



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# NÁVRH ZMĚNY SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

PROPOSAL FOR CHANGE TO THE SYSTEM OF REMUNERATION OF EMPLOYEE IN THE SELECTED COMPANY

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Zdeněk Frkal

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2019

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	<b>Bc. Zdeněk Frkal</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	<b>Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## **Návrh změny systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použitých zdrojů  
Seznam příloh

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Vymezit problém, jasně stanovit cíle práce a metody zpracování. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Zanalyzovat současný stav systému odměňování zaměstnanců ve společnosti a vliv vnitřích a vnějších faktorů na daný systém. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny systému odměňování zaměstnanců.

### **Základní literární prameny:**

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

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

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.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá návrhem změny systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti AGROPT, spol. s r.o. Práce je rozdělena na teoretickou, analytickou a návrhovou část. Teoretická část popisuje základní pojmy spadající do oblasti odměňování zaměstnanců. Analytická část se zaměřuje na analýzu interního a externího prostředí společnosti, na dotazníkové šetření a řízený rozhovor. Poslední část se věnuje navržení opatření ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

## **Abstract**

The diploma thesis deals with the proposal for change to the system of remuneration of employee in the selected company AGROPT, spol. s r.o. The thesis is divided into theoretical, analytical and design part. The theoretical part describes the basic concepts of the remuneration of employees. The analytical part focuses on the analysis of the internal and external surroundings of the company, the questionnaire survey and controlled interview. The last part deals with proposing measures to increase employee satisfaction.

## **Klíčová slova**

System odměňování, odměňování, motivace, celková odměna, mzda, zaměstnanec, zaměstnavatel.

## **Key words**

Remuneration system, remuneration, motivation, total remuneration, wage, employee, employer.

### **Bibliografická citace**

FRKAL, Zdeněk. *Návrh změny systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/120012>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Markéta Kruntorádová.

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 12. května 2019

---

podpis studenta

## **Poděkování**

Především bych rád poděkoval Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D. za vedení mé diplomové práce, za její cenné rady, věcné připomínky a čas věnovaný zpracování této práce. Dále děkuji své rodině a přátelům, kteří mě morálně podporovali a motivovali. V neposlední řadě bych rád poděkoval společnosti AGROPT, spol. s r.o. za poskytnutí informací pro vypracování práce.

# OBSAH

ÚVOD .....	12
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUP ZPRACOVÁNÍ .....	13
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	21
1.1 Trh práce .....	21
1.2 Odměňování pracovníků .....	24
1.2.1 Vnější vlivy na odměňování .....	24
1.2.2 Vnitřní vlivy na odměňování .....	25
1.2.3 Filozofie a zásady odměňování.....	25
1.3 Systém odměňování .....	27
1.4 Celková odměna.....	28
1.5 Motivace.....	31
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	33
2.1 Představení společnosti .....	33
2.2 Analýza finančního zdraví společnosti .....	35
2.2.1 Index IN05 .....	35
2.2.2 Finanční hodnocení společnosti – poměrové ukazatele.....	35
2.2.3 Analýza nákladů souvisejících se zaměstnanci .....	37
2.2.4 Analýza výnosů.....	39
2.2.5 Analýza absolutních dat.....	40

2.2.6	Shrnutí výstupů analýzy finančního zdraví společnosti .....	44
2.3	Analýza pěti sil oborového okolí .....	45
2.4	Analýza interních faktorů společnosti s využitím modelu „7 S“ společnosti McKinsey .....	54
2.4.1	Strategie .....	54
2.4.2	Struktura.....	55
2.4.3	Systémy.....	58
2.4.4	Styl práce vedení.....	61
2.4.5	Spolupracovníci – personál.....	61
2.4.6	Schopnosti.....	65
2.4.7	Sdílené hodnoty .....	67
2.4.8	Shrnutí výstupů z analýzy „7 S“ společnosti McKinsey .....	67
2.5	Spokojenost zaměstnanců a vedení s aktuálním systémem odměňování.....	70
2.5.1	Spokojenost zaměstnanců s aktuálním systémem odměňování.....	70
2.5.2	Shrnutí ostatních výsledků zjištěných z dotazníkového šetření.....	76
2.5.3	Názor vedení na aktuální systémem odměňování.....	80
2.5.4	Shrnutí dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru .....	81
2.6	Faktory ovlivňující trh práce v ČR a ve Zlínském kraji.....	82
2.6.1	Zaměstnanost v České republice a Zlínském kraji .....	83
2.6.2	Mzdové šetření ve Zlínském kraji .....	88
2.6.3	Mzdové šetření konkurence z hlediska odměňování .....	94

2.6.4	Shrnutí analýzy faktorů, které ovlivňují trh práce v ČR a ve Zlínském kraji	97
2.7	SWOT analýza .....	99
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	105
3.1	Peněžní odměny .....	105
3.1.1	Hodnocení na základě délky doby v zaměstnání u společnosti .....	106
3.1.2	Hodnocení na základě předešlé praxe, popřípadě hodnocení zručnosti .	106
3.1.3	Hodnocení na základě uznání nadstandartních výkonů a hodnocení zručnosti .....	107
3.2	Zavedení dalších benefitů .....	108
3.3	Komunikace s pracovníky a předávání informací.....	110
3.4	Vybavení dílny .....	112
3.5	Ekonomické zhodnocení návrhů .....	113
3.5.1	Peněžní odměny .....	113
3.5.2	Zavedení dalších benefitů .....	116
3.5.3	Komunikace s pracovníky a předávání informací .....	117
3.5.4	Vybavení dílny.....	121
3.5.5	Shrnutí nákladů .....	123
3.5.6	Přínosy návrhů .....	124
3.6	Harmonogram změn.....	124
	ZÁVĚR .....	127

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	128
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ .....	134
SEZNAM GRAFŮ .....	135
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	136
SEZNAM TABULEK .....	137
SEZNAM PŘÍLOH.....	142

## ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá problematikou odměňování pracovníků ve vybrané společnosti. Základem každé společnosti jsou stálí, loajální, a hlavně spokojení zaměstnanci. Po určité době je třeba provést větší nebo menší změny směrem k měnícím se potřebám společnosti, ale i k zaměstnancům. Problematika s častou fluktuací zaměstnanců se v posledních letech projevuje stále více u všech společností působících na trhu výrobků a služeb.

Výběr pracovní pozice je ovlivňován faktorem finančního ohodnocení a zaměstnaneckých benefitů. Snahou všech zaměstnavatelů je udržet si kvalifikované zaměstnance, kteří nabízejí svoji pracovní sílu na trhu práce. Trendem posledních let je snižování nezaměstnanosti a situace na trhu práce je charakterizována tak, že je více volných pracovních pozic než kvalifikovaných zaměstnanců.

Společnosti AGROPT, spol. s r.o. je již více než dvacet let významným hráčem v oblasti zemědělských služeb v Česku i Slovensku. Cílem společnosti je udržet si tržní podíl z hlediska množství zpracované zemědělské půdy a množství zakázek. V současné době je na stálý pracovní poměr ve společnosti zaměstnáno 31 zaměstnanců.

Práce se bude opírat o částečnou finanční analýzu vybrané společnosti, analýzy interního a externího prostředí. Nedílnou součástí zpracování tématu je dotazníkové šetření a řízený rozhovor s vedením společnosti. V závěru práce budou vyvozeny návrhy na případné úpravy systému odměňování sledované obchodní společnosti.

## **CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUP ZPRACOVÁNÍ**

Hlavním cílem diplomové práce je návrh vhodné změny systému odměňování zaměstnanců společnosti AGROPT, spol. s r.o., který by mohl navýšit spokojenost zaměstnanců a zvýšit jejich motivaci a výkonost. Společnost poskytuje služby zemědělským společnostem již více než 20 let. Svoji činnost provozuje v České i Slovenské republice. Jedná se o rodinnou společnost, jejíž vedení je složeno z rodinných příslušníků.

Součástí práce je teoretická část, analýza současného stavu a vlastní návrhy s hodnocením ekonomického dopadu na společnost. Teoretická východiska práce vymezují problematiku týkající se oblasti trhu práce. Vnitřní a vnější faktory, které působí na trh práce.

K naplnění stanovených cílů budou sjednoceny získané údaje od vedení společnosti s dalšími interními a externími informacemi. Analýza současného stavu bude obsahovat základní informace o společnosti, analýzu Porterova pětifaktorového modelu konkurenčních sil, analýzu „7 S“, výsledky dotazníkového šetření společně s řízeným rozhovorem a analýzu SWOT.

Na základě výstupů z analytické části bude navržena poslední návrhová část. V této části bude představení návrhů na změnu systému odměňování zaměstnanců u společnosti AGROPT, spol. s r.o.

### **Faktografická rešerše**

Proces vyhledávání informací ve formě faktografických záznamů. Reprezentuje konkrétní údaje (fakta). Často se vymezuje k bibliografické informaci, která poskytuje odkaz na zdroj této informace. Tyto informace mohou být dále shromážděny různými příručkami, encyklopediemi nebo faktografickými databázemi (Wikisofia, 2019).

## Metody finanční analýzy

Model IN05 je založen na principu Altmanova modelu Z-skóre. Je přepracován pro potřeby území České republiky. Pracuje s podobnými ukazateli a podle toho se také liší kritéria hodnocení

$$IN05 = 0,13 \times A + 0,04 \times B + 3,97 \times C + 0,21 \times D + 0,09 \times E$$

Hodnota koeficientu B 0,04 je velice nízká, asi stokrát méně než váha rentability celkových aktiv. Proto autoři doporučují použít maximální hodnotu koeficientu 9. Nepatří zde úroky, které jsou již zahrnuty přímo do pořizovací ceny hmotného a nehmotného investičního majetku. (Businessvize, 2019).

**Ukazatele likvidity** udávají schopnost společnosti proměnit svůj majetek na prostředky, které může využívat na splácení závazků. Okamžitá likvidita má doporučené rozmezí hodnot 0,9-1,1. V českých poměrech se hovoří o hodnotě 0,6 (Růčková, 2011, s. 48-49).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\é platebn\í prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}}$$

Pohotová likvidita vypovídá schopnost splácet své závazky, aniž by společnost prodala zásoby, které jsou nejméně likvidním zdrojem. Doporučením je hodnota větší než 1. (Kalouda, 2016, s. 66).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{ob\ěžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Běžná likvidita zobrazuje, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky sledované společnosti. Hlavně vypovídá o tom, jak společnost dokáže uspokojit své věřitele v případě, že by proměnila oběžná aktiva okamžitě na peněžní prostředky. Doporučené hodnoty jsou v 1,5 – 2,5 (Růčková, 2011, s. 50).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{ob\ěžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

V případě **celkové zadluženosti** preferují potencionální věřitelé nízký ukazatel zadluženost, vlastníci naopak preferují větší finanční páku, aby znásobili svoje výnosy (Sedláček, 2011, s. 63).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Ukazatel **úrokové krytí** nás informuje kolikrát převyšuje zisk placené úroky. Určitá část zisku, která je vyprodukována pomocí cizího kapitálu, by měla stačit na pokrytí nákladů na vypůjčený kapitál (Sedláček, 2011, s. 64).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{zisk před zdaněním} + \text{úroky}}{\text{úroky}}$$

**Doba obratu závazků** nám napovídá, jak dlouho obchodní společnost odkládá platbu faktur svým dodavatelům. Je zapotřebí, aby doba obratu pohledávek byla nižší než doba obratu závazků. Čím větší bude rozdíl, tím má společnost větší výhodu (Sedláček, 2011, s. 63).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{tržby}/365}$$

Výsledek u **doby obratu pohledávek** udává, kolik dní je potřeba, aby celkové tržby pokryly výši pohledávek. Jinými slovy zobrazuje počet dnů, během kterých je příjem peněžních prostředků za celkové tržby z každého jednotlivého dne zadrženo v pohledávkách (Kalouda, 2016, s 65).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/365}$$

**Rentabilita tržeb (ROS)** zobrazuje, jak moc účinně využije společnost své prostředky k vytváření hodnot, díky kterým se uchází o přízeň trhu. Doporučená hodnota je vyšší než 6 % (Sedláček, 2011, s. 59).

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{hospod. výsledek po zdanění}}{\text{tržby}}$$

Ukazatel **rentability celkových aktiv (ROA)** poměřuje čistý zisk s celkovými aktivy, které jsou zainvestované do podnikání. Není brán ohled na to, z jakých zdrojů jsou aktiva financována. Doporučená hodnota je vyšší jak 10 % (Sedláček, 2011, s. 57).

$$\text{Rentabilita celkových aktiv} = \frac{\text{hospod. výsledek po zdanění}}{\text{celková aktiva}}$$

**Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** ukazuje vlastníkům společnosti, zda jejich kapitál přináší výnos a zda je velikost investičního rizika využita s odpovídající intenzitou. Ukazatel musí být vyšší než úroky, které by investoři obdrželi u jiné formy podnikání nebo investování. Doporučením je, aby hodnota ROE byla vyšší než hodnota ukazatele ROA (Sedláček, 2011, s. 56).

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{hospod. výsledek po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}}$$

**Rentabilita vloženého kapitálu (ROI)** hodnotí podnikatelskou činnost a je tedy jedním z nejdůležitějších ukazatelů. Pomocí tohoto ukazatele lze zjistit, s jakou účinností působí veškerý kapitál vložený do podnikání společnosti nezávisle na jejich zdroji. Doporučené rozmezí 12 % – 15 % je spíše orientační (Sedláček, 2011, s. 56).

$$\text{Rentabilita vloženého kapitálu} = \frac{\text{hosp. výsledek před zdaň. + nákl. úroky}}{\text{celkový kapitál}}$$

**Horizontální analýza** je analýza vývoje finančních ukazatelů v závislosti na čase. Výstupem je časový trend, který je využíván speciálně pro predikci budoucího vývoje (Kalouda, 2016, s. 56).

$$\text{Změna v \%} = \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} \times 100 = \frac{X_{t+1} - X_t}{X_t} \times 100$$

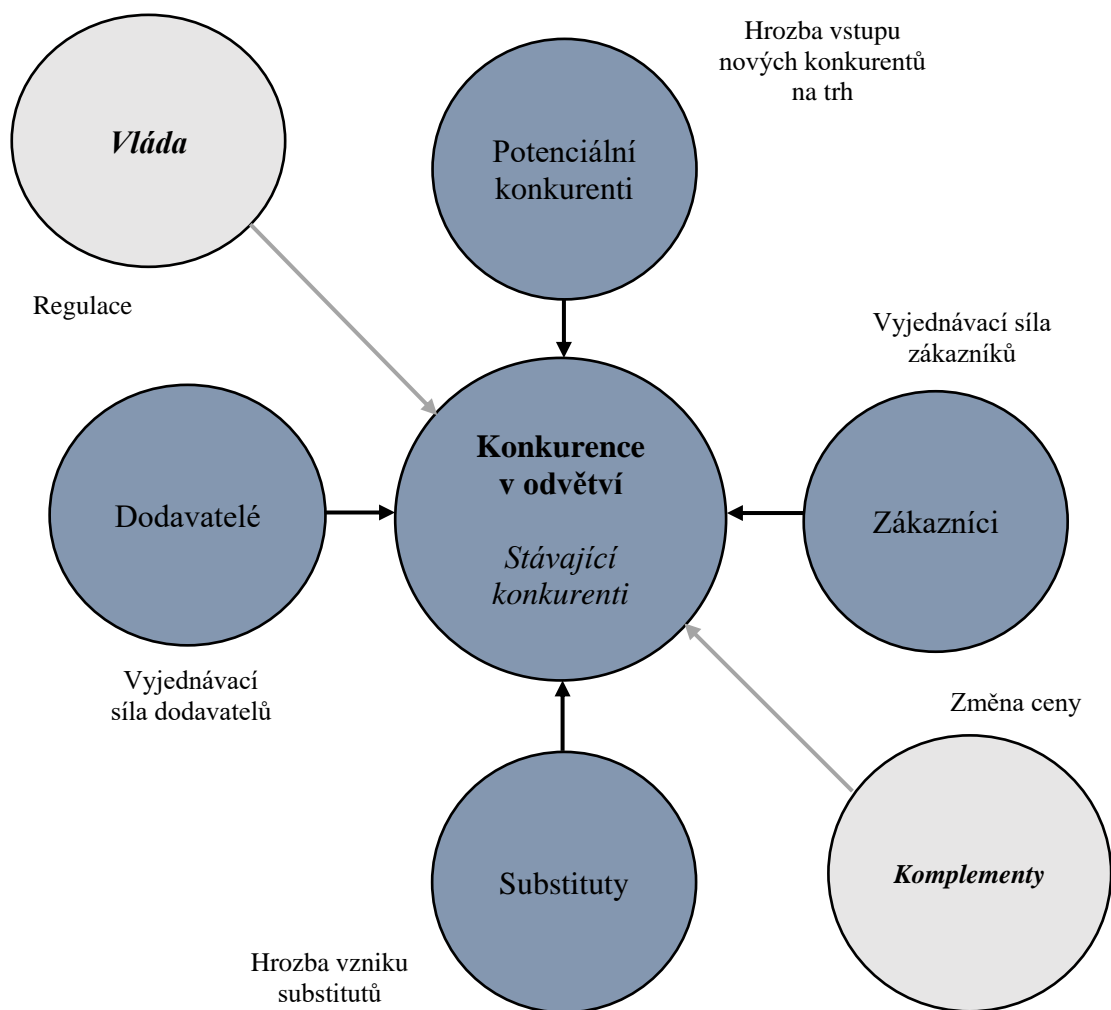
**Vertikální analýza** pracuje se strukturou zvolených ukazatelů. Předpoklad udává, že se bude tato struktura v čase měnit (Kalouda, 2016, s. 56).

$$P_i = \frac{B_i}{\sum B_i}$$

$P_i$  značí hledanou položku,  $B_i$  značí velikost položky a  $\sum B_i$  pak sumu hodnot položek. Výhodou je nezávislost analýzy na meziroční inflaci a umožňuje tak srovnávat výsledky z různých let (Sedláček, 2011, s. 17).

### Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

Jedná se o analýzu sledovaného odvětví a jeho konkrétních rizik, model pracuje s pěti prvky. Podstatou modelu je prognóza vývoje konkurenční situace ve sledovaném odvětví na základě odhadu možného chování subjektů. Nebo objektů, kteří také působí na stejném trhu a rizika hrozící z jejich strany vůči společnosti (Managementmania, 2018)



Obrázek č. 1: Porterův model pěti konkurenčních sil (Zdroj: Managementmania, 2018)

## **Model „7 S“ společnosti McKinsey**

Model „7 S“ byl vytvořen pracovníky konzultační společnosti McKinsey v sedmdesátých letech. V názvu je zahrnuto všech sedm faktorů, jejichž názvy v angličtině začínají na písmeno S. Všechny 7 složek na sebe musí navazovat a nelze vynechat, byť jen jeden z nich (Mallya, 2007, s. 73).

## **Dotazníkové šetření**

Respondenty dotazníkového šetření budou tvořit zaměstnanci společnosti AGROPT, spol. s r.o. Jedná se o jednu z metod kvantitativního výzkumu a je nejčastěji využívanou metodou. Hlavním principem je rychlé získání informací od většího množství respondentů. Tyto informace dále slouží ke zjištění postojů, názorů, preferencí a pocitů. Mezi nejpoužívanější druhy dotazování patří osobní dotazování, telefonické, písemné a elektronické dotazování (Marks.marketing, 2016).

## **Řízený rozhovor**

Jedná se o jednu z technik sběru dat v oblasti sociálního výzkumu. Tazatel pokládá otázky a respondent odpovídá. Odpovědi jsou zaznamenávány do dotazníku. Respondenti by měli být vybráni jako náhodný vzorek, aby byly odpovědi reprezentativní. Vyplněné dotazníky jsou statisticky zpracovány a z nich vyhodnocené závěry (Managementmania, 2015).

**Produktivita práce z přidané hodnoty** je vhodný nástroj pro vedení společnosti. Produktivita práce z přidané hodnoty udává přidanou hodnotu na jednoho zaměstnance. Přidaná hodnota je dána jako součet obchodní marže a výkonů minus výkonová spotřeba (Analyzuj a proved', 2019).

$$\text{Produktivita práce z přidané hodnoty} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet zaměstnanců}}$$

**Nákladovost výnosů** prezentuje, kolik Kč výnosů je z 1 Kč nákladů vynaložených na tyto výnosy (Analyzuj a proved', 2019).

$$\text{Nákladovost výnosů} = \frac{\text{celkové výnosy}}{\text{celkové náklady}}$$

**Produktivita práce z výkonů** vypovídá o výkonu na jednoho zaměstnance (Analyzuj a proveď, 2019).

$$\text{Produktivita práce z výkonů} = \frac{\text{celkové výnosy}}{\text{počet zaměstnanců}}$$

**Čistý zisk na jednoho pracovníka** vypovídá, kolik Kč ze zisku připadá na jednoho zaměstnance společnosti (Analyzuj a proveď, 2019).

$$\text{Čistý zisk na jednoho pracovníka} = \frac{\text{výsledek hospodaření za účetní období}}{\text{počet zaměstnanců}}$$

**Mzdová produktivita** Mzdová produktivita vykazuje, jaký je podíl tržeb na 1 Kč mzdových nákladů (Analyzuj a proveď, 2019).

$$\text{Mzdová produktivita} = \frac{\text{tržby}}{\text{osobní náklady}}$$

### **Analýza tržních sazeb**

*„Analýza tržních sazeb je proces shromažďování a porovnávání údajů o peněžních odměnách a zaměstnaneckých výhodách nabízených u podobných pracovních míst v jiných organizacích a o podobě zvyšování mezd a platů, která uplatňuje kdekoliv mimo organizaci. Provádí se to pomocí šetření, která zkoumají publikované údaje a/nebo shromažďují údaje z různých zdrojů“ (Armstrong, 2007, s. 197).*

**SWOT analýza** je založená na zvažování silných a slabých stránek (vnitřní faktory) společnosti. Dále zobrazuje příležitosti a hrozby (vnější faktory) korporace. Je využívána zejména při hodnotovém managementu a tvorby strategie obchodní společnosti. Silné a slabé stránky vytváří nebo naopak snižují vnitřní hodnotu. Vnější faktory nemůže korporace tak dobře kontrolovat, ale může je identifikovat pomocí analýzy konkurence (Kaňovská, 2015, s. 24).

**Tabulka č. 1: Schéma SWOT analýzy (Zdroj: Kaňovská, 2015, s. 25)**

	<b>S-silné stránky</b>	<b>W-slabé stránky</b>
<b>O-příležitosti</b>	<b>Strategie SO</b>	<b>Strategie WO</b>
<b>T-hrozby</b>	<b>Strategie ST</b>	<b>Strategie WT</b>

Legenda: SO-využití silné stránky na získání výhody, WO-překonat slabiny využitím příležitostí, SW-využití silné stránky na čelení hrozbám, WT-minimalizovat náklady a čelit hrozbám (Kaňovská, 2015, s. 25).

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

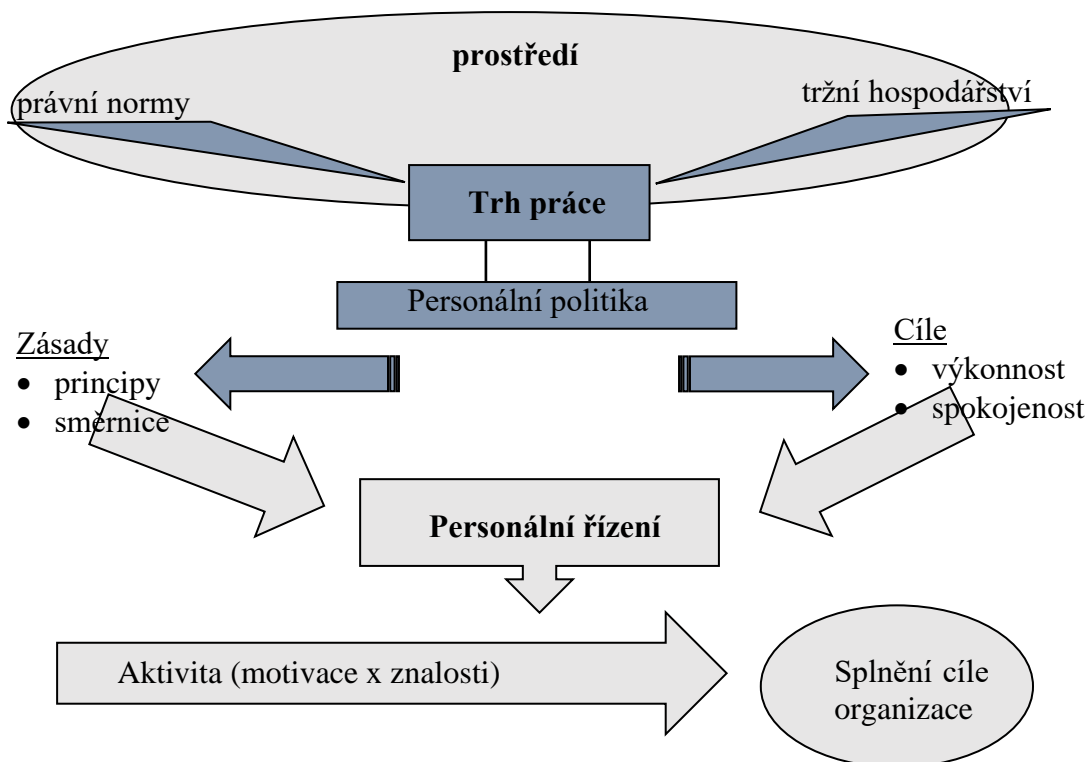
V části teoretická východiska práce jsou popsány teoretické základy, které budou sloužit pro zpracování analytické části. Za nejdůležitější z nich je považováno vymezení termínů mzda, odměňování zaměstnanců společnosti a s nimi souvisejících odborných výrazů.

## 1.1 Trh práce

Širší systém fungování lidských zdrojů. Je regulován právními normami, které musí být organizací respektovány. Nabídku práce formují pracovníci a poptávku po práci organizace, které poptávají práci. Úroveň mezd je ovlivňována nabídkou a poptávkou po práci a právní normy ovlivňují minimální výši mezd (Dvořáková, 2012, s. 215-216).

*„Tržní hospodářství pak vnáší do celkového procesu objektivní požadavek na výkonnost organizace jako celku, která jediná je zárukou přežití a rozvoje v konkurenčním prostředí. Respektování zákonitostí trhu je pro každý subjekt objektivní nutností. Kvalitní a výkonný personál je jedním z nejvýznamnějších faktorů konkurenčního boje, protože je rozhodující pro stanovení kvalitní strategie podniku a její realizace v každodenní činnosti a ovlivňuje konečnou kvalitu výstupů podniku“ (Dvořáková, 2012, s. 216).*

Následující obrázek zjednodušuje vztahy subjektů na trhu práce z hlediska základních cílů personální politiky. Výkonnost podniku je jediným a hlavním zdrojem pro spokojenost zaměstnanců společnosti po materiální stránce. Personální politika musí okolní vlivy nejenom respektovat, ale i začlenit do struktury nástrojů personálního řízení v podobě principů, směrnic anebo zásad. Je třeba, aby dva hlavní cíle personální politiky byly začleněny z hlediska organizace jako celku. Těmito cíli je myšlena výkonnost organizace pro její existenci a spokojenost zaměstnanců (Dvořáková, 2012, s. 216).



Obrázek č. 2: Širší kontext personální politiky (Zdroj: Dvořáková, 2012)

## Mzda

Mzda je jakési peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty, které je poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za jeho vykonanou práci. Je poskytována dle složitosti, odpovědnosti ale i namáhavosti práce. Další roli hrají obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnost a dosažené pracovní výsledky (Zákon č. 262/2006 Sb.).

### Ekonomické funkce mzdy:

1. alokační funkce – snaha o nejvýhodnější podmínky při prodeji pracovní síly pracovníkem, pohyb pracovních sil je ovlivněn tlakem mzdy, kde je mzdová úroveň co nejvyšší,
2. vyrovnávací funkce – stanovení výše mzdy v souladu s poměrem nabídky a poptávky práce se v určitém časovém úseku vyrovná vztah mezi nimi. Cena, která se vytvoří je cenou rovnováhy pro tento časový úsek a vybraný segment trhu práce,

3. selektivní funkce – zaměstnavatel sleduje legislativní a smluvní omezení a respektuje úroveň mezd na trhu práce. Mzda je tedy pro zaměstnavatele exogenně určeným faktorem. Zaměstnavatel také zhodnocuje tento nákladový faktor v kvalitě produkce, aby bylo dosaženo zisku. Mzda tedy působí jako selektivní faktor, který vyloučí ze soutěže na trhu ty výrobce, kteří nezhodnocují mzdové náklady (Kleibel, 1998, s. 5).

### **Mzdová teorie prolíná celou ekonomickou teorií ve třech úrovních:**

1. mikroekonomická úroveň zjišťuje, jakými principy ovlivňuje nabídka práce ze strany domácností a poptávku po práci ze strany firem vytvořenou výší mezd,
2. mezzoekonomická úroveň zaměřuje pozornost na faktory, které ovlivňují vytváření výše mezd na konkrétních dílčích trzích práce,
3. makroekonomická úroveň zkoumá průměrnou výši mezd v národním hospodářství a podíl příjemců mezd na vytvoření mzdové kvóty (národní produkt) (Kleibl, 1998).

*„Využívání mzdových podnětů k pracovní motivaci pracovníků představuje významnou oblast motivace práce, jejich účinek je také nejmarkantnější a zasahuje nejširší okruh pracovníků. Tím, že ovlivňují bezprostředně životní úroveň pracovníků, jsou také pocíťovány jako nejúčinnější podněty. V tomto případě se spojují obě hlavní funkce mzdy ve společném účinku. Mzda bývá jednoznačně charakterizována jako jeden z podnětů k práci, a to v souladu s hlavním směrem svého působení“ (Kleibl, 1998, s. 16).*

### **Zaměstnanec**

Definice dle zákoníku práce je *„Zaměstnanec je fyzická osoba, která se zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu“ (Zákon č. 262/2006 Sb.).*

### **Zaměstnavatel**

*„Zaměstnavatel je osoba, pro kterou se fyzická osoba zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu“ (Zákon č. 262/2006 Sb.).*

## 1.2 Odměňování pracovníků

Odměňování neznamena pouze mzdu nebo plat, případně peněžní odměny, které zaměstnavatel poskytuje pracovníkovi jako kompenzaci za vykonanou práci. Moderní pojetí řízení lidských zdrojů zahrnuje povýšení, formální uznání a zaměstnanecké výhody. Stále více pozornosti je věnováno vnitřním odměnám (spokojenost pracovníka s vykonanou prací, s radostí, kterou mu přináší, s příjemnými pocity vyplývajícími z úspěšnosti, z neformálního uznání, dosavadních pracovních cílů a kariéry). Stále více je mezi odměny zařazeno i vzdělávání, které poskytuje organizace (Koubek, 2007, s. 30).

### Odměňování může nabývat:

1. peněžité formy – patří sem mzda a plat, řadíme sem také další složky mzdy nebo platu včetně příplatků, podílů na výsledku hospodaření společnosti nebo benefity, které jsou přiznané v penězích,
2. nepeněžité formy – jedná se o naturální požity a výrobky, těmito výrobky může být služební automobil, notebook nebo mobil (Měrtlová, 2014, s. 102).

*„Odměny mohou být vázány na povahu vykonávané práce a její význam. Na odvedenou práci, na výkon pracovníka, jeho schopnosti, či vzácnost na trhu práce nebo vyplývají z pracovního poměru, mohou mít podobu zajímavých a podnětných pracovních úkolů, veřejného uznání zásluh a dobré práce, péče o vzdělávání a rozvoj pracovníka, péče o individuální pracovní prostředí, o zdokonalování pracovních a mezilidských vztahů v organizaci atd“ (Koubek, 2007, s. 284).*

### 1.2.1 Vnější vlivy na odměňování

Mezi hlavní vlivy spadá narůstající konkurence, globalizace, vládní intervence, scény kolektivních pracovních vztahů a charakteristik sektoru:

1. globalizace – tlačí na obchodní společnosti, aby v zájmu uspokojování potřeb vysílali lidi, jejich nápady, své produkty a informace do celého zbytku světa,
2. trendy v zaměstnání lidí – narůstá poptávka po dovednostech a zvláštní přípravě na povolání, konkrétně manažerech a specialistech. Poptávka je také po kvalifikovaných manuálních pracovnících, technickém a kancelářském

personálu. Společně s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců a snižující se mírou nezaměstnanosti, ovlivňuje strategie odměňování určenou k přitahování a stabilizaci lidí,

3. trendy v populačním vývoji – poslední roky zaznamenávají snižování porodnosti, pokles úmrtnosti a prodlužování lidského života. Dnešní společnosti se již nezbavují „starých“ pracovníků, kteří splňují nárok na důchod nebo oportunistické lapaření zaměstnanců s potřebnou kvalifikací a zkušenostmi od konkurentů,
4. tržní mzdové sazby – vnější prostředí ovlivňuje velkým způsobem mzdové sazby a platy v organizacích. Pokud chtějí společnosti zachovat konkurenceschopnost jejich peněžních odměn, musejí brát v úvahu změny tržních a běžných sazeb (Armstrong, 2009, s. 37-38).

### **1.2.2 Vnitřní vlivy na odměňování**

Patří zde zejména ovlivnění podnikové kultury, podnikání organizace a její technologie:

1. podniková kultura – významným vlivem působí na řízení odměňování. Tvoří ji sdílené hodnoty, postoje a normy. Špatná kultura by mohla vytvářet bariéry zahrnující odpor ke změně a brání dosažení cílů odměňování,
2. podnikání organizace – základní hodnoty jsou tvořeny druhem podnikání, který společnost provozuje. Stejně tak ovlivňuje typ lidí, které bude organizace zaměstnávat,
3. Technika a technologie – organizace, řízení a vykonávání práce je ovlivňována zaváděním nové techniky nebo technologie a může vyústit do změny procesů a systémů (Armstrong, 2009, s. 34-35).

