dlouho dobu na to, aby o svých výkonech přemýšlel a připravil si odpovědi.

Otázky pro pracovníky budou následující:

- Co se Vám v hodnoceném roce podařilo?
- Jaké jsou Vaše silné stránky?
- Co se Vám v hodnoceném roce nepodařilo?
- Na co byste se měli zaměřit, aby se Váš pracovní výkon zvýšil?
- Jaké jsou možnosti pro zlepšení Vašich pracovních výkonů?
- Které Vaše schopnosti nejsou využity?
- Jaké jiné okolnosti mohly ovlivnit Váš pracovní výkon?

Jakmile nadřízený pracovník se svým podřízeným zkonzultuje i jeho připravené odpovědi, společně pak vyhodnotí, jestli pracovník splnil cíle hodnoceného ročního období a následně pak stanoví nové cíle pro následující roční hodnocené období.

Cílem hodnotícího pohovoru bude tedy nejen zjistit hodnocení pro vyplácení 13. platů, ale především zjistit silné a slabé stránky daného pracovníka a možnosti zlepšení jeho výkonu.

Navrhovaná forma ročního hodnotícího formuláře je uvedena v Tabulce 19a a Tabulce 19b.

Tabulka 19a: Návrh 1. strany ročního hodnotícího formuláře (Vlastní zpracování)

| <b>ROČNÍ HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ</b>   |            |            |       |  |      |  |        |  |       |  |        |  |        |  |   |       |            |          |  |       |  |      |  |       |  |          |  |          |  |
|---|------------|------------|-------|--|------|--|--------|--|-------|--|--------|--|--------|--|---|-------|------------|----------|--|-------|--|------|--|-------|--|----------|--|----------|--|
| Jméno a příjmení zaměstnance:   |            |            |       |  |      |  |        |  |       |  |        |  |        |  |   |       |            |          |  |       |  |      |  |       |  |          |  |          |  |
| Pracovní pozice:  |            |            |       |  |      |  |        |  |       |  |        |  |        |  |   |       |            |          |  |       |  |      |  |       |  |          |  |          |  |
| Hodnocené období:   |            |            |       |  |      |  |        |  |       |  |        |  |        |  |   |       |            |          |  |       |  |      |  |       |  |          |  |          |  |
| Jméno a příjmení hodnotícího:   |            |            |       |  |      |  |        |  |       |  |        |  |        |  |   |       |            |          |  |       |  |      |  |       |  |          |  |          |  |
| <b>Měsíční hodnocení</b>  |            |            |       |  |      |  |        |  |       |  |        |  |        |  |   |       |            |          |  |       |  |      |  |       |  |          |  |          |  |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Měsíc</th> <th style="width: 50%;">Počet bodů</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Leden</td><td></td></tr> <tr><td>Únor</td><td></td></tr> <tr><td>Březen</td><td></td></tr> <tr><td>Duben</td><td></td></tr> <tr><td>Květen</td><td></td></tr> <tr><td>Červen</td><td></td></tr> </tbody> </table> | Měsíc      | Počet bodů | Leden |  | Únor |  | Březen |  | Duben |  | Květen |  | Červen |  | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Měsíc</th> <th style="width: 50%;">Počet bodů</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Červenec</td><td></td></tr> <tr><td>Srpen</td><td></td></tr> <tr><td>Září</td><td></td></tr> <tr><td>Říjen</td><td></td></tr> <tr><td>Listopad</td><td></td></tr> <tr><td>Prosinec</td><td></td></tr> </tbody> </table> | Měsíc | Počet bodů | Červenec |  | Srpen |  | Září |  | Říjen |  | Listopad |  | Prosinec |  |
| Měsíc   | Počet bodů |            |       |  |      |  |        |  |       |  |        |  |        |  |   |       |            |          |  |       |  |      |  |       |  |          |  |          |  |
| Leden   |            |            |       |  |      |  |        |  |       |  |        |  |        |  |   |       |            |          |  |       |  |      |  |       |  |          |  |          |  |
| Únor  |            |            |       |  |      |  |        |  |       |  |        |  |        |  |   |       |            |          |  |       |  |      |  |       |  |          |  |          |  |
| Březen  |            |            |       |  |      |  |        |  |       |  |        |  |        |  |   |       |            |          |  |       |  |      |  |       |  |          |  |          |  |
| Duben   |            |            |       |  |      |  |        |  |       |  |        |  |        |  |   |       |            |          |  |       |  |      |  |       |  |          |  |          |  |
| Květen  |            |            |       |  |      |  |        |  |       |  |        |  |        |  |   |       |            |          |  |       |  |      |  |       |  |          |  |          |  |
| Červen  |            |            |       |  |      |  |        |  |       |  |        |  |        |  |   |       |            |          |  |       |  |      |  |       |  |          |  |          |  |
| Měsíc   | Počet bodů |            |       |  |      |  |        |  |       |  |        |  |        |  |   |       |            |          |  |       |  |      |  |       |  |          |  |          |  |
| Červenec  |            |            |       |  |      |  |        |  |       |  |        |  |        |  |   |       |            |          |  |       |  |      |  |       |  |          |  |          |  |
| Srpen   |            |            |       |  |      |  |        |  |       |  |        |  |        |  |   |       |            |          |  |       |  |      |  |       |  |          |  |          |  |
| Září  |            |            |       |  |      |  |        |  |       |  |        |  |        |  |   |       |            |          |  |       |  |      |  |       |  |          |  |          |  |
| Říjen   |            |            |       |  |      |  |        |  |       |  |        |  |        |  |   |       |            |          |  |       |  |      |  |       |  |          |  |          |  |
| Listopad  |            |            |       |  |      |  |        |  |       |  |        |  |        |  |   |       |            |          |  |       |  |      |  |       |  |          |  |          |  |
| Prosinec  |            |            |       |  |      |  |        |  |       |  |        |  |        |  |   |       |            |          |  |       |  |      |  |       |  |          |  |          |  |
| Roční hodnocení (celkový počet bodů):   |            |            |       |  |      |  |        |  |       |  |        |  |        |  |   |       |            |          |  |       |  |      |  |       |  |          |  |          |  |
| <input type="checkbox"/> Vynikající <input type="checkbox"/> velmi dobrý <input type="checkbox"/> uspokojivý <input type="checkbox"/> neuspokojivý  |            |            |       |  |      |  |        |  |       |  |        |  |        |  |   |       |            |          |  |       |  |      |  |       |  |          |  |          |  |
| Úspěch / zlepšení:  |            |            |       |  |      |  |        |  |       |  |        |  |        |  |   |       |            |          |  |       |  |      |  |       |  |          |  |          |  |
| Neúspěch / prostor pro zlepšení:  |            |            |       |  |      |  |        |  |       |  |        |  |        |  |   |       |            |          |  |       |  |      |  |       |  |          |  |          |  |
| Vysvětlivka k ročnímu hodnocení:<br>vynikající = 184-216 bodů, velmi dobrý = 152-183 bodů,<br>uspokojivý = 119-151 bodů, neuspokojivý = 0-118 bodů  |            |            |       |  |      |  |        |  |       |  |        |  |        |  |   |       |            |          |  |       |  |      |  |       |  |          |  |          |  |

Tabulka 19b: Návrh 2. strany ročního hodnotícího formuláře (Vlastní zpracování)

## ROČNÍ HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ

Bylo dosaženo cílů hodnoceného období?

| Cíl | Splnění cíle | Ovlivňující faktory |
|-----|--------------|---------------------|
|     |              |                     |

Pracovní cíle pro následující hodnocené období

|  |
|--|
|  |
|--|

Datum hodnotícího pohovoru:

Podpis hodnotícího:

Podpis zaměstnance:

### 3.2 13. plat

Vzhledem k tomu, že zaměstnancům VZOD chybí v práci motivace a velkou motivací jsou pro ně peněžní odměny, je navrženo vyplácení 13. platů pracovníkům živočišné výroby a mechanizace, rostlinné výroby a THP. Tyto platy již byly ve společnosti vypláceny, avšak jejich výše se dříve odvíjela pouze od dosaženého výsledku hospodaření daného roku. Nyní je navrženo vyplácení 13. platů ve výši stanovené na základě skutečného výkonu pracovníka za předpokladu dosažení výsledku hospodaření, který umožní vyplácení těchto platů.

Částka platu tedy nebude pevně stanovená, ale bude odvozována od bodových výsledků ročního hodnotícího formuláře. Zaměstnanci tak nemusí být vždy vyplaceni 13. plat v plné výši, a dokonce může nastat situace, kdy mu nebude vyplacen vůbec.

Výše částky 13. platu bude určena procentní sazbou a vypočítána z poloviny průměrné měsíční mzdy daného pracovníka v hodnoceném roce, kdy počet procentní sazba bude stanovena podle ročního hodnocení takto:

- Vynikající (184-216 bodů) = 100 %.
- Velmi dobrý (152-183 bodů) = 80 %.
- Uspokojivý (119-151 bodů) = 60 %.
- Neuspokojivý (0-118 bodů) = 0 %.

Aby měl tedy zaměstnanec nárok na vyplácení 13. platu, je z uvedeného bodové hodnocení patrné, že musí v rámci ročního hodnocení získat více než polovinu celkového počtu bodů. Pokud získá více než 85 % bodů, bude mít nárok na celý 13. plat, pokud získá 70-84 % bodů, bude mít nárok na 80% výši 13. platu a pokud získá 55-69 % bodů, výše jeho 13. platu bude 60%.

Dosáhne-li zaměstnanec takového hodnocení, že bude mít nárok na 13. plat, bude mu tento plat vyplácen v lednu zároveň s měsíční mzdou za prosinec.

Jelikož se systém formálního hodnocení nezavádí začátkem roku, pracovníci budou poprvé výjimečně hodnoceni za poslední čtvrtletí roku 2015. První 13. platy, které tedy budou zaměstnancům vypláceny, budou v maximální výši 25 % ročního 13. platu. To samé platí pro jednotlivé bodové výše, jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole 3.1.2 (viz str. 79 a následující).

### **3.3 Částečně volitelný systém zaměstnaneckých výhod**

Poskytování zaměstnaneckých benefitů vede ke spokojenosti zaměstnanců a také k jejich motivaci a následným lepším výkonům. Díky zaměstnaneckým výhodám si společnosti udržují kvalitní zaměstnance. Je přirozené, že zaměstnanci mají odlišné potřeby, a tak preferují možnost volby zaměstnaneckých výhod před jejich plošným stanovením.

Právě plošně stanovené zaměstnanecké výhody jsou poskytovány zaměstnancům VZOD (některé jsou určeny jen pro THP), přitom většinu zaměstnanců by možnost volby z více zaměstnaneckých výhod motivovala. Z tohoto důvodu je navržen nový systém zaměstnaneckých výhod, který bude složen ze základního jádra nabídky, ke kterému si pracovníci sami zvolí výhody, které jim vyhovují.

#### **3.3.1 Základní nabídka zaměstnaneckých výhod**

V současnosti jsou ve VZOD poskytovány zaměstnancům pouze plošně stanovené zaměstnanecké výhody, které se rozdělují následovně:

##### **1. Benefity určené všem pracovníkům:**

- Příspěvky na stravování.
- Nápoje na pracovišti.
- Naturální odměny.
- Příspěvky na penzijní připojištění.

##### **2. Benefity určené pouze THP:**

- Mobilní telefon s paušálním tarifem.
- Příspěvky na soukromé životní pojištění.

Jelikož tyto dva benefity určené pouze pro THP odpovídají jejich potřebám a všichni THP těchto benefitů využívají, základní nabídka zaměstnaneckých výhod zůstane takto rozdělena.

#### **3.3.2 Volitelná nabídka zaměstnaneckých výhod**

Zaměstnanci si k základní nabídce budou moci zvolit další zaměstnanecké výhody podle svého uvážení a svou volbu budou moci každý rok změnit a přizpůsobit tak svým aktuálním potřebám.

Volitelné zaměstnanecké výhody jsou navrženy na základě dotazníkového šetření zaměstnanců a rozhovoru s předsedou představenstva VZOD:

- Bezúročné zaměstnanecké půjčky.
- Příspěvky na dovolenou, rekreaci.
- Odborné vzdělávání v oboru.
- Příspěvky na zdraví (vitamíny, rehabilitace, očkování).
- Příspěvky na oslavy a firemní večírky.
- Příspěvky na cestování do zaměstnání.
- Kurz komunikačních dovedností.
- Příspěvky na kulturu.
- Příspěvky na sport.
- Jazykové kurzy.

Z uvedených zaměstnaneckých výhod si bude moci zaměstnanec zvolit jakékoli, které v celkovém úhrnu nepřesáhnou výši stanoveného limitu pro jejich čerpání. Zaměstnanci tedy mohou využívat buď pouze jednoho benefitu a nebo více benefitů zkombinovat. Výše limitů pro jednotlivé pracovníky je stanovena podle počtu odpracovaných let ve VZOD. Návrh těchto limitů je stanoven v Tabulce 20.

Tabulka 20: Návrh limitů pro čerpání zaměstnaneckých výhod (Vlastní zpracování)

| Počet odpracovaných let | Limit pro čerpání (Kč) |
|-------------------------|------------------------|
| 1 rok                   | 500                    |
| 2 roky                  | 1 000                  |
| 3-5 let                 | 1 500                  |
| 6-10 let                | 2 000                  |
| 11-15 let               | 2 500                  |
| 16 a více let           | 3 000                  |

Pokud si zaměstnanec z uvedených výhod zvolí bezúročnou zaměstnaneckou půjčku, musí tuto volbu oznámit vedoucímu pracovníkovi minimálně 1 týden předem. Půjčka mu pak bude poskytnuta v maximální výši 20 000 Kč na maximální dobu

splácení 2 roky. Výše částky zaměstnanecké výhody, kterou si zaměstnanec zvolí pro čerpání úvěru, mu bude odečtena z celkové výše částky půjčky, kterou musí zaměstnavateli splatit.

Ostatní zaměstnanecké výhody budou zaměstnancům vypláceny kdykoli v průběhu daného roku na základě předložení dokladu o zaplacení.

Výše limitů a také seznam stanovených zaměstnaneckých výhod se bude každoročně obměňovat podle aktuální ekonomické situace podniku a podle potřeb a přání zaměstnanců.

### **3.4 Náborový příspěvek**

Z celkového počtu zaměstnanců VZOD je 20 % starších 61 let, a tak se předpokládá, že v blízké budoucnosti bude potřeba získání nových zaměstnanců. Jelikož pouze 12 % zaměstnanců je mladších 30 let a 17 % dosahuje věku 31-40 let, je navržen náborový příspěvek pro získání mladších pracovníků. Tento příspěvek je navrhován ve výši jedné měsíční nástupní mzdy navíc pro nově získaného zaměstnance a 2 000 Kč pro stávajícího zaměstnance, který jej doporučil. Částka bude oběma zaměstnancům vyplacena zaměstnavatelem po uplynutí 3měsíční zkušební doby nového zaměstnance.

Díky tomuto náborovému příspěvku bude mít VZOD na základě doporučení svých stávajících zaměstnanců větší šanci získat vhodné pracovníky.

### **3.5 Příspěvek na nástroje aktivní politiky zaměstnanosti**

Aby se ve VZOD zvýšil podíl pracovníků mladších 30 let, je navrženo využití příspěvku na nástroje aktivní politiky zaměstnanosti ve Zlínském kraji. Díky této aktivní politice zaměstnanosti mohou být právě pro osoby do 30 let, které jsou evidované na úřadu práce déle než 3 měsíce, vypláceny následující příspěvky:

- **Příspěvek na vyhrazené společensky účelné pracovní místo** - příspěvek je poskytován až na 9 měsíců a může dosahovat až do výše skutečných mzdových nákladů (včetně částky za pojistné na veřejné zdravotní pojištění, na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti, které za sebe odvedl zaměstnavatel z vyměřovacího základu zaměstnance), maximálně však 12 000 Kč měsíčně. Pokud je osoba evidovaná na úřadu práce nepřetržitě déle než 12 měsíců, maximální měsíční příspěvek je 15 000 Kč. V případě

absolventa bez praxe v oboru, který nastoupí na pracovní pozici ve vystudovaném oboru, je maximální příspěvek ve výši 18 000 Kč měsíčně.

- **Příspěvek na zřízení společensky účelného pracovního místa** - jedná se o jednorázový příspěvek, jehož výše je stanovena s ohledem na skutečnou výši nákladů, maximálně však ve výši 60 000 Kč. Pracovní místo musí být vytvořeno minimálně na 12 měsíců.<sup>117</sup>

### 3.6 Časový harmonogram změn

Aby byly navrhované změny správně zavedeny a realizovány, je třeba sestavení časového harmonogramu změn, který je součástí této kapitoly. Časový harmonogram obsahuje plánované změny, kterým je přiřazen měsíc jejich provedení a také zodpovědný pracovník za danou změnu.

S prováděním změn se začne od července roku 2015, kdy je nutné upravit stávající vnitropodnikové směrnice týkající se systému hodnocení a odměňování pracovníků. Na poradě vedení tedy budou probrány plánované změny a bude vytvořen návrh nových vnitropodnikových směrnic. Personalistka společnosti pak změny do směrnic zapracuje a vedoucí zemědělské výroby nové vnitropodnikové směrnice schválí.

V srpnu, po schválení směrnic, budou se změnami seznámeni pracovníci na poradách úseků tak, aby všem změnám porozuměli. V tomto měsíci bude zaveden nový systém zaměstnaneckých výhod, a tak je nutno, aby s ním byli všichni pracovníci obeznámeni a byli informováni především o volitelné nabídce zaměstnaneckých výhod a limitech pro jejich čerpání. Zároveň bude také zavedeno formální hodnocení pracovníků, a tak je nutné, aby byli pracovníci obeznámeni o měsíčním hodnotícím formuláři a následném ročním hodnotícím pohovoru. Vedoucí začnou své podřízené hodnotit za jejich výkony a přístup v tomto měsíci.

Samotné vyplnění prvních měsíčních hodnotících formulářů proběhne v září a bude se opakovat každý měsíc. Toto hodnocení pak bude se zaměstnanci probráno na pravidelných měsíčních poradách jednotlivých úseků.

V prvním týdnu v prosinci budou pracovníkům na poradách předány otázky, které musí zodpovědět během ročního hodnotícího pohovoru, zároveň bude zjištěna

---

<sup>117</sup> MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Poskytování příspěvků na nástroje aktivní politiky zaměstnanosti (APZ) ve Zlínském kraji od 2. 2. 2015. *Portal.mpsv.cz* [online].

oblíbenost současných zaměstnaneckých výhod a případně navržený jiné zaměstnanecké výhody. Na základě zjištění oblíbenosti zaměstnaneckých výhod a přihlednutí k současné situaci společnosti, vedoucí úseku zemědělské výroby stanoví volitelnou nabídku zaměstnaneckých výhod a jejich limity pro následující rok.

V lednu roku 2016 pak vedoucí pracovníci na základě měsíčních hodnotících formulářů vyplní roční hodnotící formuláře. Jelikož první prováděná měsíční hodnocení za srpen a září jsou považována za zkušební, roční hodnotící formuláře se budou týkat pouze posledního čtvrtletí hodnoceného roku 2015. Výsledné hodnocení za toto čtvrtletí předají vedoucí jednotlivých úseků personalistce, která na jejich základě vyplatí pracovníkům 13. platy současně s prosincovými mzdami. V tomto měsíci zároveň proběhnou čtvrtletní hodnotící pohovory s pracovníky, se kterými jejich vedoucí prodiskutují jejich výkon, cíle, silné a slabé stránky, potřeby a požadavky, příčiny nedostatků a také prostor ke zlepšení. V následujících měsících roku 2016 pak budou vedoucí pracovníci vyplňovat měsíční hodnotící formuláře a zároveň budou pravidelně probíhat porady úseků, na kterých bude hodnocení pracovníků oznamováno a diskutováno. V průběhu prosincových porad budou opět pracovníkům předány otázky pro roční hodnotící pohovory, bude zjišťována oblíbenost zaměstnaneckých výhod a budou navrženy zaměstnanecké výhody pro příští rok. Následně vedoucí úseku zemědělské výroby stanoví volitelnou nabídku zaměstnaneckých výhod a jejich limity pro další rok.

Do časového harmonogramu nejsou zahrnuty návrhy týkající se náborového příspěvku a příspěvku na nástroje aktivní politiky zaměstnanosti ve Zlínském kraji, jelikož tyto návrhy budou realizovány až na základě konkrétní potřeby nových zaměstnanců. Je důležité myslet na to, aby výběrové řízení pracovníků proběhlo alespoň 6 měsíců před odchodem stávajících pracovníků do starobního důchodu, aby tak byl zajištěn dostatečný čas na samotné výběrové řízení a následné zaučení nových pracovníků. Co se týká například THP, tak by tyto uvedené návrhy mohly být využity již v roce 2016, kdy bude mít 1 pracovnice nárok na starobní důchod a 2 pracovnice na předčasný starobní důchod.

Tabulka 21: Návrh časového harmonogramu plánovaných změn v roce 2015  
(Vlastní zpracování)

| Měsíc    | Navrhované změny   | Zodpovědní pracovníci           |
|----------|--|---------------------------------|
| Červenec | Porada vedení ohledně plánovaných změn včetně návrhu nových vnitropodnikových směrnic  | Vedoucí úseku zemědělské výroby |
|          | Vytvoření nových vnitropodnikových směrnic   | Personalistka                   |
|          | Schválení vnitropodnikových směrnic  | Vedoucí úseku zemědělské výroby |
| Srpen    | Porady úseků - seznámení pracovníků se změnami   | Vedoucí úseků                   |
|          | Zavedení nového systému zaměstnaneckých výhod  | Personalistka                   |
| Září     | Vyplnění měsíčních hodnotících formulářů za srpen  | Vedoucí úseků                   |
|          | Porady úseků - hodnocení pracovníků  | Vedoucí úseků                   |
| Říjen    | Vyplnění měsíčních hodnotících formulářů za září   | Vedoucí úseků                   |
|          | Porady úseků - hodnocení pracovníků  | Vedoucí úseků                   |
| Listopad | Vyplnění měsíčních hodnotících formulářů za říjen  | Vedoucí úseků                   |
|          | Porady úseků - hodnocení pracovníků  | Vedoucí úseků                   |
| Prosinec | Vyplnění měsíčních hodnotících formulářů za listopad   | Vedoucí úseků                   |
|          | Porady úseků - hodnocení pracovníků, předání otázek pro roční hodnotící pohovor a zjištění oblíbenosti zaměstnaneckých výhod | Vedoucí úseků                   |
|          | Stanovení volitelné nabídky zaměstnaneckých výhod a jejich finančních limitů pro následující rok                             | Vedoucí úseku zemědělské výroby |

Tabulka 22a: Návrh časového harmonogramu plánovaných změn v roce 2016  
(Vlastní zpracování)

| Měsíc    | Navrhované změny   | Zodpovědní pracovníci |
|----------|--|-----------------------|
| Leden    | Vyplnění měsíčních hodnotících formulářů za prosinec a vyplnění ročních hodnotících formulářů týkajících se posledního čtvrtletí roku 2015 | Vedoucí úseků         |
|          | Předání výsledků čtvrtletních hodnocení jednotlivých pracovníků personalistce  | Vedoucí úseků         |
|          | Vyplácení 13. platů současně s prosincovými mzdami   | Personalistka         |
|          | Roční hodnotící pohovory s pracovníky týkající se posledního čtvrtletí roku 2015   | Vedoucí úseků         |
| Únor     | Vyplnění měsíčních hodnotících formulářů za leden  | Vedoucí úseků         |
|          | Porady úseků - hodnocení pracovníků  | Vedoucí úseků         |
| Březen   | Vyplnění měsíčních hodnotících formulářů za únor   | Vedoucí úseků         |
|          | Porady úseků - hodnocení pracovníků  | Vedoucí úseků         |
| Duben    | Vyplnění měsíčních hodnotících formulářů za březen   | Vedoucí úseků         |
|          | Porady úseků - hodnocení pracovníků  | Vedoucí úseků         |
| Květen   | Vyplnění měsíčních hodnotících formulářů za duben  | Vedoucí úseků         |
|          | Porady úseků - hodnocení pracovníků  | Vedoucí úseků         |
| Červen   | Vyplnění měsíčních hodnotících formulářů za květen   | Vedoucí úseků         |
|          | Porady úseků - hodnocení pracovníků  | Vedoucí úseků         |
| Červenec | Vyplnění měsíčních hodnotících formulářů za červen   | Vedoucí úseků         |
|          | Porady úseků - hodnocení pracovníků  | Vedoucí úseků         |
| Srpen    | Vyplnění měsíčních hodnotících formulářů za červenec   | Vedoucí úseků         |
|          | Porady úseků - hodnocení pracovníků  | Vedoucí úseků         |
| Září     | Vyplnění měsíčních hodnotících formulářů za srpen  | Vedoucí úseků         |
|          | Porady úseků - hodnocení pracovníků  | Vedoucí úseků         |
| Říjen    | Vyplnění měsíčních hodnotících formulářů za září   | Vedoucí úseků         |
|          | Porady úseků - hodnocení pracovníků  | Vedoucí úseků         |

Tabulka 22b: Návrh časového harmonogramu plánovaných změn v roce 2016  
(Vlastní zpracování)

| Rok 2016 |   |                                 |
|----------|---|---------------------------------|
| Měsíc    | Navrhovaná změna  | Zodpovědný pracovník            |
| Listopad | Vyplnění měsíčních hodnotících formulářů za říjen   | Vedoucí úseků                   |
|          | Porady úseků - hodnocení pracovníků   | Vedoucí úseků                   |
| Prosinec | Vyplnění měsíčních hodnotících formulářů za listopad  | Vedoucí úseků                   |
|          | Porady úseků - hodnocení pracovníků, předání otázek pracovníkům pro roční hodnotící pohovory a zjištění oblíbenosti zaměstnaneckých výhod | Vedoucí úseků                   |
|          | Stanovení volitelné nabídky zaměstnaneckých výhod a jejich finančních limitů pro následující rok 2017                                     | Vedoucí úseku zemědělské výroby |

## 4 PŘÍNOSY A NÁKLADY NAVRHOVANÝCH ZMĚN

Jednotlivé navrhované změny musí být pro společnost přínosné a nesmí s sebou přinášet nepřiměřeně vysoké náklady. Tato kapitola tedy vyčísluje jednotlivé náklady na navrhované změny a zároveň vysvětluje přínosy těchto změn.

### 4.1 Náklady navrhovaných změn

Navrhované změny v systému hodnocení a odměňování pracovníků znamenají pro společnost následující náklady:

- **Administrativní náklady** - jedná o náklady na kancelářské potřeby jako jsou papíry, psací potřeby, náplň do tiskárny, složky, šanony apod. Tyto náklady jsou spojené se seznámením pracovníků se změnami v systému jejich hodnocení a odměňování, dále s prováděním měsíčního a ročního hodnocení pracovníků, kdy je třeba vyplňovat příslušné hodnotící formuláře, a také s poradami úseků. Administrativní náklady se předpokládají v roční výši 2 000 Kč.
- **Náklady na vyplácení 13. platů** - náklady spojené s vyplácením 13. platů zahrnují nejen hrubou část 13. platu, ale také náklady na sociální a zdravotní pojištění, které musí zaměstnavatel platit za zaměstnance. Výše tohoto souhrnného povinného pojistného činí 34 % z hrubé měsíční mzdy zaměstnance. Pro výpočet nákladů na vyplácení 13. platů bude použita průměrná mzda ve VZOD v roce 2013, která činila 23 652 Kč, přičemž maximální výše 13. platu zaměstnance činí polovinu z jeho průměrné měsíční mzdy hodnoceného roku. Maximální náklady na vyplácení 13. platu tedy činí 15 847 Kč na zaměstnance. Při počtu 58 pracovníků, kteří mají nárok na získání 13. platu, dosahují tyto náklady maximální roční výše 920 692 Kč.
- **Náklady na volitelný systém zaměstnaneckých výhod** - tyto náklady se odlišují podle počtu odpracovaných let jednotlivých pracovníků ve společnosti a pohybují se v ročním rozmezí 500-3 000 Kč na pracovníka, přičemž některé zaměstnanecké výhody jsou pro společnost daňově uznatelné (vzdělávání v oboru podnikání, bezúročné půjčky).