### **1.2.3 Filozofie a zásady odměňování**

Společnost se nejprve musí zamyslet nad filozofií odměňování, která vyjadřuje přesvědčení o tom, jak by lidé měli být odměňováni. Je zapotřebí, aby byli zaměstnanci o filozofii odměňování seznámeni. Zaměstnanci by měli pochopit, na čem jsou založeny postupy a politiky odměňování, které se jich týkají a přímo je ovlivňují. Zásady

odměňování se týkají například uplatňování spravedlivého, transparentního a efektivního systému odměňování, které je v zájmu všech zainteresovaných stran. Zaměstnanci se pravděpodobně zdrží vyslovení svých názoru, až do chvíle, kdy skutečně pocítí uplatňování těchto zásad (Armstrong, 2015, s. 100).

Během hodnocení se nezabýváme osobností každého jednotlivého pracovníka, ale naopak tím, jak svým vlastním chováním dosahuje výkonu (Hroník, 2006, s. 13).

### **Příklady filozofií a zásad odměňování:**

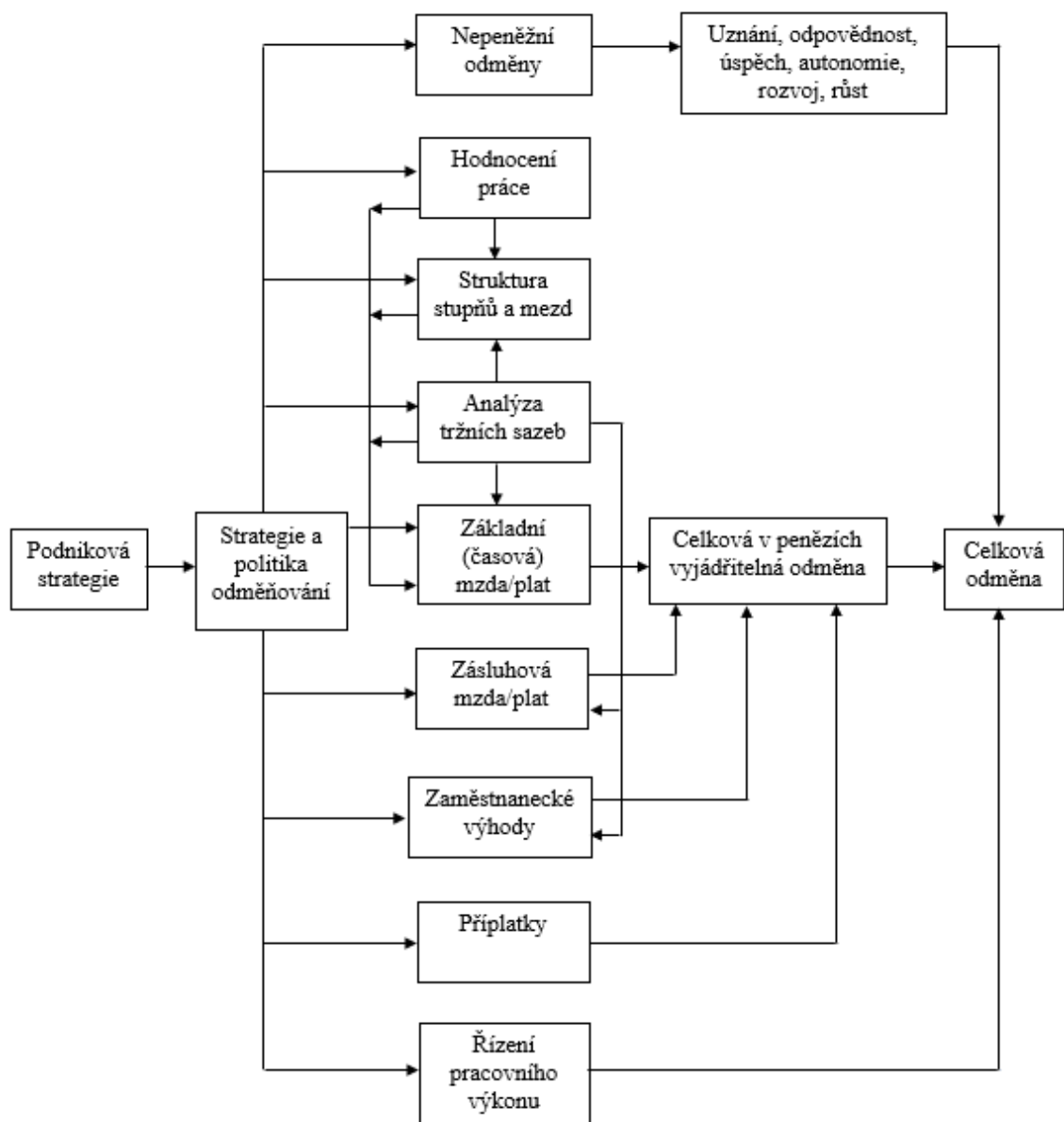
1. uspokojovat potřeby a být udržitelný:
  - a. hnacími silami organizací a zaměstnanců je strategie odměňování,
  - b. argumenty, které se týkají odměňování musí být trvale udržitelné,
2. odrážet povahu práce:
  - a. rozlišení skupin zaměstnanců, které jsou vymezené podle funkcí a schopností,
  - b. organizace se stejnými skupinami zaměstnanců jsou podněcovány k tomu, aby zvážili podobná opatření týkající se odměňování svých zaměstnanců,
3. rozlišovat a oceňovat výkon:
  - a. odměňovat podle hodnoty a výkonu odráží to, co každý zaměstnanec přináší organizaci,
  - b. Odměňování podle toho, jak zaměstnanci splňují předepsané požadavky,
4. řídít celkovou odměnu:
  - a. uplatnění hmotných a nehmotných odměn,
  - b. celková odměna musí být uplatněna s cílem přilákat a udržet talentované zaměstnance,
  - c. obě stran si musí uvědomovat hodnotu celkové odměny,
5. řídít peněžní odměny:
  - a. v celkové peněžní odměně jsou zahrnuty základní peněžní odměny a variabilní peněžní odměny,
  - b. odpovědnost, namáhavost a složitost práce je odražena v základní peněžní jednotce,
  - c. variabilní peněžní hodnota odráží dosažený výkon v porovnání s dohodnutými cíli,

6. sledovat trh:
  - a. výše peněžních odměn je sestavena na určitém postavení na trhu s cílem přilákat a udržet talentované zaměstnance,
  - b. složky celkových odměn odráží jejich vzájemnou konkurenceschopnost,
7. podporovat rovnost v odměňování:
  - a. nutnost omezení přímých a nepřímých diskriminací v odměňování, odstranění neodůvodněných rozdílů v peněžním odměňování mužů a žen,
  - b. neustálé splňování požadavků právních předpisů, uplatnění transparentního a přiměřeného systému odměňování (Armstrong, 2015, s. 101).

### 1.3 Systém odměňování

Přístupy k plnění cílů řízení odměňování jsou umístěny do systému odměňování společnosti a tvoří její:

1. strategie odměňování – stanovují, co organizace v dlouhodobém dohledu plánuje dělat v oblasti vytváření praxe, procesů, postupů při odměňování a realizace politiky, která podporuje dosahování vytyčených cílů. Může se jednat o konkurenceschopnost udržení mzdových sazeb,
2. politika odměňování – uděluje návod pro rozhodování a prováděné kroky. Může se jednat o politiku odměňování, která stanoví úroveň peněžních odměn ve společnosti, které budou odpovídat průměrným tržním sazbám,
3. praxe odměňování – tvoří ji struktury stupně tříd a sazby mzdové struktury, dále metody hodnocení práce, programy zásluhového odměňování, které se používají pro realizaci strategie a politiky odměňování. Jedná se například o politiku úroveň peněžních odměn, jejíž charakter povede ke shromažďování a analyzování údajů o tržních sazbách a úpravě mezd a platů reagujících na růst tržních sazeb,
4. procesy odměňování – tvoří procesy realizace politiky a aplikaci praktické stránky odměňování. Jak manažeři řídí proces úpravy mezd a uplatňování výsledků šetření,
5. postupy (procedury) odměňování – zabezpečení toho, že bude za vynaložené peníze přinášet odpovídající hodnotu (Armstrong, 2009, s. 23-24).



Obrázek č. 3: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vazby (Zdroj: Armstrong, 2009, s. 24)

### 1.4 Celková odměna

Celková odměna zastřešuje všechny typy odměn, od přímých i nepřímých k vnitřním i vnějším. Se všemi stránkami odměny, jako je základní mzda nebo plat, zásluhová odměna, zaměstnanecké výhody i nepeněžní odměny, které zahrnují vnitřní odměny, které přináší sama práce, se zachází jako s logickým a integrovaným celkem a jsou zároveň vzájemně provázány. Celková odměna propojuje transakční odměny (hmotné

odměny, které plynou z transakce mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem) a relační odměny (nehmotné odměny, které se týkají vzdělávání a rozvoje nebo zkušeností a pracovních zážitků. Tyto vztahy jsou znázorněny v následujícím obrázku (Armstrong, 2009, s. 42).

**Tabulka č. 2: Složky celkové odměny** (Zdroj: Armstrong, 2009, s. 42)

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

### Význam celkové odměny

Pojetí celkové odměny říká, že odměňování pracovníků není jen jejich zasypáváním penězi, ale je něčím více (Armstrong, 2009, s. 42).

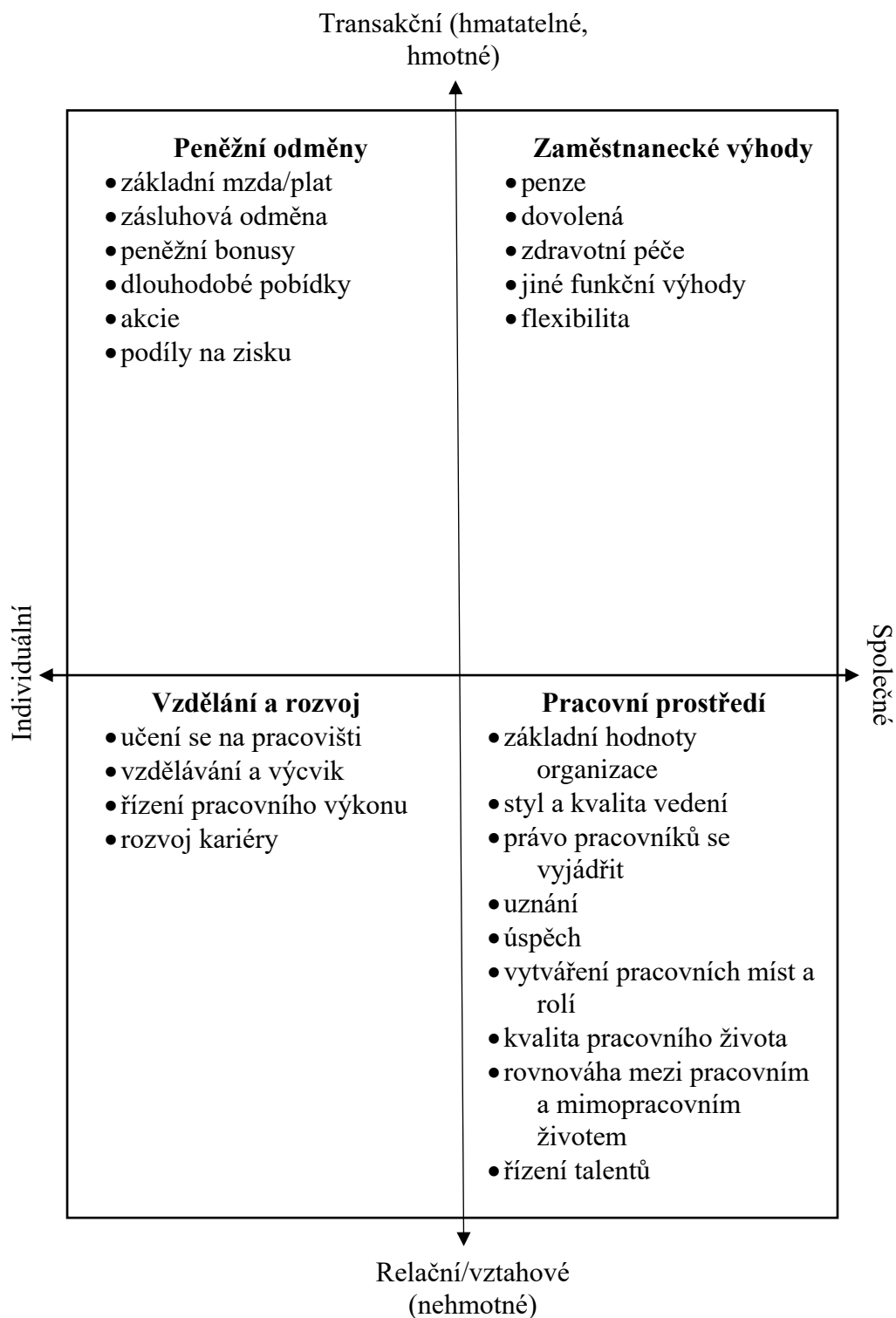
*„Může pomoci vytvářet zážitky z práce, které uspokojí potřeby pracovníků a povzbuzují je k vynakládání zvláštního úsilí tím, že e vytváří jakási dohoda, která se týká širokého okruhu záležitostí, a že se vynakládají peníze tam, kde to bude pro účely posunu hodnot pracovníků nejefektivnější“* (Armstrong, 2009, s. 42).

### Výhody celkové odměny

Tyto výhody jsou:

1. větší vliv – na oddanost a motivaci lidí má hlubší a dlouhodobější vliv efekt různých typů odměn,
2. zlepšení zaměstnaneckých vztahů – vztahy vytvářené koncepcí celkové odměny vedou k výhodnému využívání relačních a transakčních odměn,
3. flexibilita v uspokojování individuálních potřeb – vztahové odměny připoutají pracovníky více k organizaci, protože odpovídají jejich individuálním potřebám,
4. úspěch ve válce o talenty – vztahové odměny pomáhají organizaci zaujmout na trhu pozici atraktivního zaměstnavatele (Armstrong, 2009, s. 43-44).

## Model celkové odměny



Obrázek č. 4: Model celkové odměny (Zdroj: Armstrong, 2009, s. 44)

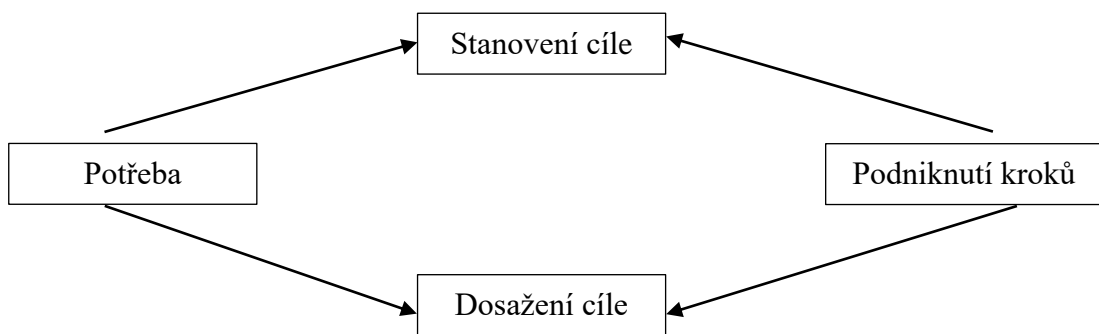
## 1.5 Motivace

Důvod něco dělat se nazývá motiv. Lidé, kteří jsou motivováni očekávají, že jisté jednání pravděpodobně povede k dosažení cíle a získání hodnotné odměny, která uspokojí jejich potřeby a touhy. Motivace zahrnuje tři složky. Směr udávající, čeho se zaměstnanec snaží dosáhnout. Úsilí, jak moc se snaží a vytrvalost, jak dlouho se o to pracovník snaží (Armstrong, 2015, s. 217-218).

Správně motivovaní lidé využívají dobrovolně pozitivní chování – snaha o větší úsilí a vykonání něčeho na víc. Tito lidé mohou být motivováni sami od sebe, potom jde o nejlepší formu motivace. Avšak dodatečná motivace pomáhá k tomu, aby lidé co nejlépe využívali svých schopností a dosahovali co nejlepších výsledků (Armstrong, 2015, s. 218).

### Proces motivace

Je nezbytné, aby manažeři pochopili proces motivace. Jak funguje a jaké různé druhy motivace existují. Model motivace, který souvisí s potřebami znázorňuje následující obrázek (Armstrong, 2007, s. 160).



**Obrázek č. 5: Model motivace, který souvisí s potřebami** (Zdroj: Armstrong, 2007, s. 160)

*„Tento model naznačuje, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby a přání, a volí se cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů“* (Armstrong, 2007, s. 160).

### **Typy motivace:**

1. vnitřní motivace – lidé ji pocítují, pokud je jejich práce důležitá, zajímavá a podnětná. Vyplývá tedy z práce samotné a nepodněcují ji vnější pobídky. Ke zvýšení motivace lze využít tři opatření – autonomie (umožní lidem si stanovit vlastní plán), dokonalost (pomáhá k nalezení cesty ke zlepšování lidí) a účel (vysvětlení lidem nejen jak se co dělá, ale také proč se to dělá),
2. vnější motivace – opatření, která jsou podněcována, abychom motivovali lidi. Patří sem odměny jako je zvýšení mzdy, udělení pochvaly nebo povýšení. Dále také tresty zahrnující disciplinární řízení, odebrání nenárokové složky mzdy apod. (Armstrong, 2015, s. 218-219).