- **Náklady spojené s náborovým příspěvkem** - pokud některý stávající pracovník doporučí nového pracovníka, který do společnosti nastoupí a zůstane zde pracovat i po 3měsíční zkušební době, bude mezi oba pracovníky rozdělen náborový příspěvek ve výši 2 500 Kč.

V následující Tabulce 23 jsou vyčísleny celkové náklady na plánované změny v letech 2015 a 2016. Přičemž v prvním roce budou změny realizovány od července, takže se náklady týkají pouze období červenec-prosinec roku 2015. V roce 2016 jsou již náklady vyčísleny za celý rok, tedy za období leden-prosinec. Náklady jsou v obou letech uvedeny v celkové výši za společnost a také jsou rozpočítány na jednoho pracovníka.

Tabulka 23: Náklady na plánované změny (Vlastní zpracování)

| Rok  | Náklady                                     | Celkové náklady (Kč) | Náklady na 1 pracovníka (Kč) |
|------|---|----------------------|------------------------------|
| 2015 | Administrativní                             | 1 000                | 15                           |
|      | Na vyplácení 13. platů                      | 230 173              | 3 541                        |
|      | Na volitelnou nabídku zaměstnaneckých výhod | 150 000              | 2 308                        |
|      | Celkem za rok 2015                          | 381 173              | 5 864                        |
| 2016 | Administrativní                             | 2 000                | 31                           |
|      | Na vyplácení 13. platů                      | 920 692              | 14 164                       |
|      | Na volitelnou nabídku zaměstnaneckých výhod | 154 000              | 2 369                        |
|      | Celkem za rok 2016                          | 1 076 692            | 16 564                       |

Celkové náklady jsou v roce 2015 oproti následujícímu roku podstatně nižší vzhledem k tomu, že se tyto náklady týkají pouze období červenec-prosinec, zatímco v roce 2016 je již počítáno s náklady na celý rok.

Pro zjištění navýšení celkových nákladů společnosti spojených s navrhovanými změnami budou roky 2015 a 2016 porovnány s posledním analyzovaným rokem 2013, který poskytuje nejnovější známé údaje o nákladech VZOD. Celkové náklady by se tak oproti roku 2013 zvýšily v roce 2015 o 0,26 % a v roce 2016 o 0,74 %.

Provedenými změnami se navíc mzdové náklady navýší podle formálního hodnocení jejich výkonu a přístupu k práci. Navýšení mzdových nákladů tak bude více motivační než navýšení, která byla prováděna ve VZOD doposud.

Výše uvedené náklady jsou však pouze orientační a v praxi bude jejich výše odlišná. Tyto odlišnosti ve výši nákladů jsou způsobeny především kvůli těmto skutečnostem:

- Náklady na vyplácení 13. platů jsou uvedeny v maximální výši, což by znamenalo situaci, že by všichni pracovníci museli dosahovat vynikajícího hodnocení v rámci jejich ročního hodnocení. Tyto náklady jsou navíc vypočítány z průměrné mzdy za poslední analyzovaný rok 2013, přičemž v roce 2015 a 2016 bude jejich výše odlišná.
- Náklady na volitelnou nabídku zaměstnaneckých výhod jsou vypočítány podle odpracované doby jednotlivých pracovníků ve společnosti k 1. lednu 2015. Aby tyto náklady zůstaly v uvedených výších, museli by v podniku pracovat v letech 2015-2016 stejní pracovníci.
- Nejsou vyčísleny náklady spojené s časem věnovaným navrhovaným změnám.

## 4.2 Přínosy navrhovaných změn

Přínosy provedených návrhů jsou následující:

- **Zvýšení motivace pracovníků** - navrhované měsíční a následné roční hodnocení pracovníků se odráží ve výši vyplaceného 13. platu, které se danému pracovníkovi vyplatí. Tento systém tedy povede k tomu, že budou pracovníci více motivováni k dosahování lepších výkonů.
- **Zvýšení produktivity práce** - jelikož budou pracovníci více motivováni, budou dosahovat lepších výsledků, čímž se zvýší jejich produktivita práce a tím pádem i ukazatele mzdové produktivity a mzdové rentability počítané souhrnně za všechny pracovníky společnosti.
- **Zlepšení komunikace a zpětné vazby** - ve společnosti budou probíhat díky nově zavedenému formálnímu hodnocení porady úseků a také roční hodnotící pohovory s jednotlivými pracovníky, což povede k pravidelnější komunikaci mezi pracovníky a jejich vedoucími. Pracovníci tak budou moci lépe vyjádřit své názory, pocity a požadavky a budou dostávat pravidelnou zpětnou vazbu.

- **Zvýšení spokojenosti a loajality pracovníků** - vzhledem k tomu, že se díky pravidelným měsíčním poradám ještě zvýší komunikace mezi pracovníky a jejich vedoucími, zaměstnanci budou více schopni pochopit provedené hodnocení. Hodnocení se jim tedy bude zdát spravedlivější a zaměstnanci budou spokojenější. K jejich vyšší spokojenosti povede také volitelná nabídka zaměstnaneckých výhod. S jejich narůstající spokojeností se bude zvyšovat také jejich loajalita vůči společnosti.
- **Udržení nízké míry fluktuace** - jak již bylo uvedeno, zavedením změn v systému hodnocení a odměňování pracovníků, se zvýší jejich spokojenost a loajalita, tím pádem pracovníci nepocítí potřebu odejít ze společnosti, čímž se bude nadále udržovat nízká míra fluktuace.
- **Zlepšení informovanosti o výkonech pracovníků** - díky pravidelnému měsíčnímu hodnocení, budou mít všichni vedoucí pracovníci větší přehled o výkonech jednotlivých pracovníků, jejich přístupu k vykonávané práci, jejich silných a slabých stránkách a také o tom, zda a jak pracovníci plní své cíle.
- **Zvýšení počtu mladých pracovníků** - na základě využití příspěvků na nástroje aktivní politiky zaměstnanosti ve Zlínském kraji, které jsou určeny pro vytvoření pracovních míst pro pracovníky do 30 let, bude zvýšen počet mladých pracovníků. Ke zvýšení počtu mladých pracovníků povede také vyplacení náborového příspěvku novému zaměstnanci a stávajícímu zaměstnanci, který ho doporučil.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo navrhnout změny v systému hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané společnosti, které přispějí k jeho zlepšení. Změny byly tedy navrženy tak, aby byl systém přijatelný a hlavně dostatečně motivující pro pracovníky a zároveň vhodný a přínosný pro zvolenou společnost.

První část práce se zabývala teoretickými východisky potřebnými pro pochopení problematiky v oblasti řízení lidských zdrojů, především týkající se hodnocení, odměňování a motivace pracovníků. Nejdříve byly popsány přístupy k hodnocení práce a mzdové struktury a následně formy a samotný proces hodnocení pracovního výkonu. Dále byla uvedena zákonná úprava odměňování v České republice i v odvětví zemědělství a vysvětleno řízení odměňování. Na odměňování pracovníků navazovala jejich motivace. Uvedeny byly teorie a typy motivace a také znaky motivovaných a demotivovaných pracovníků.

Druhou částí práce byla analytická část, v rámci které byla nejdříve analyzována vybraná společnost a personální vývoj v této společnosti. Pak byla provedena analýza zaměstnanců, jejich produktivity práce a stávajícího systému hodnocení a odměňování pracovníků. Poté následovalo provedení dotazníkového šetření pracovníků, kdy byly dotazníky vyhodnoceny a na jejich základě zjištěny názory pracovníků. Pro kompletní představu o situaci ve společnosti byl také proveden rozhovor s předsedou představenstva. V rámci analytické části diplomové práce byla dále provedena analýza konkurence, analýza trhu práce a také SWOT analýza. V závěru této části byly provedené analýzy zhodnoceny a z tohoto zhodnocení situace ve společnosti vycházela návrhová část.

Třetí část práce, kterou byla návrhová část, obsahuje již konkrétní návrhy změn v systému hodnocení a odměňování ve vybrané společnosti. Navrženo bylo formální hodnocení pracovníků pomocí měsíčních hodnotících formulářů a následných ročních pohovorů, na jejichž základě budou zaměstnancům vypláceny 13. platy. Dále byl navržen částečně volitelný systém zaměstnaneckých výhod, náborový příspěvek a příspěvek na nástroje aktivní politiky zaměstnanosti. Tyto návrhy by měly vést k odstranění současných nedostatků a nesrovnalostí v daném systému.

Poslední část práce se pak zaměřovala na vyčíslení nákladů spojených s navrhovanými změnami a zhodnocení přínosů těchto změn.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AGROTECH, SPOL. S R. O. *Výroční zprávy za roky 2009-2013*.  
Poličná: Agrotech, spol. s r. o., 2010-2014.

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009.  
ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002.  
ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*.  
Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BALÁŠOVÁ, I. *Konzultace s personalistkou družstva*. Valašské ZOD, družstvo,  
Zašová 622. 26. 1. 2015.

BARTÁK, M. Produktivita práce: jak ji sledovat? *Byznys.Ihned.cz* [online].  
Vydáno: 12. 10. 2004 [cit. 2015-02-02]. Dostupné z:  
<http://byznys.ihned.cz/c1-15043740-produktivita-prace-jak-ji-sledovat>

BLÁHA, J. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013.  
ISBN 978-80-266-0374-0.

BUSINESS INFO. Hodnocení výkonu a odměňování zaměstnanců: Hodnocení výkonu.  
*BusinessInfo.cz* [online]. Vydáno: 12. 3. 2014 [cit. 2014-11-23]. Dostupné z:  
<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/hodnoceni-vykonu-a-odmenovani-zamestnancu-47821.html#!&chapter=1>

BUSINESS INFO. Hodnocení výkonu a odměňování zaměstnanců: Odměňování.  
*BusinessInfo.cz* [online]. Vydáno: 12. 3. 2014 [cit. 2014-11-23]. Dostupné z:  
<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/hodnoceni-vykonu-a-odmenovani-zamestnancu-47821.html#!&chapter=2>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: VEŘEJNÁ DATABÁZE. Obecná míra nezaměstnanosti podle krajů. *Vdb.Czso.cz* [online]. © 2015 [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?&vo=null&cislotab=VSPS%20507\\_ro%C4%8Dn%C3%AD&kapitola\\_id=925&str=tabdetail.jsp&voa=tabulka](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?&vo=null&cislotab=VSPS%20507_ro%C4%8Dn%C3%AD&kapitola_id=925&str=tabdetail.jsp&voa=tabulka)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: VEŘEJNÁ DATABÁZE. Obecná míra nezaměstnanosti podle krajů za jednotlivá čtvrtletí. *Vdb.Czso.cz* [online]. © 2015 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?cislotab=VSPS+507\\_1&kapitola\\_id=15&voa=tabulka&go\\_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&cas\\_1\\_21=20143](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?cislotab=VSPS+507_1&kapitola_id=15&voa=tabulka&go_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&cas_1_21=20143)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: VEŘEJNÁ DATABÁZE. Průměrné hrubé měsíční mzdy zaměstnanců podle pohlaví v krajích. *Vdb.Czso.cz* [online]. © 2015 [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=PRA\\_0031PU\\_KR&vo=null&kapitola\\_id=533](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=PRA_0031PU_KR&vo=null&kapitola_id=533)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Trh práce v ČR – časové řady 1993 až 2013. *Czso.cz* [online]. © 2015 [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/p/250130-14>

DUCHOŇ, B. a J. ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.

EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND V ČR. Nejvěrnější zaměstnanci jsou v zemědělství a ve státní správě. *E-sondy.cz* [online]. Vydáno: 20. 2 2014 [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: <http://www.e-sondy.cz/aktualne/3775-3/nejvernejsi-zamestnanci-jsou-v-zemedelstvi-a-ve-statni-sprave->

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

JADRNÍČEK, J. *Konzultace s předsedou představenstva družstva*. Valašské ZOD, družstvo, Zašová 622. 14. 1. 2015.

KALÁŠEK, D. Motivace a motivační programy v pracovním procesu. *BusinessInfo.cz* [online]. Vydáno: 19. 7. 2012 [cit. 2015-01-21]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/motivace-a-motivacni-programy-v-pracovnim-procesu-19729.html>

KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a E. HŮTTLOVÁ. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Dotisk prvního vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. ISBN 80-7079-988-9.

KOHOUTOVÁ, Z. Firmy v Česku ožívají a je to znát i na zaměstnaneckých benefitech. *Idnes.cz* [online]. Vydáno: 5. 9. 2014 [cit. 2015-04-03]. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/zamestnanecke-benefity-posiluji-d4m-/podnikani.aspx?c=A140903\\_15\\_3848\\_podnikani\\_zuk](http://finance.idnes.cz/zamestnanecke-benefity-posiluji-d4m-/podnikani.aspx?c=A140903_15_3848_podnikani_zuk)

KONFEDERACE ZAMĚSTNAVATELSKÝCH A PODNIKATELSKÝCH SVAZŮ ČR. Problematika kolektivní smlouvy vyššího stupně v zemědělství s návazností na problematiku mzdové úrovně zaměstnanců v zemědělských podnicích. *Zscr.cz* [online]. © 2014 [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: [http://www.zscr.cz/download/files/NEG-010\\_BI-DI\\_ZEMED\\_Manual-KVZM.pdf](http://www.zscr.cz/download/files/NEG-010_BI-DI_ZEMED_Manual-KVZM.pdf)

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3823-0.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUČERA, L. Produktivita práce neroste. *Statistika&My* [online]. 2014, č. 07-08 [2015-03-26]. ISSN 1804-7149. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2014/07/produktivita-prace-neroste/>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Poskytování příspěvků na nástroje aktivní politiky zaměstnanosti (APZ) ve Zlínském kraji od 2. 2. 2015. *Portal.mpsv.cz* [online]. © 2015 [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: [https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/zlk/aktivni\\_politika\\_zamestnanosti](https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/zlk/aktivni_politika_zamestnanosti)

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Statistická ročenka trhu práce v České republice 2013*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí - Odbor trhu práce, 2014. ISBN 978-80-7421-073-0.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Nabídka a poptávka na trhu práce. *Portal.mpsv.cz* [online]. © 2015 [cit. 2015-02-11]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Výpis z obchodního rejstříku. *eJustice* [online]. © 2012-2014 [cit. 2015-01-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=209445&typ=PLATNY>

PLAMÍNEK, J. *Sebeřízení: Praktický atlas managementu cílů, času a stresu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0671-7.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.