## 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část s názvem analýza současného stavu je zaměřena na představení společnosti AGROPT, spol. s r.o. Dále pak bude analyzováno okolí společnosti a v neposlední řadě zpracováno dotazníkové šetření mezi pracovníky sledované společnosti.

### 2.1 Představení společnosti

Hlavním předmětem podnikání české společnosti AGROPT, spol. s r.o. jsou služby poskytované zemědělcům a zemědělským podnikům na Moravě i na Slovensku. Jedná se o službu sklizně cukrové řepy – sklizeň probíhá výhradně originálními sklízeči Německého výrobce HOLMER Maschinenbau GmbH, dále vývoz cukrové řepy z pole a vršení na hromady – pro odvoz od sklizeče jsou využívány další stroje značky HOLMER Maschinenbau GmbH, tyto stroje jsou postavené speciálně pro rychlý odvoz na „skládku“, odkud se dále cukrová řepa pomocí kamionové dopravy převáží do cukrovaru, rozmetání hnoje a kalů – k rozmetání se využívají stejné stroje jako pro odvoz cukrové řepy od vyorávače, během krátké chvíle je možné tento stroj přeměnit k dalšímu využití a dalšímu druhu polní práce a v neposlední řadě aplikace kejdy a digestátu – na tuhle práci se využívají opět stroje jako k odvozu cukrové řepy a rozmetání hnojiv (Agropt, 2018).



Obrázek č. 6: Logo společnosti AGROPT, spol. s r.o. (Zdroj: Agropt, 2018)

Společnost nabízí i takzvané doplňkové služby, ke kterým patří poradenství a celoroční konzultace v pěstování a ošetřování cukrové řepy. Dále společnost AGROPT, spol. s r.o. v mimosezonním období nakupuje a pronajímá své stroje k soukromému

využití. Společnost působí v zemědělství od roku 1994, kdy byla původně založena ke zpracování dřeva. Provozovala činnosti jako je výroba ze dřeva, výroba pilařská, zemědělská činnost, nákup a prodej techniky za účelem dalšího prodeje. Zakázky společnosti jsou převážně sezónní dle ročního období (Novotná, 2018).

Společnost disponuje dvaceti-čtyř hodinovým servisem všech strojů. O servis se stará pravidelně školený personál v technickém zázemí sídla obchodní společnosti s velkým skladem náhradních dílů. Kvůli opravě strojů disponuje společnost vozidly s mobilním servisem. Díky těmto podmínkám tyto stroje pracují takřka nepřetržitě celý rok bez velkých poruch, které by způsobily dlouhé a nákladné prostoje během celé pracovní sezóny. Společnost se snaží neustále své služby zlepšovat a rozvíjet. Hospodářský rok společnosti si účetní jednotka stanovila od 1.8. do 31.7. následujícího roku (Novotná, 2018).

**Tabulka č. 3: Úplný výpis z obchodního rejstříku společnosti AGROPT, spol. s r.o.** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2018)

<b>Datum zápisu:</b>	11. srpna 1994
<b>Obchodní jméno:</b>	AGROPT, spol. s r.o.
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Sídlo společnosti:</b>	Pačlavice, Pačlavice 173, okres Kroměříž, PSČ 76834
<b>Předmět podnikání:</b>	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů.
<b>Statutární orgány:</b>	Jednatelé: Ing. Pavel Trávníček, st. Pavel Trávníček, ml. Daniela Novotná Ing. Radomír Novotný
<b>Způsob jednání:</b>	Každý jednatel zastupuje společnost samostatně.
<b>Společníci:</b>	Společníci: Pavel Trávníček, ml. (60 % podílu) Daniela Novotná (20 % podílu) Iveta Strašáková (20 % podílu)
<b>Zisk za rok 2017:</b>	18 213 264 Kč
<b>Obrat za rok 2017:</b>	84 657 000 Kč
<b>Počet zaměstnanců v roce 2019:</b>	31
<b>Kategorie společnosti:</b>	Malý podnik (méně než 50 zaměstnanců)

## 2.2 Analýza finančního zdraví společnosti

Tato kapitola diplomové práce obsahuje podrobné analýzy společnosti AGROPT, spol. s r.o. Jedná se o finanční hodnocení společnosti pomocí Indexu IN05, poměrových ukazatelů a analýzy absolutních dat.

### 2.2.1 Index IN05

V této kapitole bude zhodnocena situace společnosti na základě indexu IN05.

**Tabulka č. 4: Index IN05** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy za roky 2013-2017, 2018)

Ukazatel	2013	2014	2015	2016	2017	koeficient
A	2,75	4,06	3,24	3,57	3,69	× 0,13
B	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	× 0,04
C	0,13	0,24	0,19	0,19	0,19	× 3,97
D	1,18	1,35	1,01	0,94	0,93	× 0,21
E	0,87	1,64	0,71	0,95	1,07	× 0,09
<b>IN05</b>	1,5606	2,2746	1,8095	1,8770	1,8668	-

Ani jedna z výsledných hodnot indexu IN05 není menší než hodnota 0,9. Společnost AGROPT, spol. s r.o. by tedy neměla být ohrožena vážnými finančními problémy. Pouze rok 2013 jeho výslednou hodnotou těsně pod hranicí 1,6 spadá do tzv. „šedé zóny“ nevyhraněných výsledků pro hodnoty indexu od 0,9 do 1,6. Ostatní sledované roky předpovídají uspokojivou finanční situaci.

### 2.2.2 Finanční hodnocení společnosti – poměrové ukazatele

Tato kapitola obsahuje vybrané poměrové ukazatele, které ovlivňují hospodaření po finanční stránce společnosti.

Hodnoty okamžité likvidity za rok 2014 překračuje doporučený interval několika násobně. Nízké hodnoty v posledních letech zapříčinily investice do nákupu nových strojů. Pohotová likvidita v roce 2014 přináší velmi vysoké hodnoty. Důvodem tohoto stavu je držení velkého množství zásob, který byl hned v dalším roce spotřebován

a hodnota se přiblížila roku 2013. Z výsledků běžné likvidity v tabulce je patrný stejný trend jako u pohotové likvidity. Doporučených hodnot 1,5 – 2,5 nedosahuje pouze rok 2014, který tento interval překračuje několika násobně.

**Tabulka č. 5: Finanční hodnocení společnosti – poměrové ukazatele v letech 2013-2017** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy za roky 2013-2017, 2018)

<b>Poměrové ukazatele</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Likvidita okamžitá</b>	<b>1,6</b>	<b>4,9</b>	<b>0,8</b>	<b>0,8</b>	<b>0,6</b>
změna oproti předchozímu roku (%)	x	198,9	-84,5	4,3	-20,8
<b>Likvidita pohotová</b>	<b>1,5</b>	<b>6,4</b>	<b>1,6</b>	<b>1,3</b>	<b>1,4</b>
změna oproti předchozímu roku (%)	x	323,8	-75,2	-15,4	4,1
<b>Likvidita běžná</b>	<b>1,6</b>	<b>6,6</b>	<b>1,8</b>	<b>1,5</b>	<b>1,6</b>
změna oproti předchozímu roku (%)	x	315,4	-72,0	-20,2	8,8
<b>Celková zadluženost (%)</b>	<b>36,4</b>	<b>24,6</b>	<b>30,9</b>	<b>28,0</b>	<b>27,1</b>
změna oproti předchozímu roku (%)	x	-32,31	25,30	-9,30	-3,04
<b>Úrokové krytí</b>	<b>12,5</b>	<b>49,9</b>	<b>28,4</b>	<b>41,6</b>	<b>64,6</b>
změna oproti předchozímu roku (%)	x	300,91	-43,20	46,77	55,25
<b>Doba obratu závazků (dny)</b>	<b>77</b>	<b>22</b>	<b>47</b>	<b>99</b>	<b>61</b>
změna oproti předchozímu roku (%)	x	-72	115	111	-38
<b>Doba obratu pohledávek (dny)</b>	<b>24</b>	<b>23</b>	<b>19</b>	<b>31</b>	<b>35</b>
změna oproti předchozímu roku (%)	x	-4	-19	65	11
<b>ROA (%)</b>	<b>10,5</b>	<b>19,4</b>	<b>15,9</b>	<b>15,7</b>	<b>15,0</b>
změna oproti předchozímu roku (%)	x	85,01	-17,97	-1,73	-4,27
<b>ROE (%)</b>	<b>16,5</b>	<b>25,8</b>	<b>23,0</b>	<b>21,7</b>	<b>20,6</b>
změna oproti předchozímu roku (%)	x	56,16	-10,58	-5,63	-5,40
<b>ROS (%)</b>	<b>11,1</b>	<b>19,0</b>	<b>18,0</b>	<b>22,2</b>	<b>21,5</b>
změna oproti předchozímu roku (%)	x	70,03	-5,21	23,60	-3,11
<b>ROI (%)</b>	<b>14,2</b>	<b>24,6</b>	<b>19,6</b>	<b>19,8</b>	<b>18,8</b>
změna oproti předchozímu roku (%)	x	73,02	-20,05	1,01	-5,15

Hodnoty okamžité likvidity za rok 2014 překračuje doporučený interval několika násobně. Nízké hodnoty v posledních letech zapříčinily investice do nákupu nových strojů. Pohotová likvidita v roce 2014 přináší velmi vysoké hodnoty. Důvodem tohoto stavu je držení velkého množství zásob, který byl hned v dalším roce spotřebován a hodnota se přiblížila roku 2013. Z výsledků běžné likvidity v tabulce je patrný stejný

trend jako u pohotové likvidity. Doporučených hodnot 1,5 – 2,5 nedosahuje pouze rok 2014, který tento interval překračuje několika násobně.

V případě celkové zadluženosti lze u společnosti AGROPT, spol. s r.o. lze vyzorovat mírně klesající trend s výjimkou roku 2015. Vysoký pokles zadluženosti byl zaznamenán v roce 2014, kdy razantně poklesly závazky z obchodních vztahů.

Ukazatel úrokové krytí v letech 2013-2017 vykazuje kolísavý charakter. Nejnižší hodnota byla naměřena v roce 2013, důvodem tohoto stavu je takřka poloviční hodnota EBITu oproti následujícím rokům.

Hodnota doby obratu závazků v roce 2014 jako jediná opět neodpovídá pravidlu s hodnotou 22 dnů. Doba obratu pohledávek vykazuje hodnotu, která od roku 2016 překračuje dobu, na kterou společnost vystavuje splatnost faktur. Tato doba je 30 dní.

Ukazatel rentability celkových aktiv (ROA) vykazuje překročení doporučené hranice 10 % pouze rok 2013. Poslední rok přináší mírný pokles. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) napovídá, že v případě sledované společnosti AGROPT, spol. s r.o. se daří udržet doporučených hodnot u všech sledovaných let. Stejně jako u ROA je trend v posledních letech klesající. Rentabilita tržeb (ROS) udává, že všechny sledované roky splňují doporučenou hodnotu, která je vyšší než 6 %. Největší rozdíl je mezi lety 2013 a 2014, kdy rok 2014 přinesl výrazně vyšší zisk. Výsledky Rentability vloženého kapitálu (ROI) značí, že kromě roku 2013 překračují všechny ostatní sledované roky doporučenou hodnotu 12 % - 15 % o více než 3 %.

### **2.2.3 Analýza nákladů souvisejících se zaměstnanci**

Kapitola bude obsahovat strukturu nákladů, které souvisí se zaměstnanci.

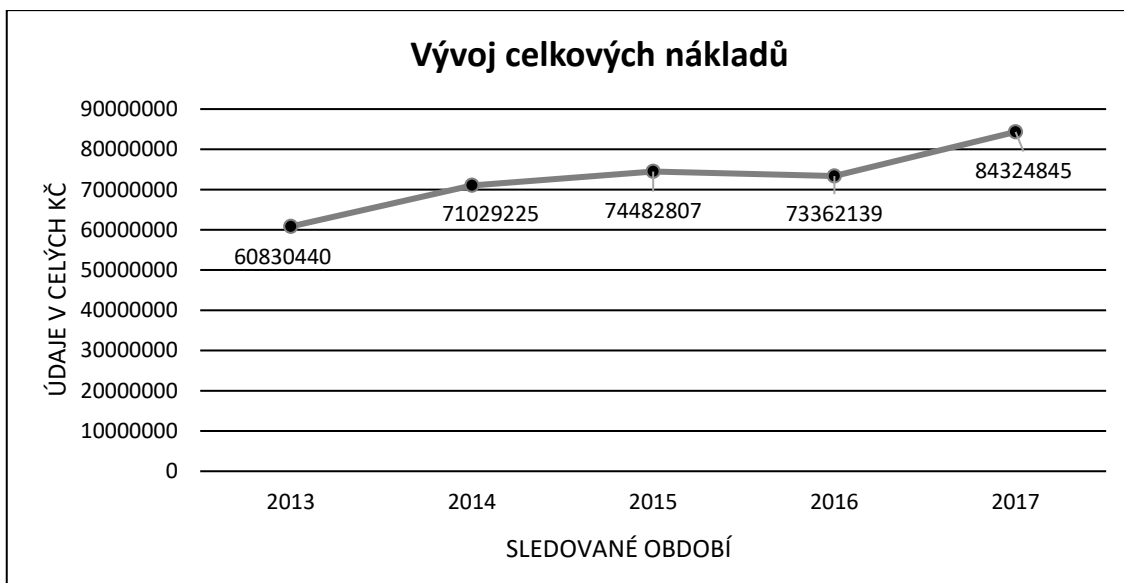
Z tabulky níže je patrné, že výše mzdových nákladů se každým rokem zvyšovala. Mzdové náklady tvoří v roce 2013 a 2014 10 % celkových nákladů. Pro roky 2015-2017 je to 11 % z celkových nákladů. Následující graf zobrazuje vývoj celkových nákladů v jednotlivých letech 2013-2017.

**Tabulka č. 6: Vybrané náklady za období 2013-2017** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy za roky 2013-2017, 2018)

<b>Uvedeno v celých Kč</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Cestovné, stravné	643220	835 162	1 222 930	1 160 735	1 400 458
Mzdové náklady	5 790 522	6 796 826	7 952 117	8 212 925	9 353 647
Zákonné sociální a zdravotní pojištění	2 180 836	2 484 557	3 166 960	3 188 263	3 570 458
Zákonné sociální náklady	85 608	90 892	104 400	98 095	105 104
Ostatní sociální náklady	124 014	97 830	30 000	107 934	91 338
Suma nákladů souvisejících se zaměstnanci	8824200	10305267	11253477	11607217	13120547
<b>% z celkových nákladů</b>	<b>15 %</b>	<b>15 %</b>	<b>15 %</b>	<b>16 %</b>	<b>16 %</b>
<b>Celkové náklady za hospodářský rok</b>	<b>60830440</b>	<b>71029225</b>	<b>74482807</b>	<b>73362139</b>	<b>84324845</b>

Z tabulky je patrné, že výše mzdových nákladů se každým rokem zvyšovala. Mzdové náklady tvoří v roce 2013 a 2014 10 % celkových nákladů. Pro roky 2015-2017 je to 11 % z celkových nákladů. Následující graf zobrazuje vývoj celkových nákladů v jednotlivých letech 2013-2017.

Následující graf znázorňuje vývoj celkových nákladů v za období 2013-2017. Na meziročním růstu celkových nákladů má vliv zakoupení nových strojů v letech 2014 a 2017. S tímto je spojeno navýšení mzdových nákladů na zvyšující se počet zaměstnanců a potřebnou údržbou a opravu těchto strojů. S nárůstem zaměstnanců souvisí i navýšení firemních vozidel.



**Graf č. 1: Vývoj celkových nákladů společnosti AGROPT, spol. s r.o. za sledované období 2013-2017** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy za roky 2013-2017, 2018)

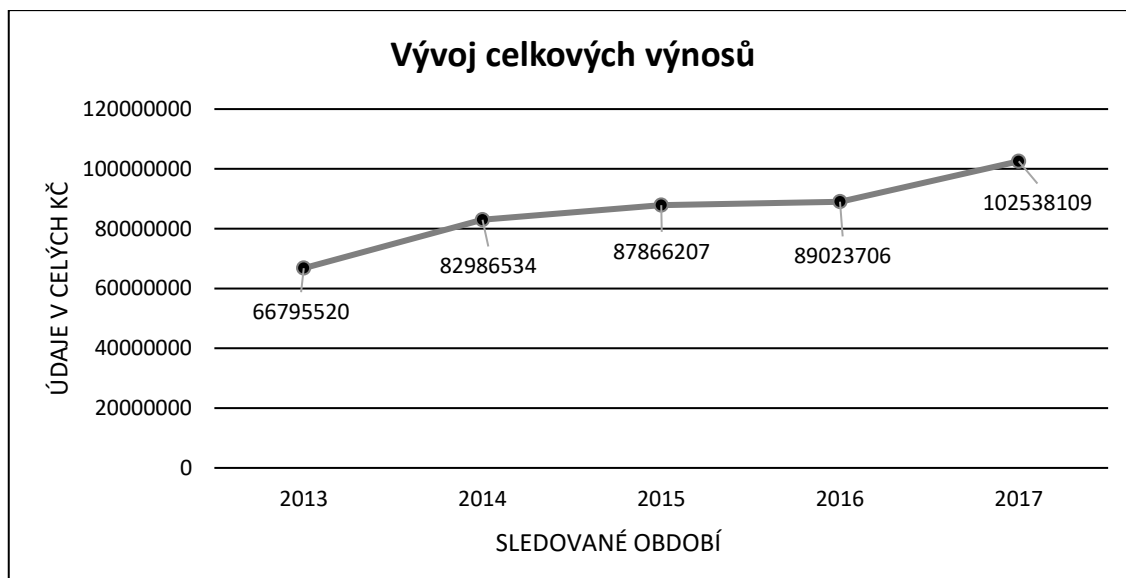
#### 2.2.4 Analýza výnosů

Z níže zvedené tabulky je patrné, že výnosy z hlavní podnikatelské činnosti společnosti AGROPT, spol. s r.o. jsou okolo hranice 80 % z celkových výnosů za hospodářský rok. Zbylé výnosy tvoří tržby z prodeje dlouhodobého hmotného majetku, tržby z prodeje materiálu, výnosy z odepsaných pohledávek, ostatní provozní výnosy, úroky, kurzové zisky a ostatní finanční výnosy.