SAKSLOVÁ, V. a E. ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: Systematický přehled základní personální problematiky*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Hradec Králové: GAUDEAMUS Univerzita Hradec Králové, 2013. ISBN 978-80-7435-331-4.

ŠOUKALOVÁ, G. *Konzultace s bývalou asistentkou předsedy představenstva*. Valašské ZOD, družstvo, Zašová 622. 19. 3. 2015.

ŠTRBÍKOVÁ, F. *Konzultace s ekonomkou úseku rostlinné výroby*. Valašské ZOD, družstvo, Zašová 622. 26. 1. 2015 a 27. 3. 2015.

THE ECONOMIST NEWSPAPER. Letting the cream rise. *Economist.com* [online]. Vydáno: 21. 2. 2015 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.economist.com/news/business/21644159-end-quotas-frees-efficient-european-dairy-farms-expand-letting-cream-rise>

URBAN, J. Výhody a nevýhody na základě hodnocení prací. *KarieraWeb.cz* [online]. Vydáno: 30. 6. 2011 [cit. 2015-01-21]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-52197170-vyhody-a-nevyhody-odmenovani-na-zaklade-hodnoceni-praci>

VALAŠSKÉ ZOD, DRUŽSTVO. *Dokumentace BOZP Valašské ZOD, družstvo: Školení a přezkušování zaměstnanců*. Zašová: Valašské ZOD, družstvo, 2013.

VALAŠSKÉ ZOD, DRUŽSTVO. *Dokumentace BOZP Valašské ZOD, družstvo: Závodní preventivní péče*. Zašová: Valašské ZOD, družstvo, 2013.

VALAŠSKÉ ZOD, DRUŽSTVO. *Pracovní řád Valašského ZOD, družstva v oblasti závodního stravování*. Zašová: Valašské ZOD, družstvo, 2013.

VALAŠSKÉ ZOD, DRUŽSTVO. *Vnitropodniková směrnice: Pracovní zásady*. Zašová: Valašské ZOD, družstvo, 2014.

VALAŠSKÉ ZOD, DRUŽSTVO. *Výroční zprávy za roky 2009-2013*. Zašová: Valašské ZOD, družstvo, 2010-2014.

VALAŠSKÉ ZOD, DRUŽSTVO. *Zásady pro odměňování zaměstnanců v roce 2015*. Zašová: Valašské ZOD, družstvo, 2015.

VALAŠSKÉ ZOD, DRUŽSTVO. VZOD Vás vítá. *Valasskezodzasova.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-01-22]. Dostupné z: <http://www.valasskezodzasova.cz/index.html>

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 1. dubna 2006.

ZEMĚDĚLSKÉ DRUŽSTVO M Í R SE SÍDLEM V RATIBOŘI. *Výroční zprávy za roky 2009-2013*. Ratiboř: Zemědělské družstvo M Í R se sídlem v Ratiboři, 2010-2014.

ZEMĚDĚLSKÉ OBCHODNÍ DRUŽSTVO LEŠNÁ SE SÍDLEM V LEŠNÉ.  
*Výroční zprávy za roky 2009-2013.* Lešná: Zemědělské obchodní družstvo Lešná se  
sídlem v Lešné, 2010-2014.

ZEMĚDĚLSKÝ SVAZ ČESKÉ REPUBLIKY, ČESKOMORAVSKÝ SVAZ  
ZEMĚDĚLSKÝCH PODNIKATELŮ. *Kolektivní smlouva vyššího stupně na rok 2015.*  
Praha: 2015.

## **SEZNAM GRAFŮ**

|  |    |
|--|----|
| Graf 1: Výnosy, náklady a hospodářské výsledky analyzované společnosti v letech 2009-2013 v Kč.....                            | 39 |
| Graf 2: Vývoj fyzického a přepočteného počtu pracovníků analyzované společnosti v letech 2009-2013.....                        | 43 |
| Graf 3: Vývoj průměrné měsíční mzdy na fyzický a přepočtený počet pracovníků v analyzované společnosti v letech 2009-2013..... | 44 |
| Graf 4: Produktivita práce z přidané hodnoty v analyzované společnosti v letech 2009-2013.....                                 | 49 |
| Graf 5: Vývoj mzdové produktivity z přidané hodnoty a mzdové rentability v analyzované společnosti v letech 2009-2011.....     | 50 |

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

|   |    |
|---|----|
| Obrázek 1: Organizační struktura analyzované společnosti..... | 38 |
|---|----|

## SEZNAM TABULEK

|   |    |
|---|----|
| Tabulka 1: Proces hodnocení pracovníků .....  | 23 |
| Tabulka 2: Složky hrubé mzdy .....  | 29 |
| Tabulka 3: Výnosy, náklady a hospodářské výsledky analyzované společnosti v letech<br>2009-2013 ..... | 41 |
| Tabulka 4: Počet pracovníků a výše jejich mezd v analyzované společnosti v letech<br>2011-2013 .....  | 42 |
| Tabulka 5: Věková struktura zaměstnanců analyzované společnosti 1. 1. 2015 .....                      | 45 |
| Tabulka 6: Délky pracovních poměrů zaměstnanců analyzované společnosti<br>k 1. 1. 2015 .....          | 47 |
| Tabulka 7: Produktivita práce v analyzované společnosti v letech 2009-2013 .....                      | 48 |
| Tabulka 8a: Srovnání konkurenčních společností a analyzované společnosti v letech<br>2009-2013 .....  | 64 |
| Tabulka 8b: Srovnání konkurenčních společností a analyzované společnosti v letech<br>2009-2013 .....  | 65 |
| Tabulka 9: Míra nezaměstnanosti v České republice a ve Zlínském kraji v letech<br>2009-2013 .....     | 67 |
| Tabulka 10: Nabídka a poptávka na trhu práce v okresech Zlínského kraje<br>v lednu 2015 .....         | 68 |
| Tabulka 11: Průměrné hrubé měsíční mzdy (na přepočtené počty pracovníků) v letech<br>2010-2013 .....  | 69 |
| Tabulka 12: Zaměstnanecké benefity poskytované společnostmi v letech v letech<br>2010-2014 .....      | 70 |
| Tabulka 13: Silné stránky analyzované společnosti .....   | 71 |
| Tabulka 14: Slabé stránky analyzované společnosti .....   | 72 |
| Tabulka 15: Příležitosti analyzované společnosti .....  | 72 |
| Tabulka 16: Hrozby analyzované společnosti .....  | 73 |
| Tabulka 17: Shrnutí SWOT analýzy .....  | 74 |
| Tabulka 18: Návrh měsíčního hodnotícího formuláře .....   | 78 |
| Tabulka 19a: Návrh 1. strany ročního hodnotícího formuláře .....                                      | 81 |
| Tabulka 19b: Návrh 2. strany ročního hodnotícího formuláře .....                                      | 82 |

|   |    |
|---|----|
| Tabulka 20: Návrh limitů pro čerpání zaměstnaneckých výhod .....            | 85 |
| Tabulka 21: Návrh časového harmonogramu plánovaných změn v roce 2015 .....  | 89 |
| Tabulka 22a: Návrh časového harmonogramu plánovaných změn v roce 2016 ..... | 90 |
| Tabulka 22b: Návrh časového harmonogramu plánovaných změn v roce 2016 ..... | 91 |
| Tabulka 23: Náklady na plánované změny .....                                | 93 |

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

|      |  |
|------|--|
| BOZP | bezpečnost a ochrana zdraví při práci                            |
| ČR   | Česká republika  |
| KSVS | kolektivní smlouva vyššího stupně                                |
| PH   | přidaná hodnota  |
| THP  | technickohospodářský pracovník / technickohospodářští pracovníci |
| VZOD | Valašské ZOD, družstvo   |
| ZP   | Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce                             |
| ZSČR | Zemědělský svaz České republiky                                  |

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Grafické vyhodnocení dotazníkové šetření

Příloha č. 3: Srovnání konkurenčních společností a analyzované společnosti podle výše jednotlivých ukazatelů v letech 2009-2013

Příloha č. 4: Srovnání průměrů jednotlivých ukazatelů konkurenčních společností a analyzované společnosti v letech 2009-2013

## **Příloha č. 1: Dotazník**

*Dobrý den,*

*jmenuji se Monika Šoukalová a studuji poslední ročník na Podnikatelské fakultě Vysokého učení technického v Brně. Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku, který byl vytvořen za účelem zjištění Vašeho názoru na stávající způsob odměňování a hodnocení pracovníků ve Valašském ZOD, družstvu. Vaše odpověď bude sloužit jako podklad pro mou **diplomovou práci**, jejímž účelem je navrhnout změny, které přispějí k vylepšení systému hodnocení a odměňování pracovníků v družstvu.*

*Vyplnění dotazníku je zcela **anonymní** a výsledky budou prezentovány pouze jako celek v procentuálním vyjádření.*

*Vaše odpovědi prosím označte křížkem do příslušné kolonky. Pokud je potřeba, Vaši odpověď vypište. Vyplnění dotazníku vyžaduje **5-10 minut**. Jakmile dotazník vyplníte, vložte jej do obálky a odevzdejte svému nadřízenému.*

*Děkuji za Vaši ochotu a Vaše názory.*

### **DOTAZNÍK**

---

**Věk:**  méně než 30 let

31-40 let

41-50 let

51-60 let

61 a více let

**Pohlaví:**  žena

muž

**Délka pracovního poměru v družstvu:**  5 a méně let

6-10 let

11-15 let

16 a více let

**Pracovní zařazení:**  Technickohospodářský pracovník

Pracovník živočišné výroby

Pracovník rostlinné výroby a mechanizace

Jiný pracovník - vrátný, pracovník úklidu

Vaše odpovědi označte křížkem do příslušné kolonky a případné důvody či poznámky k danému tvrzení napište na následující stranu s uvedením čísla tvrzení.

| Č. | Tvrzení  | Rozhodně souhlasím | Spíše souhlasím | Spíše nesouhlasím | Rozhodně nesouhlasím |
|----|--|--------------------|-----------------|-------------------|----------------------|
| 1  | Znám normy výkonu (nároky), které se ode mne očekávají.  |                    |                 |                   |                      |
| 2  | Výše mzdy odpovídá mému přínosu družstvu.  |                    |                 |                   |                      |
| 3  | Stávající systém odměňování mě povzbuzuje k lepším výkonům.                                      |                    |                 |                   |                      |
| 4  | Vyšší pohyblivost mzdy (prémie, odměny) by mě více motivovala.                                   |                    |                 |                   |                      |
| 5  | Zaměstnanecké výhody (příspěvky na sport, kulturu, zdraví, vzdělávání...) by mě více motivovaly. |                    |                 |                   |                      |
| 6  | V zaměstnání jsem spokojený/spokojená.   |                    |                 |                   |                      |
| 7  | Hodnocení mého pracovního výkonu je prováděno pravidelně.  |                    |                 |                   |                      |
| 8  | Hodnocení mého výkonu se odráží ve výši mé mzdy.   |                    |                 |                   |                      |
| 9  | Od nadřízeného dostávám zpětnou vazbu na svůj výkon.   |                    |                 |                   |                      |
| 10 | Udržuji dobré vztahy se spolupracovníky.   |                    |                 |                   |                      |
| 11 | Udržuji dobré vztahy s nadřízenými pracovníky.   |                    |                 |                   |                      |
| 12 | Komunikace s nadřízeným je dostatečná.   |                    |                 |                   |                      |
| 13 | Jsem spokojen/spokojena s pracovním prostředím.  |                    |                 |                   |                      |
| 14 | Rozvržení pracovní doby mi vyhovuje.   |                    |                 |                   |                      |
| 15 | Mzda je pro mě nejdůležitějším kritériem.  |                    |                 |                   |                      |
| 16 | Vážně uvažuji o změně zaměstnání.  |                    |                 |                   |                      |

**Zaměstnanecké výhody, které využívám:**

- Stravenky do jídelny.
- Služební telefon.
- Příspěvek na penzijní připojištění.
- Příspěvek na soukromé životní pojištění.