**Tabulka č. 7: Přehled tržeb a celkových výnosů v období 2013-2017** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy za roky 2013-2017, 2018)

Uvedeno v celých KČ	2013	2014	2015	2016	2017
Celkové výnosy za hospodářský rok	66795520	82986534	87866207	89023706	102538109
Tržby z prodeje služeb	53512394	63087839	74175085	70537966	84 656 843
% z celkových výnosů	80 %	76 %	84 %	79 %	83 %

Následující graf zobrazuje vývoj celkových výnosů za jednotlivé hospodářské roky 2013-2017.



**Graf č. 2: Vývoj celkových výnosů v letech 2013-2017** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy za roky 2013-2017, 2018)

V dlouhodobém trendu je možné spatřit meziroční nárůst ve všech sledovaných letech. Důvodem je rozšiřování nabídky služeb. Pravidelné navyšování strojů a uspokojení poptávky na více místech na ve stejném časovém okamžiku.

### 2.2.5 Analýza absolutních dat

V této části bude provedena horizontální a vertikální analýza aktiv i pasiv rozvahy a výkazů zisků a ztráty.

#### Horizontální analýza vybraných položek aktiv a pasiv

K horizontální analýze byly vybrány některé z položek aktiv a pasiv. Položky jsou značeny značkou A – aktiva a P – pasiva. Položka pohledávky z obchodních vztahů byla vybrána z důvodu jejich výše. Navyšující se nesplacené pohledávky od zákazníků ohrožují finanční situaci společnosti a mohou mít dopad na šetření v podobě snižování stavu zaměstnanců nebo hodinových sazeb. Zbylé dvě položky se přímo týkají zaměstnanců a jejich pojištění.

**Tabulka č. 8: Horizontální analýza vybraných položek aktiv a pasiv v letech 2013-2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy za roky 2013-2017, 2018)**

ROKY	2014-2013		2015-2014		2016-2015		2017-2016	
	Absolutní změna [tis. Kč]	Relativní změna [v %]	Absolutní změna [tis. Kč]	Relativní změna [v %]	Absolutní změna [tis. Kč]	Relativní změna [v %]	Absolutní změna [tis. Kč]	Relativní změna [v %]
Pohledávky z obchodních vztahů (A)	478	13,39	-185	-4,57	2187	56,60	2045	33,80
Závazky k zaměstnancům (P)	109	20,60	64	10,03	-98	-13,96	197	32,62
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění (P)	71	21,13	24	5,90	-43	-9,98	130	33,51

Mezi roční změna pohledávek z obchodních vztahů od roku 2016 zaznamenává každoroční nárůst. Hlavním důvodem je ukončení hospodářského roku uprostřed sezóny a přenesení čerstvých pohledávek do dalšího hospodářského roku.

Z tabulky je patrné, že závazky vůči zaměstnancům od roku 2014 postupně klesalo až do roku 2017, kdy byl nárůst takřka o 33 % oproti roku 2016. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění mají velmi podobný trend jako závazky vůči zaměstnancům.

Z oblasti pasiv, konkrétně část vlastního kapitálu, stojí za zmínku meziroční změna u položky s názvem výsledek hospodaření běžného účetního období. Tato změna byla v porovnání let 2014 a 2013 více než stoprocentní. Důvodem byl enormní nárůst zakázek a tím tedy navýšení tržeb z prodeje služeb, ale také nízkých investic. V dalších letech proběhl nárůst, ale ne tak velký jako v roce 2014.

## Horizontální analýza vybraných položek zisků a ztráty

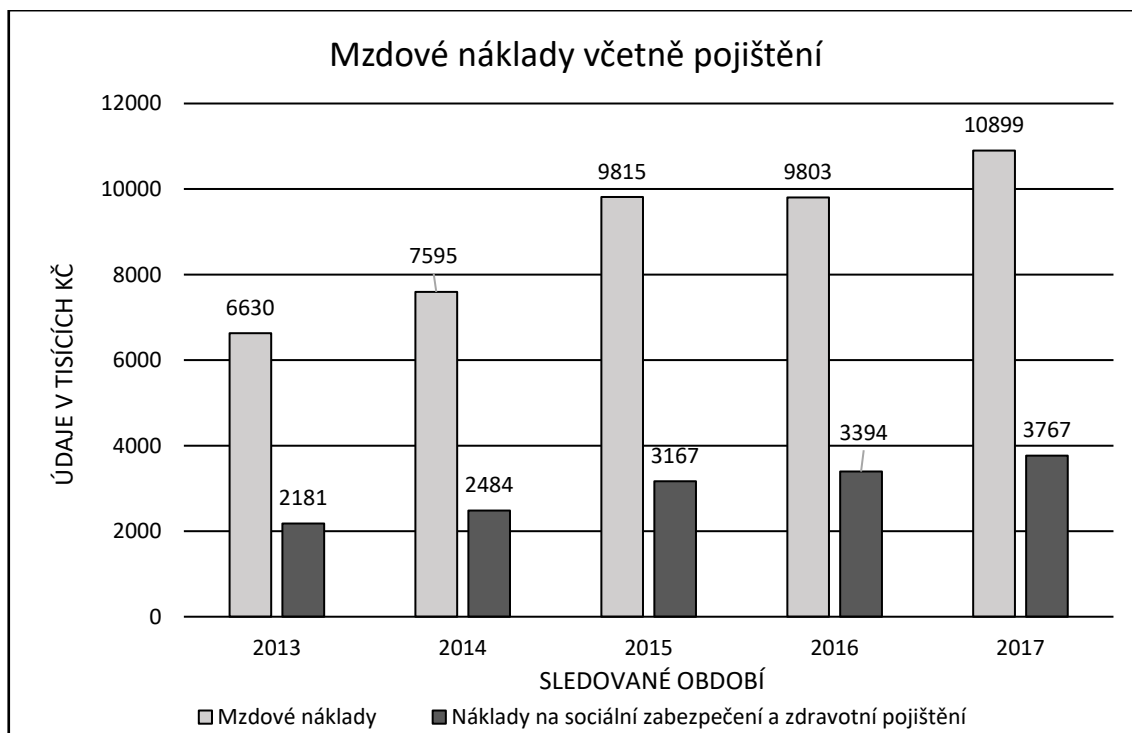
Položka tržby z prodané výrobky a služby a položka výsledek hospodaření byly vybrány z důvodu ovlivnění finanční situace společnosti s možným negativním dopadem na snižování nákladů v odměňovací strategii.

**Tabulka č. 9: Horizontální analýza vybraných položek zisků a ztráty v letech 2013-2017** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy za roky 2013-2017, 2018)

ROKY	2014-2013		2015-2014		2016-2015		2017-2016	
	Absolutní změna [tis. Kč]	Relativní změna [v %]	Absolutní změna [tis. Kč]	Relativní změna [v %]	Absolutní změna [tis. Kč]	Relativní změna [v %]	Absolutní změna [tis. Kč]	Relativní změna [v %]
Tržby za prodej výr. a služeb	9576	17,90	11408	18,08	-3958	-5,31	14119	20,02
Mzdové náklady	965	14,56	2220	29,23	-12	-0,12	1096	11,18
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	303	13,89	683	27,50	227	7,17	373	10,99
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	5992	100,4	1426	11,93	2279	17,03	2551	16,29

Z tabulky je patrný nárůst tržeb za prodej služeb až do roku 2016, kdy došlo k poklesu o 5,31 %. Rok 2017 přinesl opět nárůst o 20 %.

Všechny další položky z tabulky zaznamenávají mezi roční nárůst. U mzdových nákladů a odvodů zdravotního a sociálního pojištění došlo k největšímu nárůstu v roce 2015 téměř o 30 %. V tomto roce společnost investovala do nových strojů, do kterých musela dosadit nové operátory a zaměstnat nové pracovníky. Výsledek hospodaření za běžnou činnost zaznamenal 100 % nárůst v roce 2014 oproti roku předchozímu. V dalších letech došlo ke snížení růstu do hodnot 11 % v roce 2015, přes 17 % v roce 2016 až po 16 % za rok 2017.



**Graf č. 3: Výše mzdových nákladů a soc. a zdrav. pojištění v letech 2013-2017** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy za roky 2013-2017, 2018)

### Vertikální analýza

K vertikální analýze byly vybrány některé z položek aktiv a pasiv. Položky jsou značeny značkou (A) – aktiva a (P) – pasiva.

**Tabulka č. 10: Vertikální analýza vybraných položek aktiv a pasiv v letech 2013-2017** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy za roky 2013-2017, 2018)

[uvedeno v %]	2013	2014	2015	2016	2017
<b>BILANCE CELKEM</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Pohledávky z obchodních vztahů (A)	11,24	10,01	13,87	10,65	14,24
Závazky k zaměstnancům (P)	0,93	1,04	0,84	0,60	0,66
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění (P)	0,59	0,66	0,51	0,39	0,43

Z údajů v tabulce lze vyčíst, že pohledávky z obchodních vztahů tvoří každý rok více než 10 % z celkových aktiv. Závazky k zaměstnancům se drží okolo 1 % z celkových aktiv kromě roku 2014, kdy byla hodnota jednoho procenta mírně překročena.

### Vertikální analýza

K vertikální analýze byly vybrány některé z položek výkazu zisků a ztráty.

**Tabulka č. 11: Vertikální analýza vybraných položek zisků a ztráty v letech 2013-2017** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy za roky 2013-2017, 2018)

[uvedeno v %]	2013	2014	2015	2016	2017
<b>VÝNOSY CELKEM V KČ</b>	<b>66795</b>	<b>82986</b>	<b>84866</b>	<b>94401</b>	<b>113495</b>
Tržby za prodej výrobků a služeb	80,11	76,02	87,78	74,72	74,59
Mzdové náklady	9,93	9,15	11,57	10,38	9,60
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	3,27	2,99	3,73	3,60	3,32
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	8,93	14,41	15,77	16,59	16,05

Tržby za prodej výrobků a služeb tvoří ve všech sledovaných letech více než 74 % z celkových výnosů. Zbylé procento tvoří výnosy z prodeje dlouhodobého majetku. Mzdové náklady se ve všech letech dostávají do výše 10 % z hodnoty celkových výnosů. Výsledek hospodaření za běžnou činnost se pohyboval v kladných hodnotách ve všech sledovaných letech. S každým následujícím rokem se navyšoval až do roku 2016 s hodnotou maximální hodnotou 16,59 %, rok 2017 přinesl nižší hodnotu 16,05 % na podílů celkových výnosů.

#### 2.2.6 Shrnutí výstupů analýzy finančního zdraví společnosti

Následující shrnutí výstupů z finančního hodnocení společnosti modelu je rozděleno na základě pozitivního a negativního charakteru.

**Pozitivní:**

1. dle Indexu IN05 se společnost nachází v uspokojivé finanční situaci,
2. poměrové ukazatele se drží v doporučených hodnotách nebo výše,
3. mezi roční růst tržeb za prodej služeb,
4. mezi roční růst výsledků hospodaření za běžnou činnost,
5. dlouhodobý trend celkových výnosů je rostoucí,
6. klesající trend celkové zadluženosti.

**Negativní:**

1. doba obratu pohledávek se prodlužuje,
2. mezi roční nárůst osobních nákladů,
3. dlouhodobý trend celkových nákladů je rostoucí,
4. pokles rentability tržeb (ROS),
5. mezi roční nárůst závazků k zaměstnancům v roce 2017 o 32,62 %.

### **2.3 Analýza pěti sil oborového okolí**

Tato kapitola bude obsahovat průzkum atraktivity trhu, na kterém působí společnost AGROPT, spol. s r.o. Průzkum bude proveden na základě pěti faktorů. Výsledky bude shrnovat Porterův model pěti sil.

**Stávající konkurenti**

Konkurence na trhu v oblasti zemědělských služeb a nabídkou práce se rok od roku zvyšuje, ale i přesto je trh prodeje služeb pro zemědělce nenasycený a převládá poptávka.

Zemědělské obchodní korporace stále častěji využívají společnosti, které jsou schopny poskytnout konkrétní zemědělské služby. Důvodem je finanční stránka, nemusí investovat do speciálních strojů, které by mimo hlavní sezónu nečinně stály. Šetří tak náklady, které jsou nutně vynaloženy na jejich provoz a operátora stroje. To přináší přechod pracovníků do společností, které tyto služby nabízí. Mají zde více práce než v organizaci, která služby nakupuje. Společnost AGROPT, spol. s r.o. působí na trh od roku 1994 a za tuto dobu si získala spoustu věrných zákazníků v Česku i na Slovensku.

Společnost spolupracuje se společností Agroslužby CZ, a.s., která nabízející obdobné služby. Agroslužby CZ, a.s. jsou přímými konkurenty společnosti AGROPT, spol. s r.o., která od nich mimo jiné odebírá stroje značky HOLMER a náhradní díly. (Novotná, 2019).

Největší tržby společnosti AGROPT, spol. s r.o. tvoří vyorávka a vývoz cukrové řepy. Společnost má nejvíce zákazníků, kteří chtějí vyorávku řepy na Moravě. Konkrétně kraj Zlínský, Jihomoravský a Olomoucký. Společnost je schopna v ČR sklídit svými stroji až 8 000 ha cukrové řepy. Vše záleží na počtu nasazených strojů, a proto nutné si udržet určitý tržní podíl z celkového počtu 19 355 ha oseté cukrovky v těch to třech krajích.

Osevní plochy cukrovky v těchto krajích k 31.5.2018:

- Zlínský – 1 952 ha,
- Jihomoravský – 5 073 ha,
- Olomoucký – 12 330 ha (Český statistický úřad, 2018).

Z pohledu celkových tržeb společnost AGROPT, spol. s r.o. zaujímala tržní podíl 2,96 % v roce 2017.

Následující tabulka prezentuje výsledky strukturálního šetření za rok 2016, které potvrzují úzkou závislost mezi ekonomickou velikostí a právní formou zemědělských společností v celé ČR. Přibližně 66 % fyzických osob bylo zařazeno do třídy malé ekonomické velikosti. Zcela odlišnou velikostní strukturu je možné sledovat u právnických osob, kde více než polovina, tedy 52 % zemědělských společností, spadá do kategorie velkých podniků. Do střední velikostní skupiny bylo zařazeno 39 % zemědělských subjektů právnických osob. Zbývajících 9 % tvoří malé právnické osoby, které však v řadě případů provozují zemědělství pouze jako vedlejší činnost. Největší procentuální zastoupení právě malých společností bylo zaznamenáno ve Zlínském kraji (Český statistický úřad, 2018).

**Tabulka č. 12: Struktura zemědělských společností podle ekonomické velikosti v ČR za rok 2016**  
(Zdroj: Český statistický úřad, 2018)

Třída ekonomické velikosti	Zemědělské subjekty celkem		Subjekty fyzických osob		Subjekty právnických osob	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
I	1 160	4,4	1 159	5,0	1	0,0
II	2 841	10,7	2 827	12,1	14	0,5
III	4 347	16,4	4 286	18,4	61	2,0
IV	4 320	16,3	4 211	18,1	109	3,5
V	3 052	11,5	2 951	12,7	101	3,2
<b>Malá (I.-V.)</b>	<b>15 720</b>	<b>59,5</b>	<b>15 434</b>	<b>66,2</b>	<b>286</b>	<b>9,2</b>
VI	3 190	12,1	3 025	13,0	166	5,3
VII	2 396	9,1	2 187	9,4	208	6,7
VIII	2 229	8,4	1 793	7,7	437	14,1
IX	978	3,7	570	2,4	409	13,2
<b>Střední (VI.-IX.)</b>	<b>8 794</b>	<b>33,3</b>	<b>7 575</b>	<b>32,5</b>	<b>1 219</b>	<b>39,2</b>
X	439	1,7	178	0,8	261	8,4
XI	266	1,0	64	0,3	202	6,5
XII	358	1,4	51	0,2	307	9,9
XIII	512	1,9	23	0,1	489	15,7
XIV	345	1,3	2	0,0	343	11,0
<b>Velká (X.-XIV.)</b>	<b>1 920</b>	<b>7,3</b>	<b>318</b>	<b>1,4</b>	<b>1 602</b>	<b>51,6</b>
<b>Celkem*</b>	<b>26 434</b>	<b>100,0</b>	<b>23 327</b>	<b>100,0</b>	<b>3 107</b>	<b>100,0</b>

### Potenciální konkurenti

Založení nové společnosti a vstup na trh v oblasti agroslužeb je příliš nákladný proces. Po stránce poptávky práce zde existuje riziko stále vysoké. V zemědělství obecně chybí pracovní síla. Sledovaná společnost zaznamenává častou fluktuaci spíše u mladých zaměstnanců, na které je vyvíjen tlak z trhu práce. Potencionální konkurence, která chce začít nabízet stejné služby v zemědělství, láká pracovní sílu vysokými výdělky.

Podnikatelé, kteří chtějí vstoupit na trh musí přistoupit na to, že stroje lze využívat pouze v určitém období během kalendářního roku. Existuje zde však riziko, od již existujících zemědělských společností, které mají své sezónní práce hotové a mohou tedy nabízet své stroje okolním agropodnikům. Velkou bariéru vstupu na trh zemědělství tvoří politicko-legislativní předpisy.

Nejčastější předpisy:

- zákon č. 90/2012 Sb. (zákon o obchodních korporacích),
- zákon č. 563/1991 Sb. (zákon o účetnictví),
- zákon č. 262/2006 Sb. (zákoník práce),
- zákon č. 89/2012 Sb. (občanský zákoník),
- zákon č. 586/1992 Sb. (zákon o dani z příjmů),
- zákon č. 235/2004 Sb. (zákon o dani z přidané hodnoty),
- zákon č. 252/1997 Sb. (zákon o zemědělství).

Největší omezení v podobě aplikace statkových hnojiv je nařízení vlády č. 235/2016 Sb. měnící nařízení vlády č. 262/2012 Sb., které pojednává o zákazu použití dusíkatých hnojivých látek na zemědělském pozemku. Tento zákaz je udáván délkou období podle rozdělení oblastí do jednotlivých regionů. V ČR se toto období pohybuje od 15.12. – 28.2. V tomto období musí společnost pozastavit svoji nabídku služeb hnojení (Zákon č. 235/2016 Sb.).

V zemědělství se spotřebovává velké množství pohonných hmot, které tvoří takřka 50 % nákladů na vykonanou práci. Jejich cena se odvíjí od politických konfliktů v zahraničí a potenciálních ropných havárií.

### **Dodavatelé**

Závislost na dodání náhradních dílů nebo záložních strojů je velmi vysoká. Dlouhé časové prostoje přinášejí úbytek potenciálních výnosů, který by byl eliminován, pokud by stroj byl schopen provádět svoji práci. U tak velkého množství strojů, kterými disponuje AGROPT, spol. s r.o. je zapotřebí značně velké množství náhradních dílů. Tyto díly jsou odebírány od velkého množství jednotlivých dodavatelů. Mezi největší dodavatele patří dealeri zemědělských strojů. Největším dodavatelem společnosti je výrobce zemědělské techniky HOLMER maschinenbau GmbH, který prodává originální díly. Dodání náhradních dílů probíhá přímo od výrobce z Německa nebo přes dealera této značky v Hradci Králové. Častý problém vzniká při dopravě velkých dílů. Obchodní organizace HOLMER maschinenbau GmbH rozesílá pracovní nabídky společnosti AGROPT, spol. s r.o. se snahou dohody o výpomoci při servisování strojů v Německu (Novotná, 2019).

Dalším z dodavatelů, od kterých odebírá společnost stroje značky Tatra, New Holland a Bergmann, je společnost P & L, spol. s r.o. Celý vozový park potřebuje časté opravy a dodání nových pneumatik všech rozměrů a velikostí, který zajišťuje Lukrom, spol. s r.o. Tito prodejci prodávají stroje i do stavebnictví.

Vyjednávací síla dodavatelů může být demonstrována zvýšením cen nebo snížením kvality dodávek. Pokud odvětví není pro dodavatele jediným nebo přímo významným zákazníkem nabídka je koncentrovanější než v odvětví, které poptává. Tyto případy zvyšují vyjednávací sílu dodavatelů. V zemědělství jsou využívány i stroje určené do stavebnictví a náhradní díly, které jsou běžné i pro jiné obory. U některých částí hardwaru nebo softwaru GPS mají dodavatelé vysokou vyjednávací sílu a mohou se rozhodnout, komu svůj produkt poskytnou a komu ne.

Pro lepší přehled je v následující tabulce na základě popisu intenzity znázorněna síla jednotlivých druhů dodavatelů společnosti AGROPT, spol. s r.o.

**Tabulka č. 13: Hodnocení velikosti síly velkých a ostatních dodavatelů (Zdroj: Vlastní zpracování)**

<b>Dodavatel</b>	<b>Předmět dodávky</b>	<b>Země</b>	<b>Intenzita vyjednávací síly</b>
Lukrom, spol. s r.o.	opravy a dodání nových pneumatik	Česko	slabá
P & L, spol. s r.o.	zemědělské stroje, originální náhradní díly	Česko	silná
HOLMER maschinenbau, GmbH	zemědělské stroje, originální náhradní díly	Německo	velmi silná
Ostatní drobní dodavatelé	ložiska, různé výpalky, hadice, filtry, spojovací materiál	Česko	slabá
Dodavatelé osobních vozů	firemní vozy	Česko	velmi slabá
Dodavatelé GPS	GPS přijímače, obrazovky a software	Česko, zahraničí	velmi silná
Agerit s.r.o	terminály s laserovou čtečkou	Česko	velmi slabá

## Kupující

Odběratelé služeb od společnosti AGROPT, spol. s r.o. často vyjednávají o ceně. Jedná se spíše o malé soukromé zemědělce, kteří si chtějí služby vyzkoušet.

Společnost svým největším zákazníkům poskytuje různé výhody. Jsou to většinou obrovské zemědělské společnosti, které vlastní podnikatelé z jiných států Evropy. Tyto společnosti se skládají z více malých poboček po celé střední Moravě a Slovensku. Pochybení u jedné z těchto jednotlivých poboček by znamenalo ztrátu všech a vážné ohrožení společnosti. Těmto velkým obchodním korporacím dává společnost přednost před menšími odběrateli, méně ohrožujícími její finanční situaci a tím neschopnost placení mezd svým zaměstnancům. Konkrétní případ je sleva za odvedené služby, pokud dojde k neshodě o kvalitě provedené práce. Časovou přednost získávají největší odběratelé, které je třeba si udržet. Faktury jsou vystavovány se splatností až do 30 dnů. Přetrvává zde ohrožení odchodu pracovníků k jiné společnosti, která využívá služby sledované společnosti (Novotná, 2019).

V roce 2018 bylo v celé České republice sklizeno 3 724 309 tun cukrovky. Jedná se o mezi roční pokles o 15,35 %. Také plocha osevu cukrovou řepou poklesla v roce 2018 oproti předchozímu roku o 2,03 %. Naproti tomu souhrnný zemědělský účet se v oblasti cukrové řepy navýšil v roce 2017 o 0,89 % oproti roku 2016 (Český statistický úřad, 2019).

Počet zemědělských společností v Česku vzrostl v roce 2014 o více než 200 na 48 119 společností. Přibývá nejen nových hospodářů, ale i majitelů půdy, kteří provozují zemědělskou činnost za účelem pobírání unijních dotací (Zemědělský svaz České republiky, 2014)

Roste také počet bioplynových stanic, které využívají služby společnosti AGROPT, spol. s r.o. v podobě vývozu a aplikace zbytkového odpadu z výroby bioplynu. Těchto stanic je v České republice aktuálně 574. Rok od roku jsou snižovány dotace, které jsou životně důležité pro zemědělské společnosti, aby byly schopny i v další sezóně využívat služby od společnosti AGROPT, spol. s r.o. Například zatím co přímá platba pro rok 2018

byla u cukrové řepy 6 549,92 Kč/ha v roce 2016 byla 7 430 Kč/ha. Také přeměna orné půdy na stavební pozemky snižuje potřebné výměry odběratelům.

Při obchodování se zahraničními odběrateli musí společnost brát v úvahu zhodnocení či znehodnocení koruny vůči cizím měnám, které vede ke kurzovním ztrátám nebo ziskům. Vývoj kurzu EUR/CZK objasňuje následující graf. Data jsou za období roku 1.1.2018 do 1.1.2019.



**Graf č. 4: Vývoj kurzu EUR/CZK od 1.1.2018 do 1.1.2019 (Zdroj: Exchange, 2019)**

Síla kupujících není příliš vysoká a často o ceně nevyjednávají kvůli omezení v podobě kapacity uskladnění statkových hnojiv a zbytkového odpadu z výroby bioplynu. Stejně je tomu v případě cukrové řepy, kdy jsou zákazníci omezováni vývojem počasí (mokro, mráz) a nátlakem cukrovaru na co nejdřívejší vyorávku. Výhodou společnosti AGROPT, spol. s r.o. je množství strojů, kterými je společnost schopna pokrýt poptávku na několika místech najednou. Konkurence v běžné praxi se často přesune k jinému zákazníkovi i přes dokončení zakázky na 70 %.

### **Substituty**

Ohrožení substituty v zemědělství není tak vysoké. Každý zemědělský stroj je určen pro danou práci, a proto je takřka nemožné tyto stroje nahradit jinými substituty.

I přesto musí společnost AGROPT, spol. s r.o. stále sledovat neustále vývoj nových trendů a postupů ve využívání nejmodernějších technologií v zemědělství. Některé postupy hnojení půdy statkovými hnojivy lze nahradit dražšími minerálními hnojivy z chemického průmyslu. Vše záleží na dané společnosti, zda bude využívat levnější nebo dražší technologie.

Spotřeba statkových hnojiv v ČR v hospodářském roce 2017/2018 vzrostla o 4,12 % oproti období 2016/2017, konkrétně o 21 907 tun. Naproti tomu spotřeba minerálních hnojiv klesla ve stejném období o 7,90 %, tedy 1 412 tun (Český statistický úřad, 2019).

Další možností substitutu je náhrada výroby originálních dílů za přesnou kopii u konkrétního dodavatele za nižší výrobní cenu oproti originálu od dealera značky (Novotná, 2019).

### **Porterova analýza oborového okolí**

Tato podkapitola bude obsahovat shrnutí analýzy oborového okolí dle Porterova pětifaktorového modelu konkurenčního okolí.

#### Stávající konkurenti

Konkurence na trhu v oblasti zemědělských služeb a nabídkou práce se rok od roku zvyšuje, ale i přesto je trh prodeje služeb pro zemědělce nenasycený a převládá poptávka. Zemědělské obchodní korporace stále častěji využívají společnosti, které jsou schopny poskytnout konkrétní zemědělské služby. Důvodem je finanční stránka, nemusí investovat do speciálních strojů, které by mimo hlavní sezónu nečinně stály. Šetří tak náklady, které jsou nutně vynaloženy na jejich provoz a operátora stroje. V ČR existuje 26 434 zemědělských společností.

#### Potenciální konkurenti

Založení nové společnosti a vstup na trh v oblasti agroslužeb je příliš nákladný proces. Po stránce poptávky práce zde existuje riziko stále vysoké. V zemědělství obecně chybí pracovní síla. Existuje zde však riziko, od již existujících zemědělských společností, které mají své sezónní práce hotové a mohou tedy nabízet své stroje okolním agropodnikům.

Velkou bariéru vstupu na trh zemědělství tvoří politicko-legislativní předpisy o zákazu použití dusíkatých hnojivých látek na zemědělském pozemku v určitém ročním období.

### Dodavatelé

Závislost na dodání náhradních dílů nebo záložních strojů je velmi vysoká. U tak velkého množství strojů, kterými disponuje AGROPT, spol. s r.o. je zapotřebí značně velké množství náhradních dílů. Tyto díly jsou odebírány od velkého množství jednotlivých dodavatelů. Mezi největší dodavatele patří dealeri zemědělských strojů. Vyjednávací síla dodavatelů může být demonstrována zvýšením cen nebo snížením kvality dodávek. Pokud odvětví není pro dodavatele jediným nebo přímo významným zákazníkem nabídka je koncentrovanější než v odvětví, které poptává.

### Kupující

Odběratelé služeb od společnosti AGROPT, spol. s r.o. často vyjednávají o ceně. Jedná se spíše o malé soukromé zemědělce, kteří chtějí služby vyzkoušet. Společnost svým největším zákazníkům poskytuje různé výhody. V roce 2018 bylo v celé České republice sklizeno 3 724 309 tun cukrovky. Jedná se o meziroční pokles o 15,35 %. Také plocha osevu cukrovou řepou poklesla v roce 2018 oproti předchozímu roku o 2,03 %. Síla kupujících není příliš vysoká a často o ceně nevyjednávají kvůli omezení v podobě kapacity uskladnění statkových hnojiv a zbytkového odpadu z výroby bioplynu. Stejně je tomu v případě cukrové řepy, kdy jsou zákazníci omezováni vývojem počasí (mokro, mráz) a nátlakem cukrovaru na co nejdřívější vyorávku.

### Substituty

Ohrožení substituty v zemědělství není tak vysoké. Každý zemědělský stroj je určen pro danou práci, a proto je takřka nemožné tyto stroje nahradit jinými substituty. I přesto musí společnost AGROPT, spol. s r.o. stále sledovat neustále vývoj nových trendů a postupů ve využívání nejmodernějších technologií v zemědělství. Některé postupy hnojení půdy statkovými hnojivy lze nahradit dražšími minerálními hnojivy z chemického průmyslu. Spotřeba statkových hnojiv v ČR v hospodářském roce 2017/2018 vzrostla o 4,12 % oproti období 2016/2017, konkrétně o 21 907 tun.

## **2.4 Analýza interních faktorů společnosti s využitím modelu „7 S“ společnosti McKinsey**

S využitím modelu „7 S“ lze vytyčit podmínky pro úspěšnou realizaci jejího strategického plánu.

### **2.4.1 Strategie**

Strategie společnosti AGROPT, spol. s r.o. spočívá v neustálém zdokonalování zemědělských strojů a technologií. Toto zdokonalování spočívá na spolupráci na vývoji strojů s jejich výrobcí a testování nových technologických postupů u zemědělských prací. Rozšiřování vozového parku pro uspokojení maximálního počtu zákazníků najednou. Klíčem k dosažení vize je více než dvacet letá zkušenost v oboru podnikání. Důležitý je nábor nových zaměstnanců, aby bylo možné obsadit všechny stroje a uspokojit co nejvíce zákazníků najednou. Společnost dokáže velice rychle reagovat na příchozí hrozby, jako například závažné poruchy a nepřízeň počasí (Trávníček, 2019).

#### **Personální strategie**

Vše výše zmíněné přináší stále vyšší nároky na kvalifikaci zaměstnanců a jejich dostatečný počet. Proto si společnost klade za strategický cíl neustálé školení pracovníků na konkrétní stroj. Dlouhodobým cílem je, aby nejlépe každý z řidičů uměl ovládat více než jeden stroj a mohli se v případě dovolených zastupovat (Novotná, 2019).

Důležitým nástrojem personální strategie u společnosti AGROPT, spol s r.o. je zejména vzdělávání vedoucích dílen a pracovníků servisu. Tito pracovníci poté předají své zkušenosti konkrétním operátorům strojů. Díky těmto školení je společnost sama schopna ve značně zkráceném čase vyřešit případné poruchy strojů a není tak závislá přímo na výrobcí nebo prodejci stroje. Všichni zaměstnanci podstupují školení řidičů, školení na manipulaci s chemickými látkami a jejich uskladňování. Pracovníci dílny pravidelně podstupují svářečský kurz za účelem obnovování svářečského průkazu (Trávníček, 2019).

## **Strategie odměňování za práci**

Strategie odměňování se odvíjí od reakce na měnící se podmínky na trhu práce, které jsou ovlivňovány vývojem trhu zemědělství. Společnost AGROPT, spol s r.o. klade důraz na dlouhodobou orientaci s ohledem na firemní cíle a nákladové možnosti. Politika odměňování je omezena rozpočtem nákladů přidělených na odměňování zaměstnanců. Uplatňuje se zde snaha o dohodnutí obou zúčastněných subjektů, jak zaměstnanců, tak zaměstnavatele. Strategie je směřována na udržení si zaškolených pracovníků za pomoci výše hodinové sazby (Novotný, 2019).

Výše hodinových sazeb se mění dle odpovědnosti za práci. Společnost poskytuje navýšení hodinové sazby v případě, že jezdí jeden operátor oproti běžným dvěma operátorům současně na jednom stroji. Benefity poskytované zaměstnancům jsou uvedeny dále v části nazvané systém odměňování (Novotný, 2019).