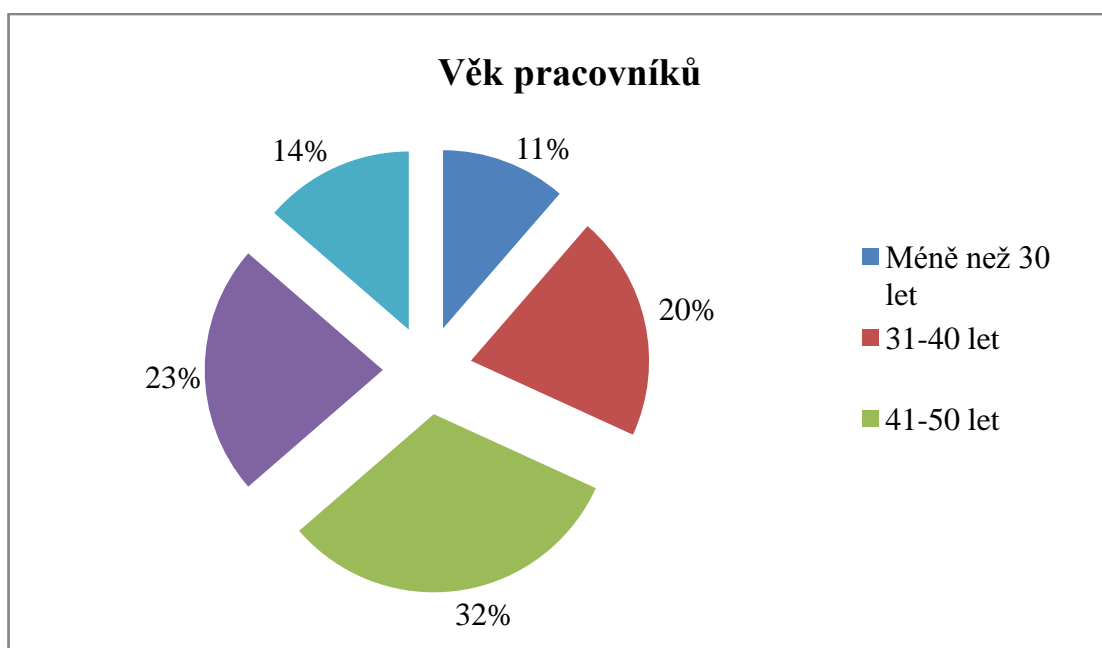
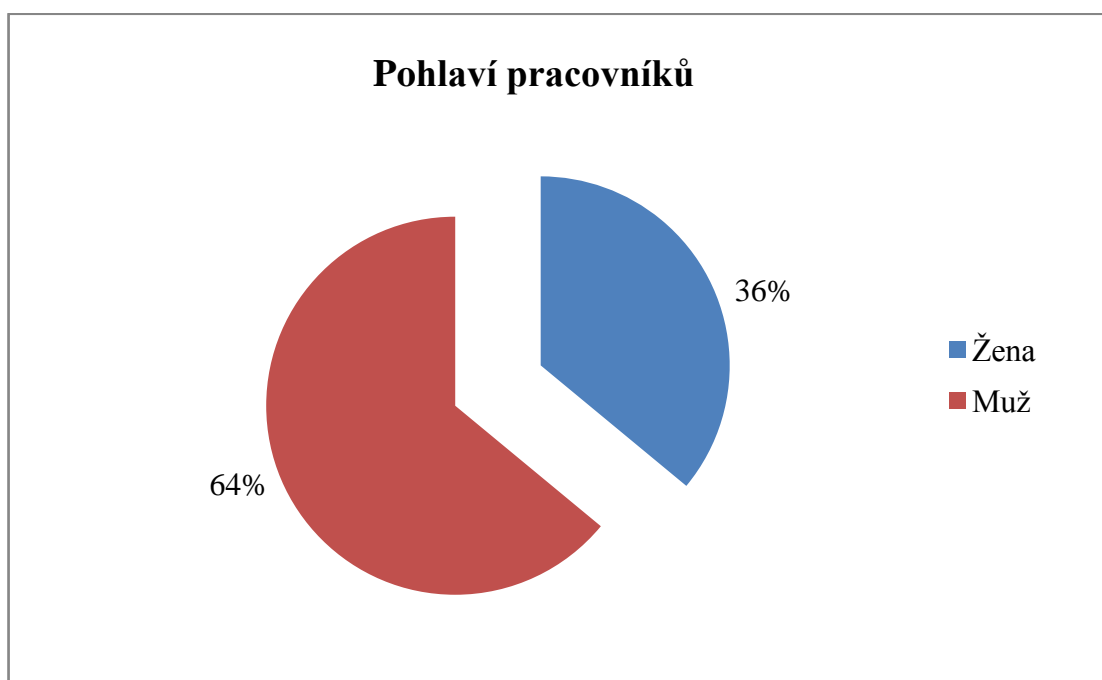
**Zaměstnanecké výhody, které bych si přál/přála využívat (zvolte max. 4 možnosti):**

- Příspěvky na dovolenou, rekreaci.
- Příspěvky na cestování do zaměstnání.
- Zaměstnanecké půjčky.
- Služební automobil.
- Jazykový kurz.
- Odborné vzdělávání v oboru.
- Kurz komunikačních dovedností.
- Příspěvky na sport.
- Příspěvky na kulturu.
- Příspěvky na oslavy a firemní večírky.
- Příspěvky na zdraví (vitamíny, rehabilitace).
- Očkování proti chřipce.

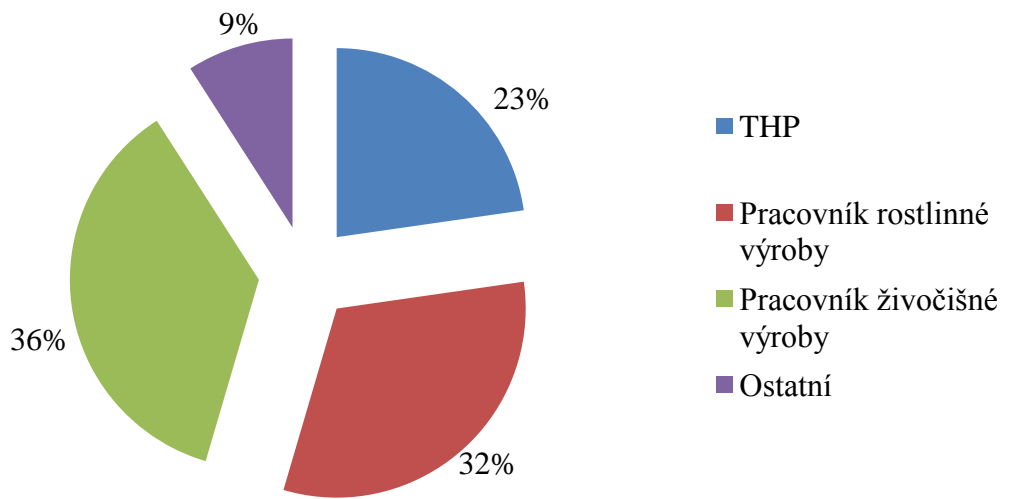
*Ještě jednou Vám moc děkuji za spolupráci a přeji krásný den.*

## Příloha č. 2: Grafické vyhodnocení dotazníkového šetření

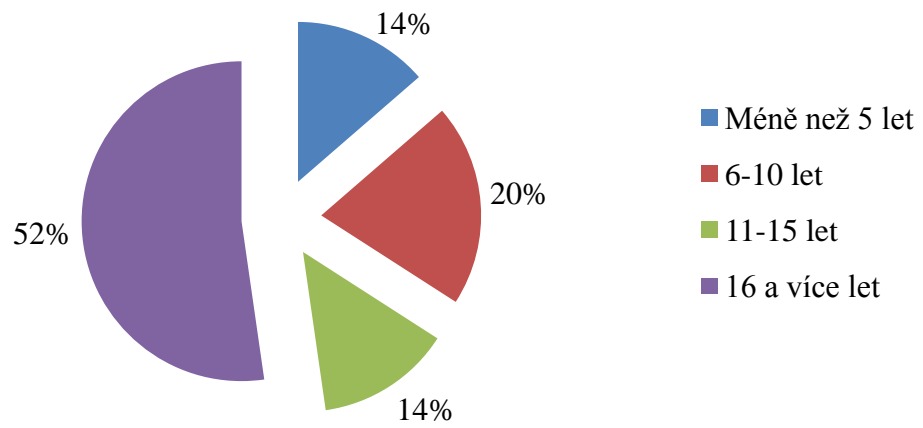
### Základní informace o pracovnících



### Pracovní zařazení

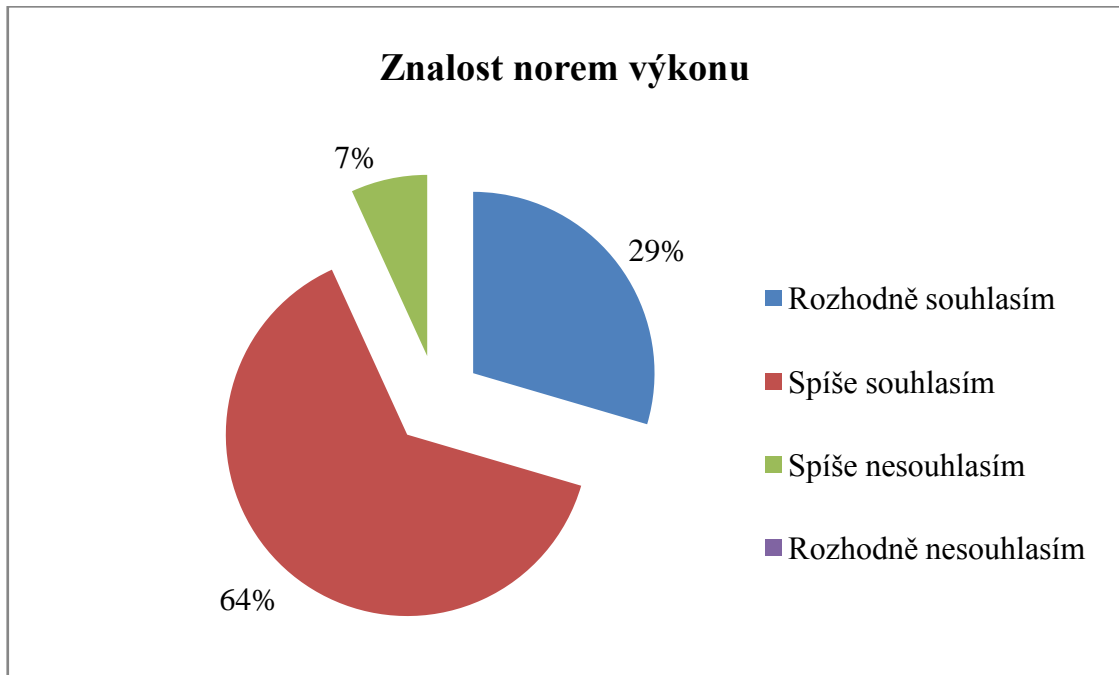


### Délka pracovního poměru

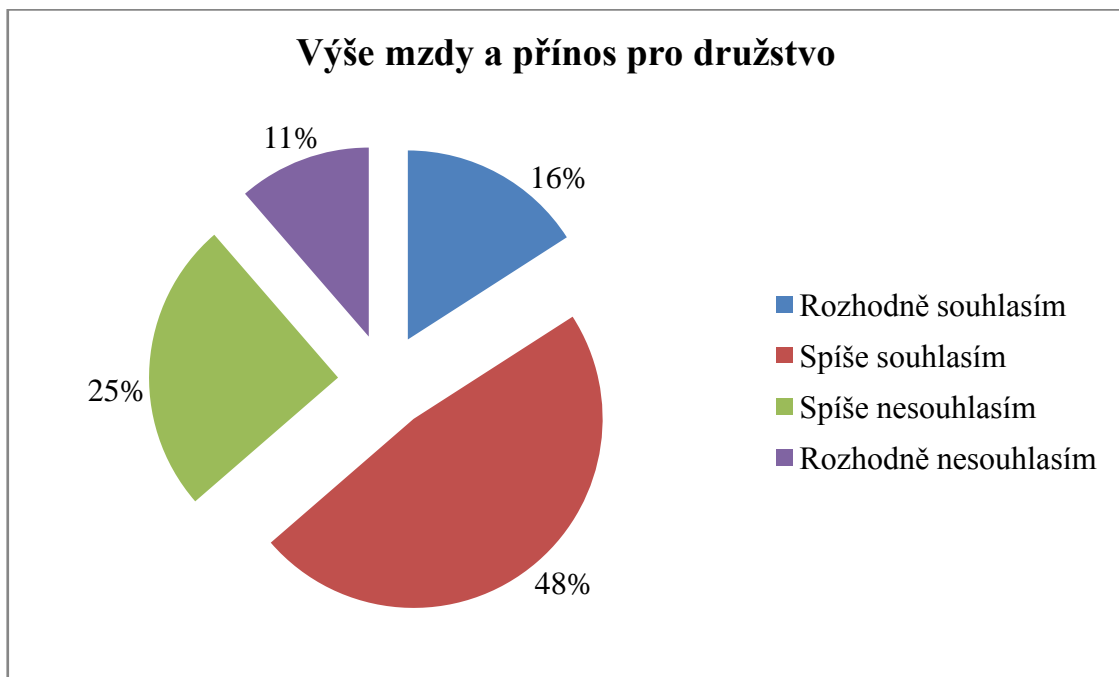


## Jednotlivá tvrzení pracovníků

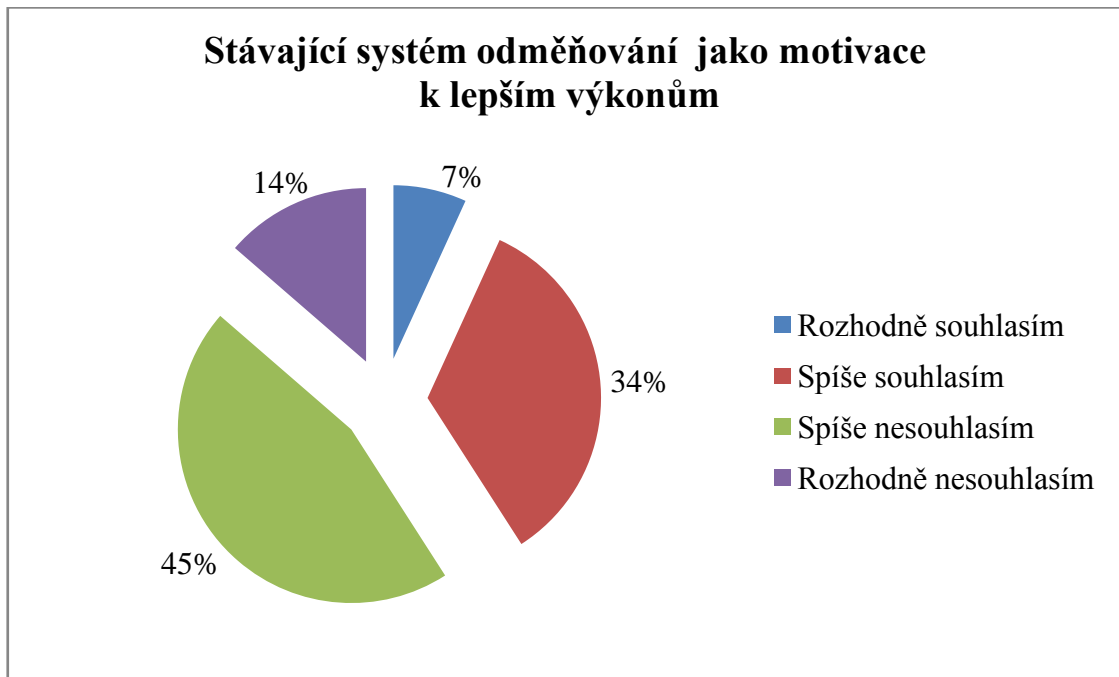
1. tvrzení: Zním normy výkonu (nároky), které se ode mne očekávají.



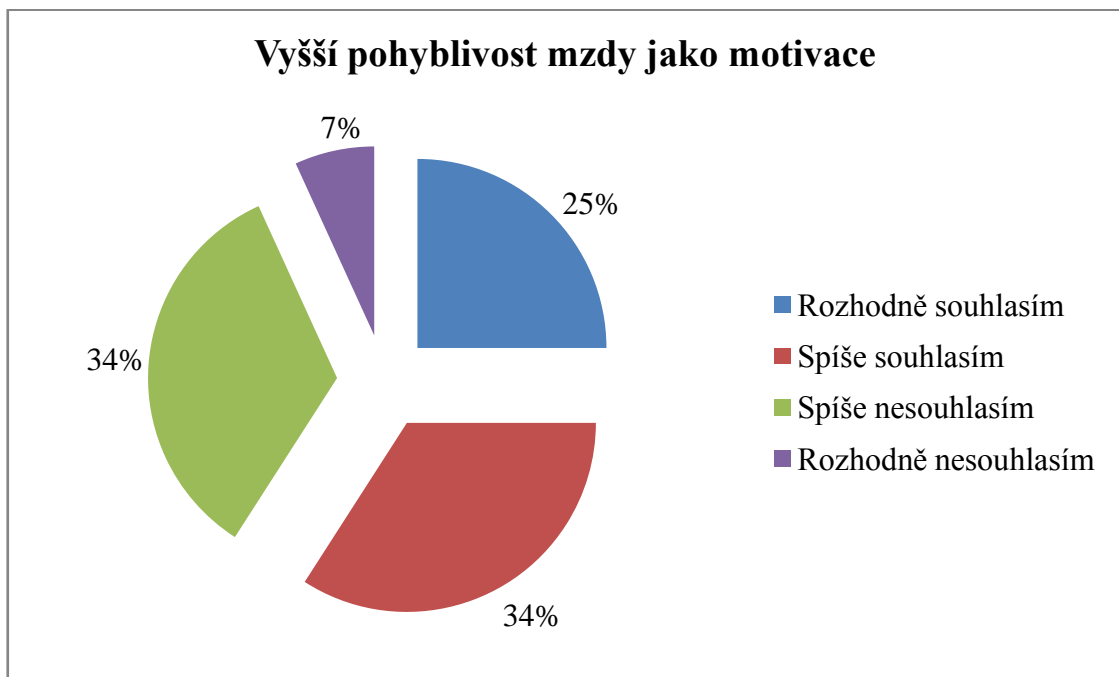
2. tvrzení: Výše mzdy odpovídá mému přínosu družstvu.



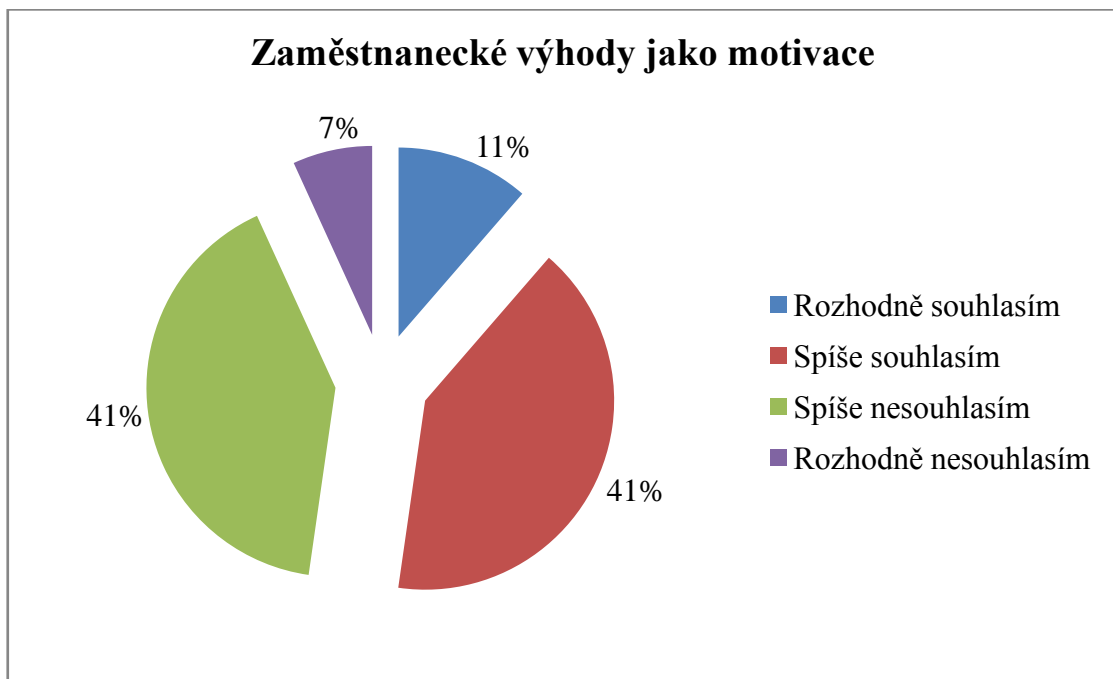
**3. tvrzení: Stávající systém odměňování mě povzbuzuje k lepším výkonům.**



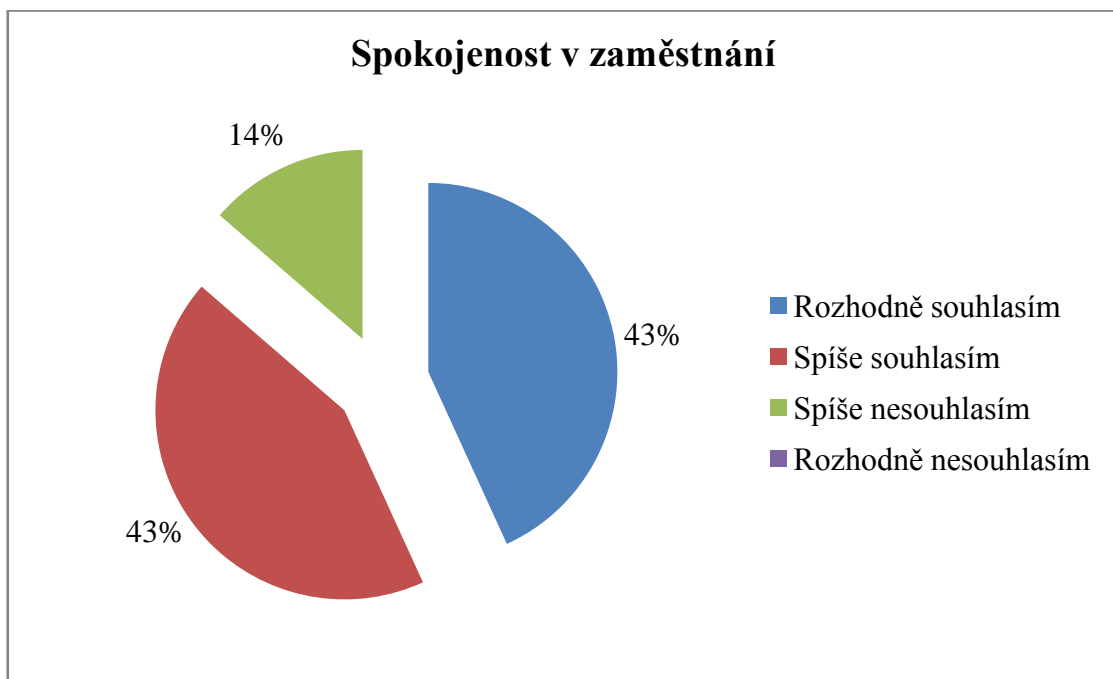
**4. tvrzení: Vyšší pohyblivost mzdy (prémie, odměny) by mě motivovala k lepším výkonům.**



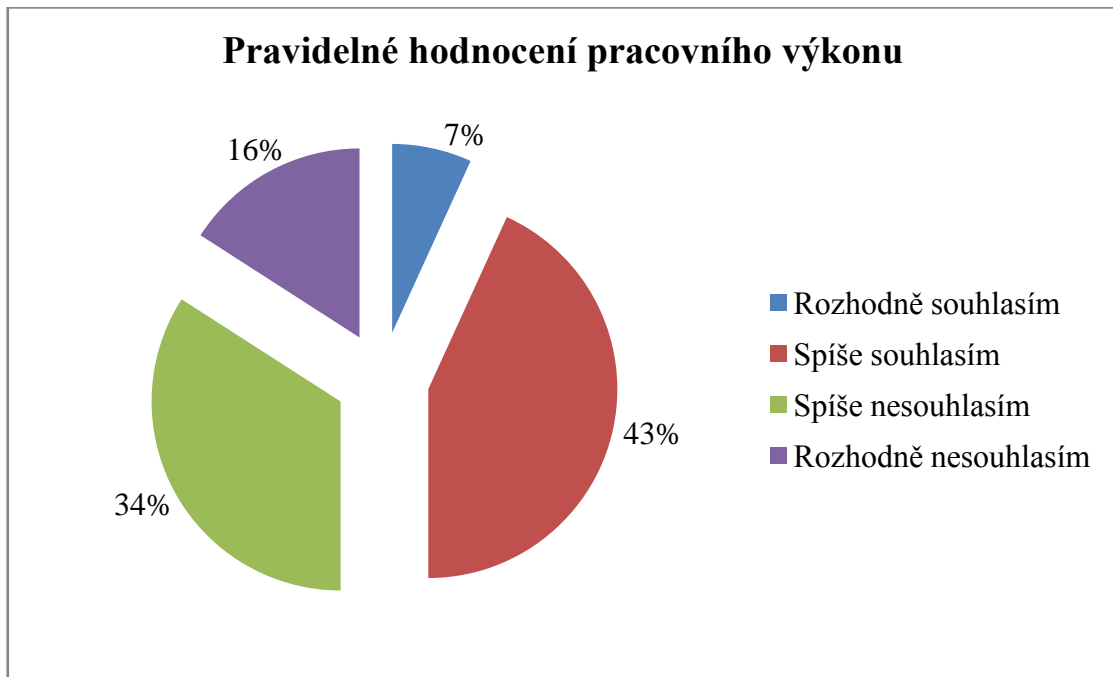
**5. tvrzení: Zaměstnanecké výhody by mě více motivovaly.**



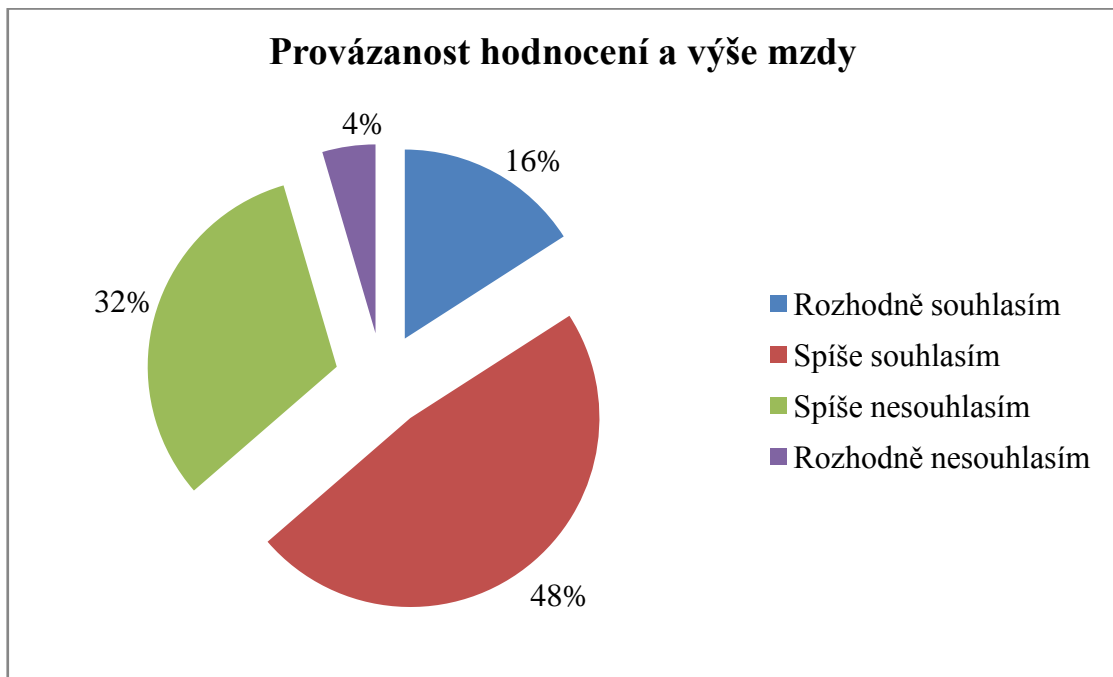
**6. tvrzení: V zaměstnání jsem spokojený/spokojená.**