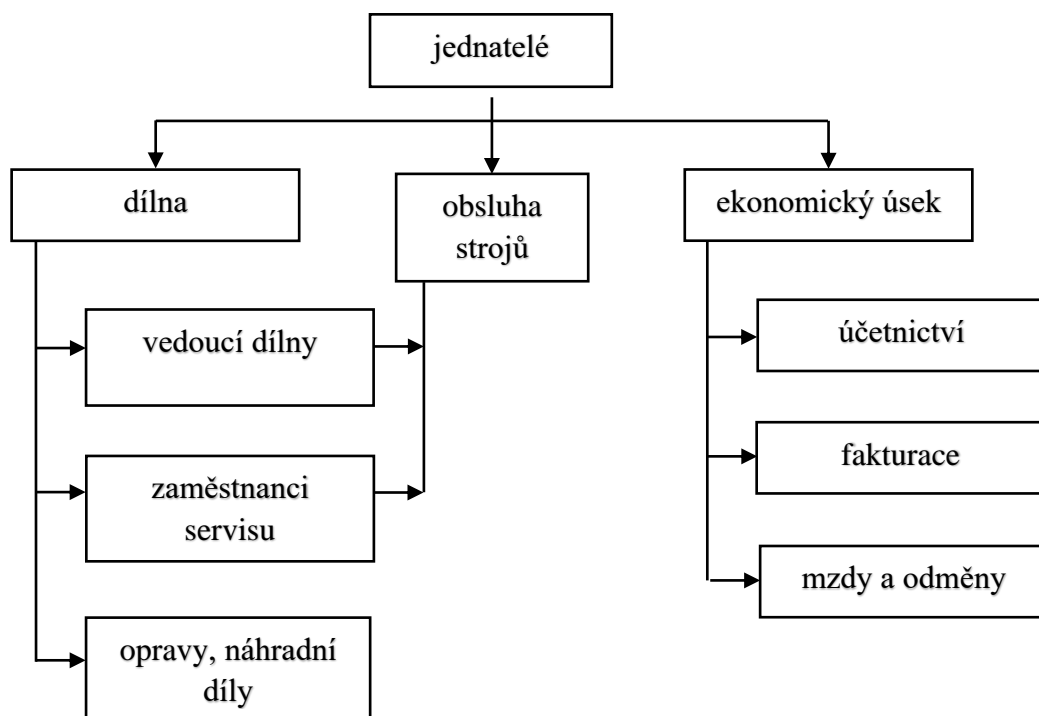
Protože společnost AGROPT, spol. s r.o. nabízí své služby i v zahraničí, musí hradit dle vyhlášky Ministerstva financí č. 254/2018 Sb. stravné a diety za zahraniční pobyty. Pro Slovenskou republiku je sazba stanovena 35 € za den. Pokud zaměstnanec stráví mimo území ČR dobu déle než 18 hodin dostane celou základní sazbu, 2/3 sazby dostane v délce 12 až 18 hodin mimo území a 1/3 základní sazby za dobu strávenou mimo území méně než 12 hodin, avšak alespoň 1 hodinu. Sazbu za práci v tuzemsku mimo sídlo společnosti určuje Zákoník práce č. 262/2006 Sb. Náhrada za pracovní cestu činí 82 Kč při délce cesty 5 až 12 hodin, 124 Kč trvá-li cesta 12 až 18 hodin a 195 Kč při délce cesty déle než 18 hodin (Novotná, 2019).

### **2.4.2 Struktura**

Strukturu sledované společnosti lze považovat za liniově organizační strukturu. Jasně definuje organizační hierarchii. Skládá se ze čtyř jednatelů. Jednatelé jsou nadřazení všem úsekům. Vedení společnosti se skládá z rodinných příslušníků. Společnost je rozdělena na tři úseky: servis společně s dílnami, déle obsluha strojů a ekonomický úsek. Počet zaměstnanců v úseku obsluhy strojů a v dílnách se mění v závislosti na sezónních pracích. Všechny tyto úseky jsou na sobě závislé, komunikují a spolupracují

společně. Nedochází k nejasnostem, které se týkají pravomocí jednotlivých vedoucích (Trávníček, 2019).

Vlastníci společnosti jsou celkem tři, ale pouze dva zastupují firmu z pozice jednatelů. AGROPT, spol. s r.o. zaměstnává jednoho vedoucího dílny. Většina zaměstnanců je zaměstnávána jako obsluha zemědělských strojů a opraváři zabezpečující servis (Novotná, 2019).



**Obrázek č. 7: Organizační struktura AGROPT, spol. s r.o.** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Novotná 2019)

**Jednatelé** – celkem jsou v obchodním rejstříku zapsaní čtyři jednatelé, společnost ovšem zastupují pouze tři z nich. Čtvrtý je zakladatel společnosti v důchodovém věku, nevlastní žádný podíl a nezapojuje se do obchodování společnosti. Jeden z jednatelů je zároveň zařazen do ekonomického úseku (Novotná, 2019).

**Dílna** – zde je jeden vedoucí dílny, který řídí zaměstnance servisu. Rozdává práci při opravách jednotlivých strojů a zařizuje náhradní díly a drobné součástky. Rozhoduje o nákupu potřebného nářadí a nových inovací všech strojů. Servis, který spadá pod úsek vedoucí dílny, čítá 4 pracovníky. Ti obdrží jasné pokyny, které stroje je třeba opravit

přednostně. Mimo sezónní práce jsou všichni zaměstnanci přiděleni na opravy strojů v dílnách. Tito zaměstnanci jsou rozděleni do skupiny pod 4 hlavní pracovníky servisu a ti jim dále předávají pokyny a úkoly (Novotná, 2019).

**Obsluha strojů** – jedná se o pracovní linku čítající 1-6 strojů. Vedoucí této skupiny je vždy zvolen služebně nejstarší. Vedoucí linky komunikuje s jednateli, servisem, zákazníkem a zodpovídá za kvalitu odvedené práce. Počet stále zaměstnaných řidičů je 21. V období sezónních prací se navyšuje počet až na 30 osob za pomoci brigádních zaměstnanců na dohodu o provedení práce (Novotná, 2019).

**Ekonomický úsek** – zde jsou zaměstnány 3 osoby. Jedná se o účetní, která zpracovává účetní výkazy. Dále je zde pracovnice, která má za úkol vystavovat faktury odběratelům, přijímat objednané náhradní díly a součástky a umisťovat je na sklad a přidělovat jim čárový kód, pod kterým jsou vedeny v informačním systému. Třetí zaměstnanec zpracovává mzdy a odměny všech zaměstnanců společnosti (Novotná, 2019).

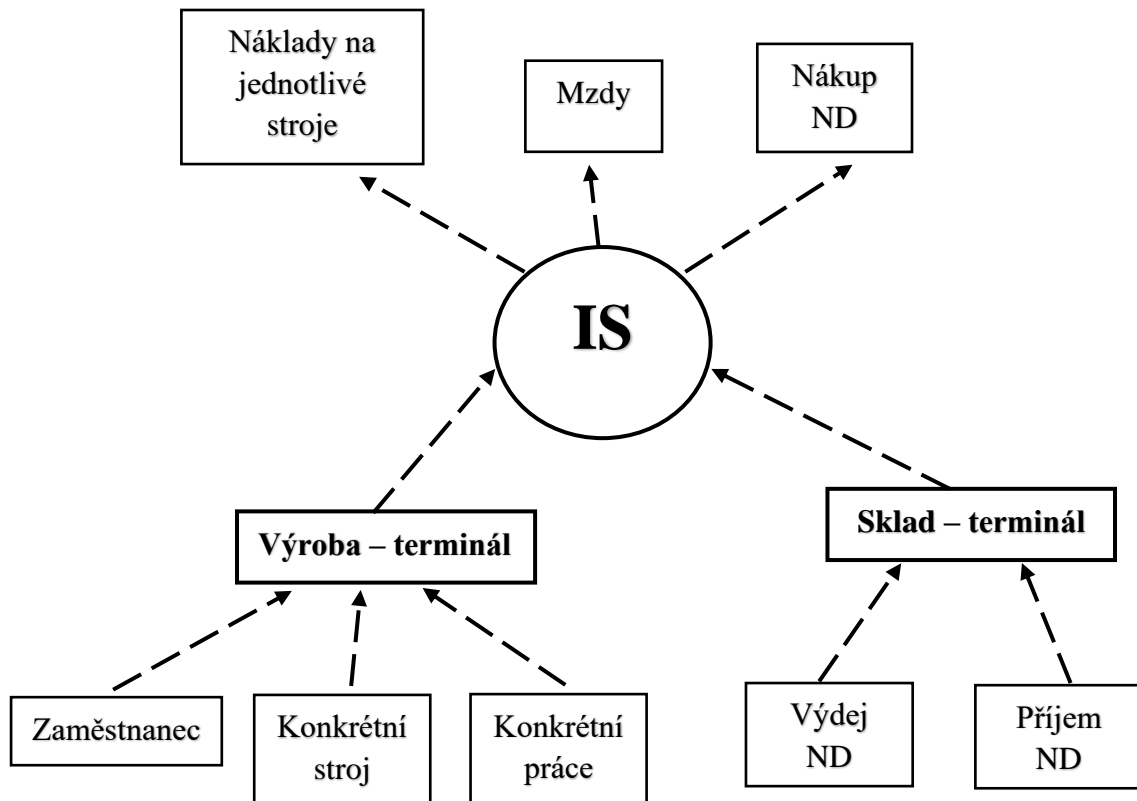
V následující tabulce můžeme vyčíst procentuální zastoupení zaměstnanců v jednotlivých úsecích z celkového počtu zaměstnaných osob u společnosti AGROPT, spol. s r.o. Je třeba brát v úvahu, že jeden z jednatelů se nezapojuje do obchodů společnosti, ale je zapsán v obchodním rejstříku. Zároveň jeden ze zbylých tří jednatelů je zařazen do ekonomického úseku jako účetní.

**Tabulka č. 14: Početní zastoupení pracovníků v jednotlivých úsecích v roce 2019** (Zdroj: vlastní zpracování)

<b>ÚSEK</b>	<b>Počet zaměstnanců úseku</b>	<b>% z celkového počtu</b>
Jednatelé	4	13 %
Dílna	5	16 %
Obsluha strojů	21	68 %
Ekonomický	3	10 %
<b>CELKEM</b>	<b>31</b>	<b>100 %</b>

### 2.4.3 Systémy

Správu IT zabezpečuje společnost Agerit s.r.o. Využívány jsou terminály s laserovou čtečkou, které zaznamenávají docházku jednotlivých zaměstnanců. Systém funguje principu čárových kódů. Každý zaměstnanec má svůj čárový kód uvedený u přístroje se čtečkou.



**Obrázek č. 8: Schéma komunikace elektronických terminálů a informačního systému** (Zdroj: vlastní zpracování dle: Novotná, 2019)

Obrázek znázorňuje schéma systému čárových kódů. Prerušované čáry znázorňují tok informací. Zaměstnanec ve výrobě (dílna) na terminálu načte kód u svého jména, dále kód konkrétního stroje, na kterém bude pracovat a kód práce, kterou bude na stroji nebo v areálu společnosti provádět. Terminál zašle informace do informačního systému. Na skladě je pomocí čárové čtečky zaznamenáván výdej nebo příjem náhradních dílů a informace jsou opět zaslány do informačního systému. Pomocí kontroly množství jednotlivých dílů na skladě probíhá objednání a doplnění potřebného stavu.

## Systém odměňování

Níže uvedená tabulka prezentuje hodinové sazby za jednotlivé práce, které vykonávají zaměstnanci společnosti. Jednatelé jsou placeni fixní mzdou a ekonomický úsek má stejné hodinové sazby jako pracovníci, kteří vykonávají polní práce. Tyto sazby jsou uvedeny včetně zákonného sociálního zdravotního pojištění.

**Tabulka č. 15: Průměrná základní hodinová sazba včetně pojištění společnosti AGROPT, spol. s r.o.** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Novotná, 2019)

<b>Základní sazba / druh práce</b>	<b>servis</b>	<b>polní práce</b>	<b>dílna</b>
Včetně pojištění placeného zaměstnavatelem	256 Kč/hod	192 Kč/hod	192 Kč/hod
Bez pojištění placeného zaměstnavatelem	169 Kč/hod	127 Kč/hod	127 Kč/hod

Zemědělské služby vyžadují dopravování zaměstnanců ke strojům, které jsou daleko od areálu společnosti a bývají často velmi časově i finančně nákladné. Na společnost je kladen nátlak na zajištění vozidel pro přepravu svých pracovníků. Největší překážkou je dopravní obslužnost, nesjízdnost silnic nižších tříd.

Společnost AGROPT, spol. s r.o. nabízí zaměstnancům využívání firemních vozů a mobilních telefonů pro soukromé účely. Během polních prací je zapotřebí více strojů u jednoho druhu práce. Proto jsou zaměstnanci rozděleni na skupiny a vždy jeden pracovník ze skupiny má přidělený firemní vůz značky Citroën a vozí i ostatní kolegy ze skupiny. Kdokoliv ze skupiny může mimo pracovní dobu toto vozidlo využít k soukromým účelům. V areálu společnosti jsou zaparkované užitkové vozy značky Fiat a Ford, které jsou taktéž volně k využívání mimo pracovní dobu a během pracovní doby je využívají zaměstnanci servisu. Vedení společnosti disponuje osobními vozy značky Hyundai, Subaru, Volkswagen. Během řepné kampaně si navíc společnost AGROPT, spol. s r.o. pronajímá vozy Ford Fiesta a Ford Focus od společnosti CARent, a. s. formou operativního leasingu po dobu třech měsíců (září, říjen, listopad). Ceny za tyto vozidla obsahuje níže uvedená tabulka (Novotná, 2019).

**Tabulka č. 16: Cena pronajatého vozu Ford na jeden měsíc** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: CARent, 2019)

<b>Vozidlo</b>	<b>Běžná cena včetně DPH</b>
<i>Ford Fiesta</i>	Měsíc: 13 900 Kč – v ceně 100 km/den, nad limit 1,2 Kč/km
	Měsíc: 16 000 Kč – sazba bez omezení ujetých kilometrů
<i>Ford Focus</i>	Měsíc: 20 000 Kč – v ceně 100 km/den, nad limit 1,2 Kč/km
	Měsíc: 26 620 Kč – sazba bez omezení ujetých kilometrů

Společnost AGROPT, spol. s r.o. sjednává levnější variantu, tedy 100 km/den v ceně, nad limit 1,2 Kč za kilometr. Náklady na pronájem vozů činí 87 800 Kč za pronajaté vozy (2x Ford Fiesta a 3x Ford Focus). Poplatky nad rámec najetých kilometrů společnost neplatí, protože v průměru zaměstnanci za měsíc nenajedou více než 100 km za den (Novotná, 2019).

Náklady za pohonné hmoty pro všechna firemní vozidla za hospodářský rok 2017 činily 1 125 641 Kč. Firemní vozy jsou jakýmsi benefitem pro zaměstnance, kteří mohou vozy využít i pro soukromé účely (Novotná, 2019).

Analyzovaná společnost využívá jako benefit stravenky. Firemní telefony patří mezi standartní benefity. Náklady na firemní telefony a tarify společnosti AGROPT, spol. s r.o. v roce 2017 činily 107 792 Kč. Pracovníci mohou telefony využívat i k soukromým účelům. Smlouvy o tarifech jsou sjednány se společností O2 Czech Republic, a. s. Možností pro zaměstnance je zapůjčení vybavení dílny pro soukromé využití. Tímto vybavením je myšleno náradí jako je bruska, klíče, zvedáky a jiné.

Mezi pracovní pomůcky a firemní oděvy, které společnost AGROPT, spol. s r.o. nakupuje pro zaměstnance, patří:

1. pracovní pomůcky: rukavice gumové, rukavice látkové, ochranné brýle, svářečské kukly, svářečské rukavice, svářečský kabát a zástěra, oděvy pro práci na dílně, mycí prostředky,
2. firemní oblečení: zimní bunda, zimní vesta, mikina, trička, blůza, pracovní kalhoty, pracovní obuv (Novotná, 2019).

Pracovní pomůcky jsou volně k užívání jednotlivým pracovníkům a nejsou omezeny počty na každého pracovníka. Celkové náklady vynaložené za pracovní pomůcky a oděvy v hospodářském roce 2017 byly 234 522 Kč (Novotná, 2019).

#### **2.4.4 Styl práce vedení**

Vedoucí komunikují se svými zaměstnanci nejraději přímo osobně. Během sezónních prací se vedení pohybuje mezi jednotlivými skupinami zaměstnanců, kteří plní zemědělské práce mimo areál společnosti. Návštěvy na konci jejich směny zaměstnancům dodává pocit, že vedení pracuje stejně dlouho a tvrdě jako oni sami. Udržení morálky je v takových situacích nesmírně důležité a potřebné. Zbylá komunikace probíhá přes mobilní telefon.

Při práci na dílně v areálu společnosti rozhodují o pořadí práce pracovníci servisu a navrhují postupy oprav strojů. Vedení společnosti nejprve vyslechnou názor podřízeného a poté rozhodnou, jaké opatření je potřeba přijmout. Zaměstnanci se mohou vždy spolehnout na své nadřízené, kteří případné nenadálé situace urychleně operativně vyřeší. Při tom vychází ze zkušeností, které získali za 20 let existence společnosti AGROPT, spol. s r.o.