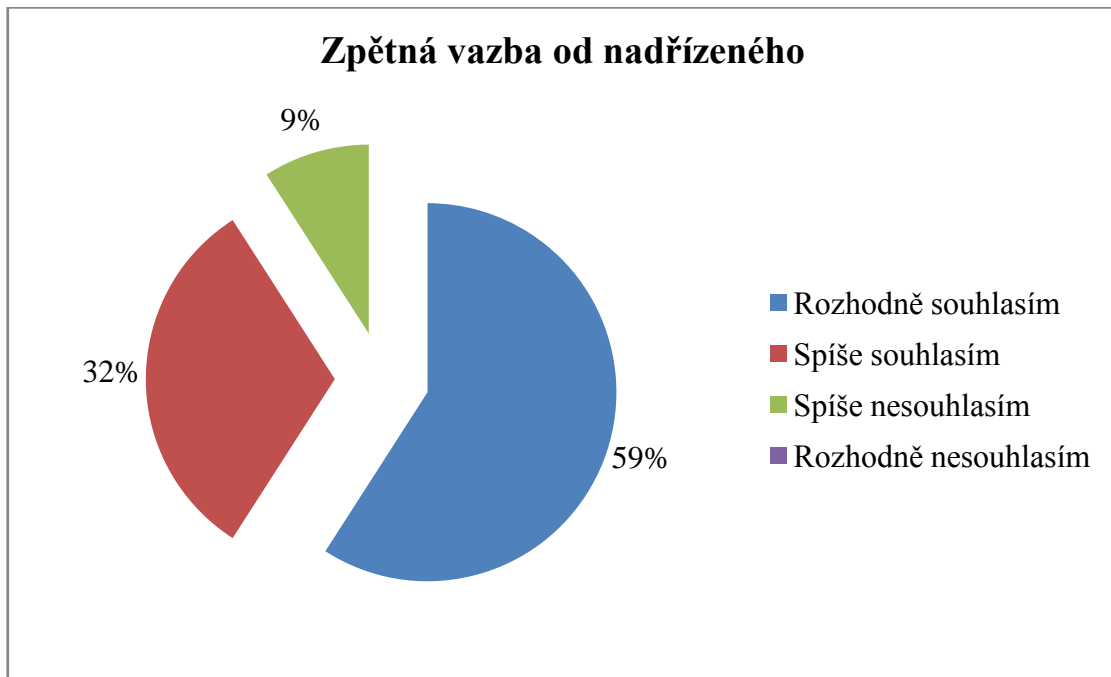
**7. tvrzení: Hodnocení mého pracovního výkonu je prováděno pravidelně.**



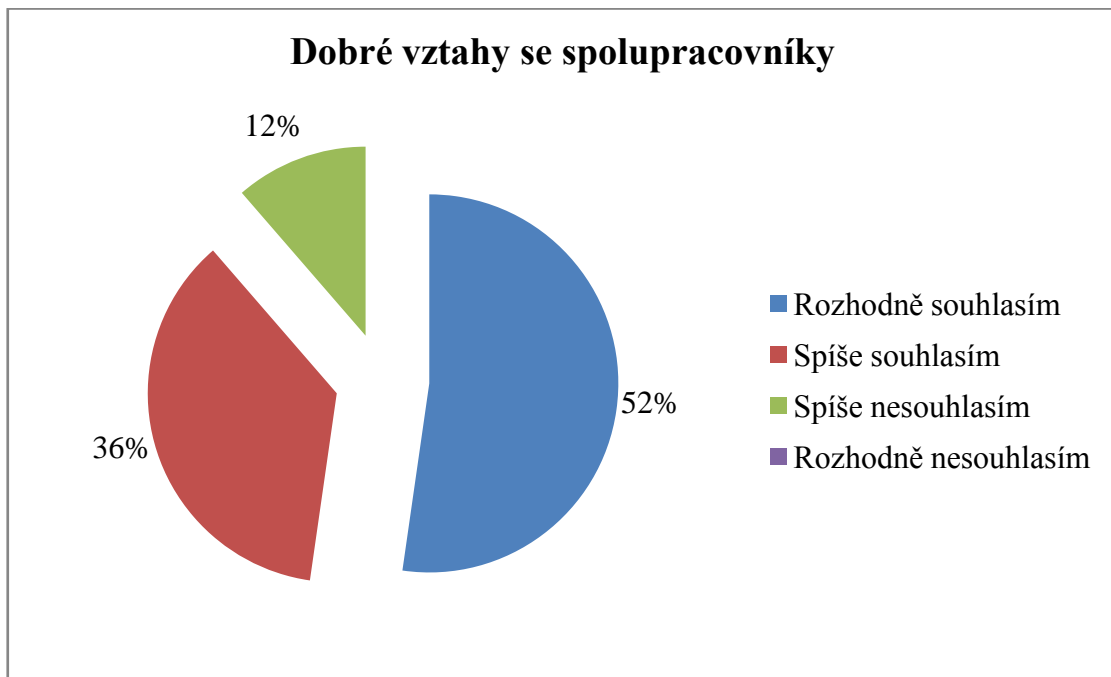
**8. tvrzení: Hodnocení mého pracovního výkonu se odráží ve výši mé mzdy.**



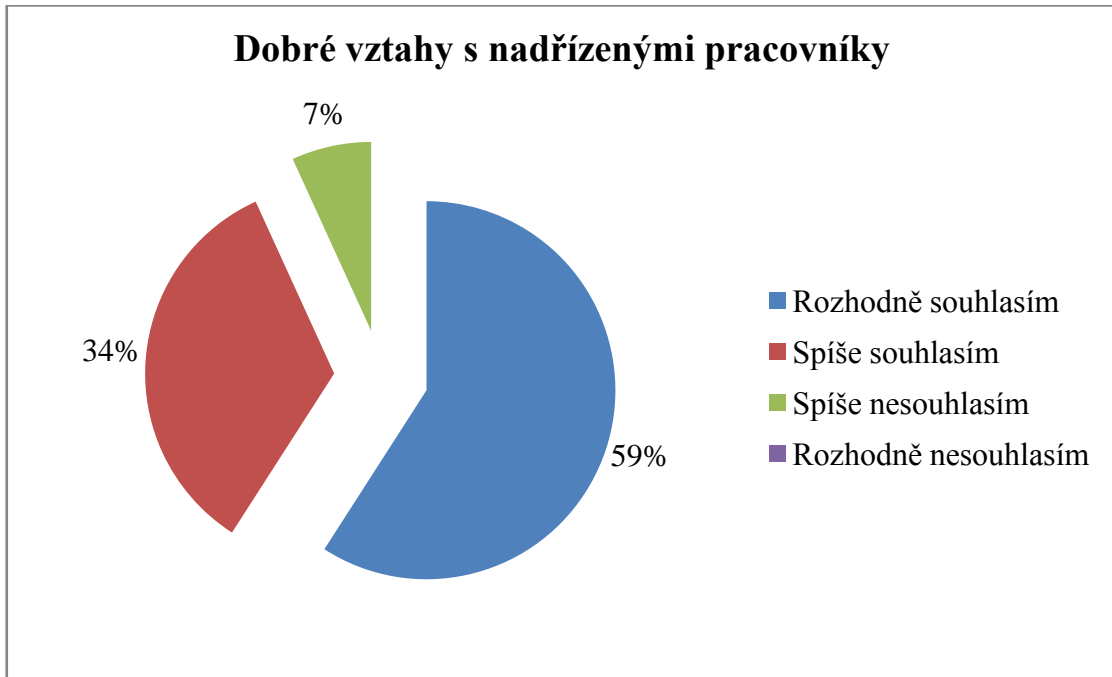
**9. tvrzení: Od nadřízeného dostávám zpětnou vazbu na svůj výkon.**



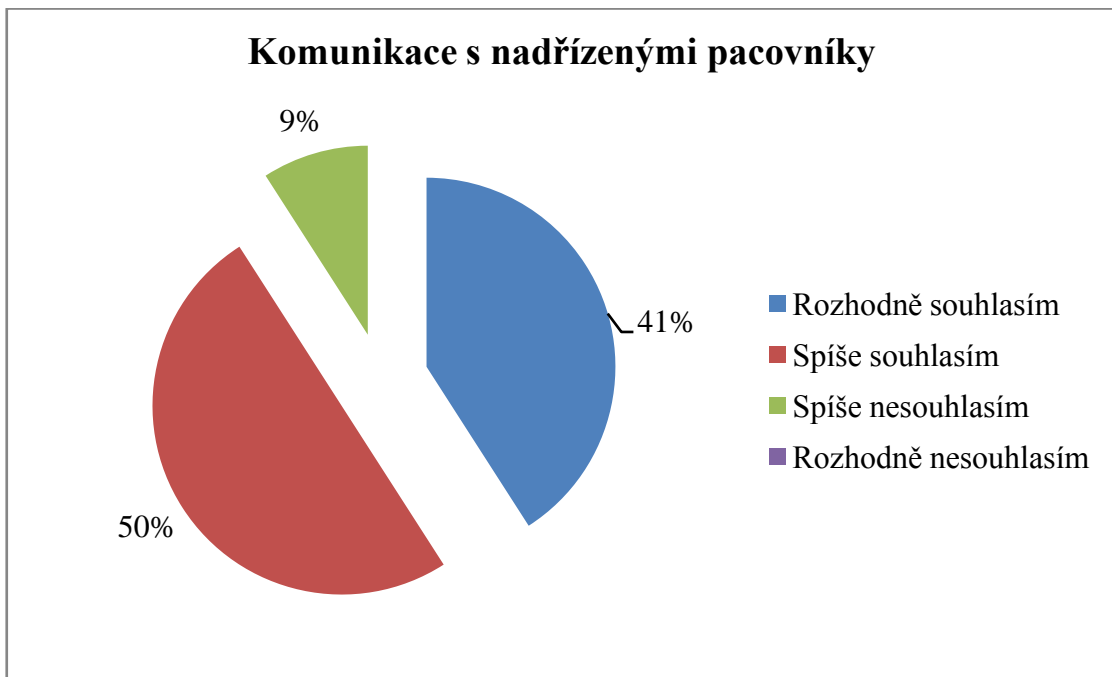
**10. tvrzení: Udržuji dobré vztahy se spolupracovníky.**



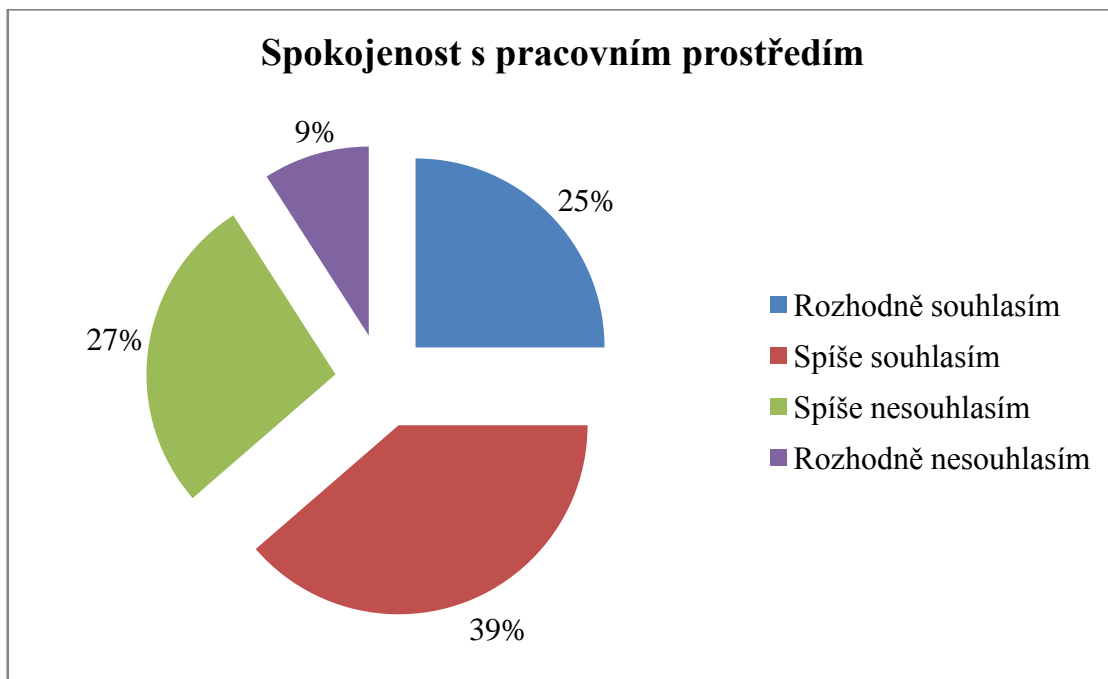
**11. tvrzení: Udržuji dobré vztahy s nadřízenými pracovníky.**



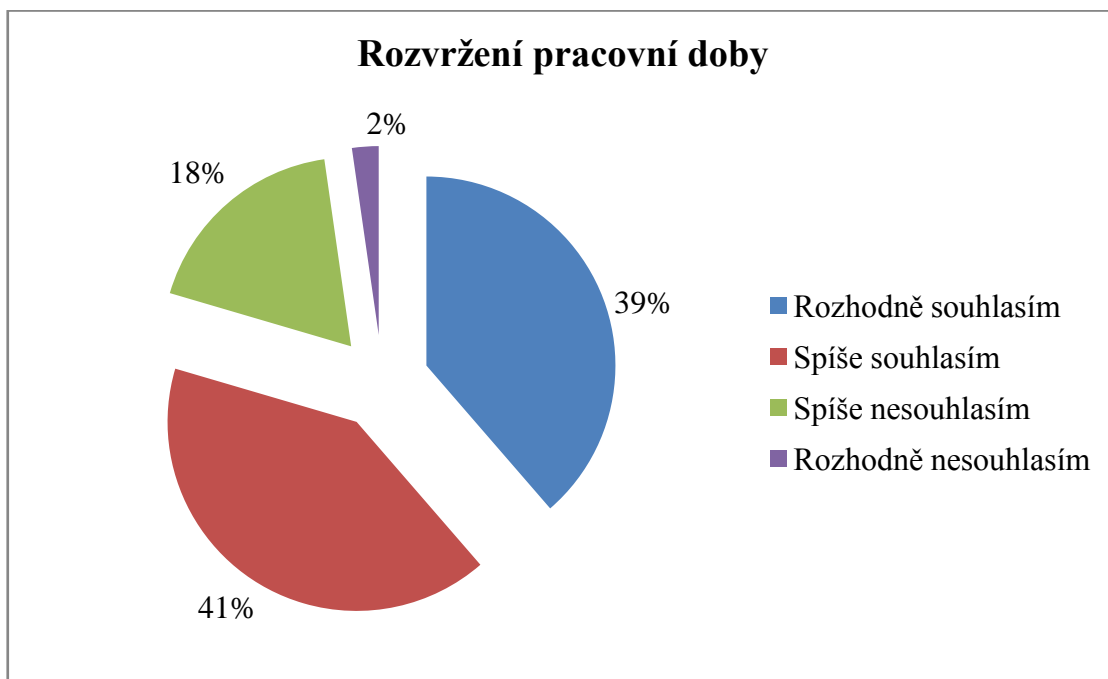
**12. tvrzení: Komunikace s nadřízeným je dostatečná.**



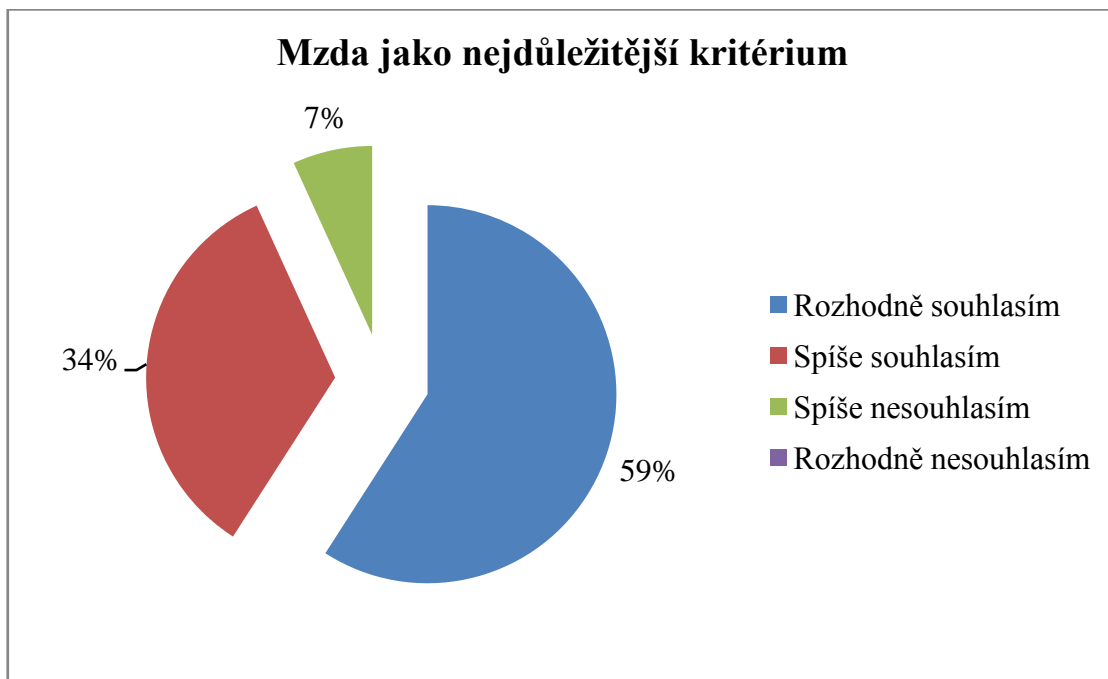
**13. tvrzení: Jsem spokojen/spokojena s pracovním prostředím.**



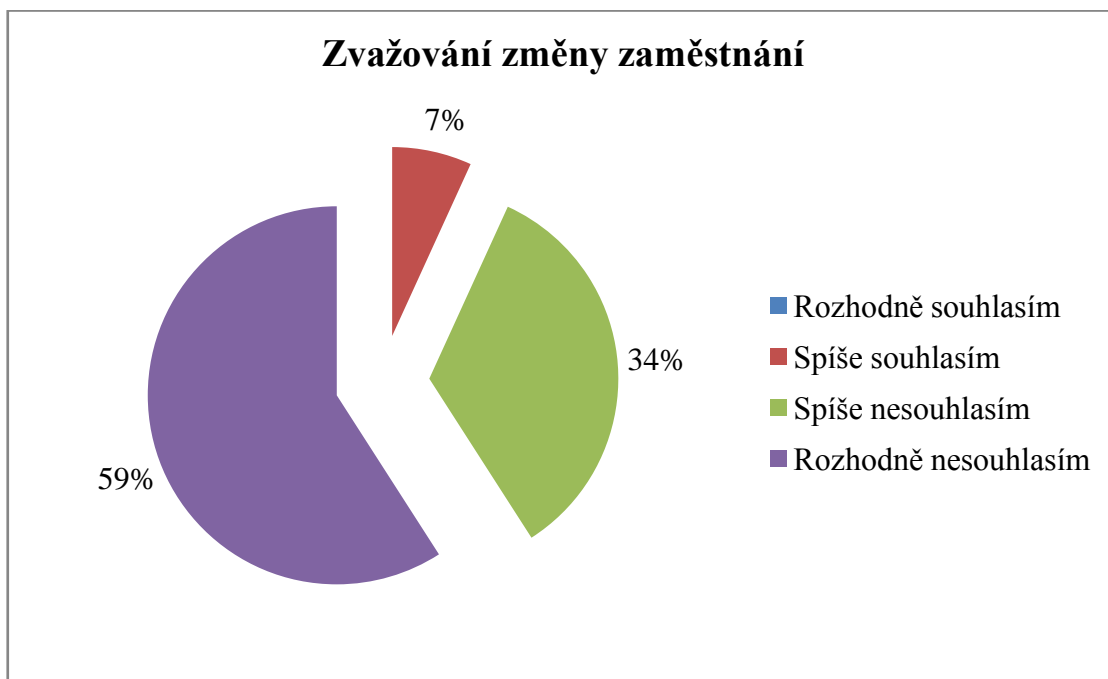
**14. tvrzení: Rozvržení pracovní doby mi vyhovuje.**



**15. tvrzení: Mzda je pro mě nejdůležitějším kritériem.**



**16. tvrzení: Vážně uvažuji o změně zaměstnání.**



## **Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanci mohli zvolit ze seznamu zaměstnaneckých výhod vybrat maximálně 4, které by si přáli využívat. Seznam výhod a počet procent zaměstnanců, kteří danou možnost zvolili je uveden níže. Pro lepší přehlednost jsou zaměstnanecké výhody seřazeny podle jejich zjištěné žádanosti.

- Zaměstnanecké půjčky - 43 %.
- Příspěvky na dovolenou, rekreaci - 41 %.
- Odborné vzdělávání v oboru - 36 %.
- Příspěvky na zdraví (vitamíny, rehabilitace) - 36 %.
- Příspěvky na oslavy a firemní večírky - 30 %.
- Příspěvky na cestování do zaměstnání - 27 %.
- Kurz komunikačních dovedností - 27 %.
- Příspěvky na kulturu - 25 %.
- Příspěvky na sport - 23 %.
- Jazykový kurz - 14 %.
- Služební automobil - 11 %.
- Očkování proti chřipce - 11 %.

**Příloha č. 3: Srovnání konkurenčních společností a analyzované společnosti podle výše jednotlivých ukazatelů v letech 2009-2013**

| Ukazatel  | Rok  | Nejnižší hodnota | 2. nejnižší hodnota | 2. nejvyšší hodnota | Nejvyšší hodnota |
|---|------|------------------|---------------------|---------------------|------------------|
| Výsledek hospodaření za účetní období (tis. Kč) | 2009 | ZD M Í R         | <b>VZOD</b>         | AGROTECH            | ZOD Lešná        |
|   | 2010 | AGROTECH         | ZD M Í R            | ZOD Lešná           | <b>VZOD</b>      |
|   | 2011 | ZD M Í R         | AGROTECH            | ZOD Lešná           | <b>VZOD</b>      |
|   | 2012 | ZD M Í R         | <b>VZOD</b>         | ZOD Lešná           | AGROTECH         |
|   | 2013 | ZD M Í R         | AGROTECH            | <b>VZOD</b>         | ZOD Lešná        |
| Průměrná měsíční mzda (Kč)                      | 2009 | <b>VZOD</b>      | ZOD Lešná           | ZD M Í R            | AGROTECH         |
|   | 2010 | <b>VZOD</b>      | ZD M Í R            | AGROTECH            | ZOD Lešná        |
|   | 2011 | ZD M Í R         | <b>VZOD</b>         | AGROTECH            | ZOD Lešná        |
|   | 2012 | ZD M Í R         | ZOD Lešná           | AGROTECH            | <b>VZOD</b>      |
|   | 2013 | ZD M Í R         | AGROTECH            | ZOD Lešná           | <b>VZOD</b>      |
| Produktivita práce z PH (tis. Kč)               | 2009 | ZD M Í R         | ZOD Lešná           | <b>VZOD</b>         | AGROTECH         |
|   | 2010 | AGROTECH         | ZD M Í R            | <b>VZOD</b>         | ZOD Lešná        |
|   | 2011 | ZD M Í R         | AGROTECH            | <b>VZOD</b>         | ZOD Lešná        |
|   | 2012 | ZD M Í R         | <b>VZOD</b>         | ZOD Lešná           | AGROTECH         |
|   | 2013 | ZD M Í R         | AGROTECH            | <b>VZOD</b>         | ZOD Lešná        |
| Mzdová produktivita z PH (Kč)                   | 2009 | ZD M Í R         | ZOD Lešná           | <b>VZOD</b>         | AGROTECH         |
|   | 2010 | AGROTECH         | ZD M Í R            | <b>VZOD</b>         | ZOD Lešná        |
|   | 2011 | ZD M Í R         | AGROTECH            | <b>VZOD</b>         | ZOD Lešná        |
|   | 2012 | ZD M Í R         | <b>VZOD</b>         | ZOD Lešná           | AGROTECH         |
|   | 2013 | ZD M Í R         | <b>VZOD</b>         | AGROTECH            | ZOD Lešná        |
| Mzdová rentabilita (Kč)                         | 2009 | ZD M Í R         | <b>VZOD</b>         | AGROTECH            | ZOD Lešná        |
|   | 2010 | ZD M Í R         | AGROTECH            | ZOD Lešná           | <b>VZOD</b>      |
|   | 2011 | ZD M Í R         | AGROTECH            | ZOD Lešná           | <b>VZOD</b>      |
|   | 2012 | ZD M Í R         | <b>VZOD</b>         | AGROTECH            | ZOD Lešná        |
|   | 2013 | ZD M Í R         | <b>VZOD</b>         | AGROTECH            | ZOD Lešná        |

Zdroj: AGROTECH, SPOL. S R. O., ZEMĚDĚLSKÉ OBCHODNÍ DRUŽSTVO LEŠNÁ SE SÍDLEM V LEŠNÉ, ZEMĚDĚLSKÉ DRUŽSTVO MÍR SE SÍDLEM V RATIBOŘI, VALAŠSKÉ ZOD, DRUŽSTVO. *Výroční zprávy za roky 2009-2013.*

**Příloha č. 4: Srovnání průměrů jednotlivých ukazatelů konkurenčních společností  
a analyzované společnosti v letech 2009-2013**

|   | Rok    | Průměr konkurence | VZOD          |
|---|--------|-------------------|---------------|
| Výsledek hospodaření<br>za účetní období<br>(tis. Kč) | 2009   | <b>-658</b>       | -2251         |
|   | 2010   | 1407              | <b>8146</b>   |
|   | 2011   | 3781              | <b>17300</b>  |
|   | 2012   | 6415              | 4690          |
|   | 2013   | 4872              | <b>7909</b>   |
|   | Průměr | 3163              | <b>7158,8</b> |
| Průměrná měsíční mzda<br>(Kč)                         | 2009   | <b>17003</b>      | 15986         |
|   | 2010   | <b>18351</b>      | 17701         |
|   | 2011   | <b>19933</b>      | 19705         |
|   | 2012   | 20790             | <b>22893</b>  |
|   | 2013   | 21609             | <b>23652</b>  |
|   | Průměr | 19537             | <b>19987</b>  |
| Mzdové náklady<br>(tis. Kč)                           | 2009   | 11585             | <b>13812</b>  |
|   | 2010   | 11863             | <b>14019</b>  |
|   | 2011   | 12578             | <b>15606</b>  |
|   | 2012   | 12508             | <b>15659</b>  |
|   | 2013   | 12879             | <b>16178</b>  |
|   | Průměr | 12282             | <b>15055</b>  |
| Průměrný počet<br>zaměstnanců                         | 2009   | 56                | <b>72</b>     |
|   | 2010   | 53                | <b>66</b>     |
|   | 2011   | 53                | <b>66</b>     |
|   | 2012   | 52                | <b>57</b>     |
|   | 2013   | 52                | <b>57</b>     |
|   | Průměr | 53                | <b>64</b>     |
| Produktivita práce z PH<br>(tis. Kč)                  | 2009   | 244               | <b>254</b>    |
|   | 2010   | 262               | <b>276</b>    |
|   | 2011   | 374               | <b>388</b>    |
|   | 2012   | <b>439</b>        | 388           |
|   | 2013   | 442               | <b>510</b>    |
|   | Průměr | 352               | <b>363</b>    |
| Mzdová produktivita z PH<br>(Kč)                      | 2009   | 1,17              | <b>1,33</b>   |
|   | 2010   | 1,17              | <b>1,30</b>   |
|   | 2011   | 1,55              | <b>1,64</b>   |
|   | 2012   | <b>1,82</b>       | 1,41          |
|   | 2013   | 1,74              | <b>1,80</b>   |
|   | Průměr | 1,49              | <b>1,49</b>   |
| Mzdová rentabilita<br>(Kč)                            | 2009   | <b>-0,01</b>      | -0,16         |
|   | 2010   | 0,14              | <b>0,58</b>   |
|   | 2011   | 0,37              | <b>1,11</b>   |
|   | 2012   | <b>0,70</b>       | 0,30          |
|   | 2013   | 0,47              | <b>0,49</b>   |
|   | Průměr | 0,33              | <b>0,46</b>   |

Zdroj: AGROTECH, SPOL. S R. O., ZEMĚDĚLSKÉ OBCHODNÍ DRUŽSTVO LEŠNÁ SE SÍDLEM V LEŠNÉ, ZEMĚDĚLSKÉ DRUŽSTVO MÍR SE SÍDLEM V RATIBOŘI, VALAŠSKÉ ZOD, DRUŽSTVO. *Výroční zprávy za roky 2009-2013.*