Ve společnosti převládá demokratický styl řízení, kdy jednatelé a vedoucí dávají možnost podřízeným vyjádřit se k nastávající situaci. Komunikace je dvousměrná. Vedoucí informuje své podřízené a objasňuje jim své záměry a dává možnost podřízeným vyjádřit se. Velmi často je tento stav spojený s rozhodováním o tom, který ze strojů bude dříve opraven a jaký postup se zvolí při velmi náročných opravách.

#### **2.4.5 Spolupracovníci – personál**

Zaměstnanci jsou vybíráni na základě jejich zkušeností s obsluhou a opravou zemědělských strojů. Výběr je prováděn za pomoci rozhovoru s jednateli společnosti. Během sezónních prací společnost zaměstnává větší počet brigádníků (Novotná, 2019).

Společnost provozuje svoji vlastní stránku na sociální sítích, konkrétně na facebooku, kde pravidelně přidává fotky ze zaváděných nových technologií a provádění veškerých prací. Toto konání přináší nové žádosti o pracovní místa. Potencionální pracovníci na facebookové stránce vidí, že společnost disponuje nejmodernějšími stroji, které jsou dostupné na trhu zemědělské techniky. Velká část pracovníků byla přijata na základě podání žádosti právě přes tuto stránku. Dále následuje výše zmíněný rozhovor s některým z jednatelů a jsou jim vysvětleny podmínky ze strany zaměstnavatele a konkrétní detaily jednotlivých prací (Novotný, 2019).

Protože společnost potřebuje nejvíce zaměstnanců v období řepné kampaně, propůjčuje si posádky strojů od jiných zemědělských společností za pomoci vzájemné dohody. Funguje to tak, že odběratel poskytne řidiče stroje a společnost AGROPT, spol. s r.o. poskytne stroj. Mzdu pracovníků zaplatí jedna ze stran. (Novotný, 2019).

**Tabulka č. 17: Počet zaměstnanců na hlavní pracovní poměr v letech 2015-2019** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Novotná, 2019)

	2015	2016	2017	2018	2019
Počet zaměstnanců	24	23	26	29	31
Mezi roční změna v %	X	-4,17	+13,04	+11,54	+6,9

Výše uvedená tabulka uvádí počet stálých zaměstnanců na hlavní pracovní poměr za období 2015 až 1. čtvrtletí 2019. Z údajů je patrné, že počet meziročně rostl s výjimkou roku 2016, kdy došlo ke snížení o 4,17 %. Největší nárůst byl v roce 2015, důvodem bylo pořízení nových strojů. I přes nedostatek zaměstnanců se daří postupně navyšovat jejich počet.

### **Struktura zaměstnanců společnosti AGROPT, spol. s r.o.**

V tabulkách níže lze nalézt přehled zaměstnanců společnosti dle pohlaví, věku zaměstnanců a doby zaměstnání u společnosti AGROPT, spol. s r.o. Tabulky zobrazují stálé zaměstnance, kteří jsou zaměstnání celoročně bez ohledu na probíhající sezónní práce. Z přehledu vyplývá, že většinu pracovníků tvoří muži, konkrétně 90,3 % z celkového počtu 31 zaměstnanců v roce 2019. Převládají věkové skupiny 30–35 let s 32,3 % a 36–41 se zastoupením 35,5 %.

**Tabulka č. 18: Přehled pohlaví zaměstnanců společnosti AGROPT, spol. s r.o.** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Novotná, 2019)

<b>Pohlaví zaměstnanců</b>	<b>Počet osob</b>	<b>% z celkového počtu</b>
ženy	3	9,7
muži	28	90,3
<b>CELKEM</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

Ženy pracují v ekonomickém úseku v oblasti fakturace, účetnictví, mzdového ohodnocení a evidence náhradních dílů na skladě.

**Tabulka č. 19: Přehled věku zaměstnanců společnosti AGROPT, spol. s r.o.** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Novotná, 2019)

<b>Věk zaměstnanců</b>	<b>Počet osob</b>	<b>% z celkového počtu</b>
18–23	5	16,1
24–29	4	12,9
30–35	10	32,3
36–41	11	35,5
42–47	1	3,2
<b>CELKEM</b>	<b>31</b>	<b>100</b>
<b>Průměrný věk</b>	<b>32,16 let</b>	

Z tabulky je patrné, že nejvíce zaměstnanců je rozmezí věku 30 až 41. Z tohoto důvodu je průměrný věk všech stálých zaměstnanců 32,16 let. Kolektiv je tedy spíše mladý.

### **Dočasná pracovní neschopnost za rok 2017 v rámci společnosti AGROPT, spol. s r.o.**

Dočasná pracovní neschopnost je určitý stav člověka, který je uznán neschopným k výkonu svého dosavadního zaměstnání ze zdravotních důvodů. Během této doby má zaměstnanec zvláštní práva a nesmí vykonávat činnost, za kterou by dosahoval příjem (Wikipedia, 2019).

Průměrné procento dočasné pracovní neschopnosti bylo stanoveno pro společnost AGROPT, spol. s r.o. celkem 2,95 %.

**Tabulka č. 20: Dočasná pracovní neschopnost společnosti AGROPT, spol. s r.o. za rok 2017** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Novotná, 2019)

<b>Pracovní neschopnost</b>	<b>2017</b>
Počet zaměstnanců	26
Počet kalendářních dnů dočasné pracovní neschopnosti	192 dnů
Průměrný počet kalendářních dnů dočasné pracovní neschopnosti na jednoho zaměstnance	7,4 dne
Průměrné procento dočasné pracovní neschopnosti	2,95 %

### **Produktivita práce**

Ukazatele produktivity práce je vhodný nástroj pro vedení společnosti. Produktivita z přidané hodnoty je u sledované společnosti v roce 2014 rostoucí, ovšem v roce 2015 přichází úbytek o 11,36 %. Další roky zaznamenávají pomalý nárůst zpět na hodnotu z roku 2014.

Produktivita práce z výkonů vypovídá o výkonu na jednoho zaměstnance. Nejvyšší hodnotu nabývá rok 2014. Následující rok dochází k výraznému poklesu o 7,35 %. V dalších letech je možná spatřit navýšení, které se plynule snižuje. Tento růst je 5,72 % v roce 2016 a poté už jen pouze 1,89 % v roce 2017.

Dalším z ukazatelů, uváděným v tabulce, je nákladovost z výnosů. Tento ukazatel prezentuje, kolik Kč výnosů je z 1 Kč nákladů vynaložených na tyto výnosy. Opět je zde možné spatřit kolísavý trend. K nejvyššímu nárůstu došlo v roce 2014.

**Tabulka č. 21: Vybrané ukazatele produktivity** (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>ROK</b>	<b>Produktivita práce z přidané hodnoty</b>		<b>Nákladovost výnosů</b>		<b>Produktivita práce z výkonů</b>	
	produktivita v tis. Kč	změna v %	produktivita v Kč	změna v %	produktivita v tis. Kč	změna v %
2013	930,40	0,00	1,10	0,00	3 339,77	0,00
2014	1 106,04	18,88	1,17	6,40	3 951,74	18,32
2015	980,37	-11,36	1,18	0,97	3 661,09	-7,35
2016	1 037,52	5,83	1,21	2,87	3 870,59	5,72
2017	1 109,15	6,90	1,22	0,21	3 943,77	1,89

Další tabulka prezentuje čistý zisk na jednoho pracovníka a mzdovou produktivitu. Čistý zisk na jednoho pracovníka vypovídá, kolik Kč ze zisku připadá na jednoho zaměstnance společnosti. Nárůst v roce 2014 oproti roku 2013 je 90,91 %. Rok 2015 přinesl pokles o 2,06 % a dále hodnota postupně rostla.

Mzdová produktivita vykazuje, jaký je podíl tržeb na 1 Kč mzdových nákladů. U tohoto ukazatele došlo k poklesu 9,5 % v roce 2015. Před rostoucí hodnotou v roce 2017 předcházela opět pokles rokem 2016, ale tentokrát jen 1,9 %.

**Tabulka č. 22: Vybrané ukazatele produktivity** (Zdroj: Vlastní zpracování)

ROK	Čistý zisk na jednoho pracovníka		Mzdová produktivita	
	produktivita v Kč	změna v %	produktivita v tis. Kč	změna v %
2013	298,25	0,00	11,54	0,00
2014	569,38	90,91	12,21	5,85
2015	557,35	-2,06	11,05	-9,50
2016	680,95	22,12	10,84	-1,90
2017	700,50	2,87	10,96	1,13

Dlouhodobý trend u provozních ukazatelů produktivity práce je dobrý i přes kolísavý charakter mezi jednotlivými roky. Ve všech ukazatelích dlouhodobý trend vykazuje rostoucí charakter. Jedinou výjimkou je mzdová produktivita, kdy rok 2017 vykazuje pokles o 5 % oproti roku 2013. K největšímu nárůstu došlo u čistého zisku na jednoho pracovníka a konkrétně to bylo o 235 % od roku 2013 do roku 2017. K nejnižšímu nárůstu došlo nákladovosti výnosů o 11 % od roku 2013 do roku 2017.

#### 2.4.6 Schopnosti

Kvalifikovaní zaměstnanci jsou silnou stránkou každé společnosti. Společnost pravidelně posílá zaměstnance na školení řidičů. Školí se také údržba a oprava všech strojů. Toto školení je nutné pro správné zacházení se stroji při každodenní práci. S každým nově zakoupeným strojem musí jeho obsluha absolvovat povinné školení v Německu

u výrobce stroje. Služebně nejstarší zaměstnanci servisu poskytují rady při opravování strojů u jiných společnostech.

**Tabulka č. 23: Přehled věku zaměstnanců společnosti AGROPT, spol. s r.o.** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Novotná, 2019)

Délka doby zaměstnání	Počet osob	% z celkového počtu
méně než rok	3	9,6
1–2 roky	4	13
3–6 roky	5	16,1
5–10 roky	5	16,1
více jak 10 let	14	45,2
<b>CELKEM</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

Z tabulky vyplývá, že největší zastoupení 45,2 % mají zaměstnanci, kteří u společnosti pracují déle než 10 let. Dá se říci, že nastoupili ihned po jejím založení.

HOLMER maschinenbau GmbH neposkytuje svému zastoupení v ČR technické podklady pro důležité opravy. Společnost AGROPT, spol. s r.o. disponuje velkým množstvím těchto strojů a za svou historii řešila velký počet poruch strojů, které si zaznamenávají pracovníci servisu a získávají tím své know how. Záznamy obsahují projevy poruchy a postup pro jejich odstranění. Pokud se opět s podobnou poruchou setkají dokáží ji řešit rychleji a efektivněji. Oficiální obchodní zastoupení značky HOLMER pro ČR v Hradci Králové často žádá o pomoc při řešení závažných oprav, protože jim výrobce strojů neposkytuje některé utajené informace.

**Tabulka č. 24: Přehled dosaženého vzdělání zaměstnanců společnosti AGROPT, spol. s r.o. v roce 2019** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Novotná, 2019)

Dosažené vzdělání	Počet osob	% z celkového počtu
vysokoškolské	2	6,5
střední vzdělání s maturitou	7	22,5
střední vzdělání s výučním listem	22	71
<b>CELKEM</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

Z tabulky je patrné, že většina zaměstnaného personálu společnosti AGROPT, spol. s r.o. má dosažené střední vzdělání s výučním listem v počtu 22 osob, tedy

71 % z celkového počtu trvale zaměstnaných lidí. Jedná se o obor opraváře zemědělských strojů. Zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním pracují ve vedení společnosti v úseku ekonomickém.

#### **2.4.7 Sdílené hodnoty**

AGROPT, spol. s r.o. má jasně definované vize a cíle, kterých chce dosáhnout. Sledovaná společnost si zakládá na udržování dobrých obchodních vztahů. Řešení vztahu mezi zaměstnanci zahrnuje teambuildingové akce a společné sportovní akce. Společnost plně hradí zájezd do na hory za lyžováním v zimním období a poskytuje příspěvek na dovolenou jednotlivých zaměstnanců.

Společnost má vybudovanou silnou firemní kulturu, která zahrnuje firemní oblečení, firemní barvy atd. Na pracovišti panuje pozitivní atmosféra, díky jasně daným pravidlům. Každý vedoucí pracovník má přesně přidělenou pravomoc a odpovědnost za určitou činnost.

Společnost AGROPT, spol. s r.o. již několik daruje ceny do tomboly na plesy organizací, které se konají v místě sídla společnosti. Podporuje kulturní sportovní a vzdělávací akce v obci Pačlavice, kde přispívá na podporu fotbalu a údržby fotbalového hřiště.

#### **2.4.8 Shrnutí výstupů z analýzy „7 S“ společnosti McKinsey**

Výstupy z modelu „7 S“ je rozděleno na základě pozitivního a negativního charakteru a GAP matice.

#### **GAP matice sestavená na základě analýzy „7 S“ společnosti McKinsey**

Následující tabulka sestavená na základě GAP matice zobrazuje souvislost mezi jednotlivými sedmi faktory. Všechny 7 složek na sebe musí navazovat a nelze vynechat, byť jen jeden z nich.

Tabulka č. 25: GAP matice založena na základě analýzy 7S (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Strategy	Strukture	Systems	Style	Staff	Skills	Shared Values
Strategy	X	jasně definovaná organizační hierarchie	snížování nákladů při zaznamenávání náhradních dílů na skladě	demokratický styl vedení, vyjádření k situaci	ovládání více než jednoho stroje	vzdělávání vedoucích dílen a pracovníků servisu	všechny informace na jednom místě
Strukture	jasně definovaná organizační hierarchie	X	každý úsek má vlastní hodinové ohodnocení	pracovníci servisu rozhodují o pořadí práce a navrhuji postupy oprav strojů	jasná definice pravomocí a odpovědnosti vedoucích pracovníků	počet zaměstnanců obsluhy strojů a v dílnách se mění během sezónních prací	jasně definované vize a cíle, dobré obchodní vztahy
Systems	snížování nákladů při zaznamenávání náhradních dílů na skladě	každý úsek má vlastní hodinové ohodnocení	X	přehled o plnění zadáných úkolů	zaznamenávání docházky zaměstnanců	rozdělení zaměstnanců na skupiny dle zkušeností z plnění zakázek	systém benefitů s firemními vozy
Style	demokratický styl vedení, vyjádření k situaci	pracovníci servisu rozhodují o pořadí práce a navrhuji postupy oprav strojů	přehled o plnění zadáných úkolů	X	osobní komunikace a kontroly v místě výkonu práce	využívání 20 ti let zkušeností existence společnosti	dvousměrná komunikace, podávání hlášení od zaměstnance
Staff	ovládání více než jednoho stroje	jasná definice pravomocí a odpovědnosti vedoucích pracovníků	zaznamenávání docházky zaměstnanců	osobní komunikace a kontroly v místě výkonu práce	X	know how v opravě porouchaných strojů	teambuildingové akce a společné sportovní akce
Skills	vzdělávání vedoucích dílen a pracovníků servisu	počet zaměstnanců obsluhy strojů a v dílnách se mění během sezónních prací	rozdělení zaměstnanců na skupiny dle zkušeností z plnění zakázek	využívání 20 ti let zkušeností existence společnosti	know how v opravě porouchaných strojů	X	silně zažitá firemní kultura, firemní barvy, oblečení
Shared Values	všechny informace na jednom místě	jasně definované vize a cíle, dobré obchodní vztahy	systém benefitů s firemními vozy	dvousměrná komunikace, podávání hlášení od zaměstnance	teambuildingové akce a společné sportovní akce	silně zažitá firemní kultura, firemní barvy, oblečení	X

#### Pozitivní:

1. vzdělávání pracovníků dílen a servisu,
2. jasná definice pravomocí a odpovědnosti vedoucích pracovníků,
3. terminály s laserovou čtečkou na záznam docházky zaměstnanců a pohybu náhradních dílu na skladě,
4. dočasná pracovní neschopnost je 2,95 % což je 2,2 % méně než průměr v kraji,

5. průměrný zaměstnanců je nízký, konkrétně je to 32,16 let,
6. mezi roční pokles fluktuace zaměstnanců,
7. komunikace vedení se zaměstnanci probíhá přímo osobně,
8. nábor přes stránku na sociální síti společnosti,
9. know how v opravě porouchaných strojů (zkušenosti z praxe),
10. vedení záznamů o poruchách pracovníky servisu,
11. firemní barvy, oblečení, dostatek pracovních oděvů a pomůcek,
12. z hlediska dlouhodobého trendu nárůst produktivity z přidané hodnoty o 19,2 %,
13. dlouhodobý trend nárůstu nákladovosti výnosů o 11 %,
14. nárůst produktivity práce z výkonů 18 % za celé sledované období od roku 2013 do roku 2017,
15. z hlediska dlouhodobého trendu nárůst čistého zisku na jednoho pracovníka o 235 %,
16. z celkového počtu zaměstnanců je u společnosti déle než 10 let zaměstnáno 45 % pracovníků.

**Negativní:**

1. zvyšující se nároky na kvalifikaci zaměstnanců a jejich počet,
2. měnící se podmínky na kvalifikaci pracovníků,
3. platba stravného a diet v hodnotě 35 € za den za pobyt zaměstnance v zahraničí,
4. velká vzdálenost jednotlivých strojů při jejich výkonu práce od areálu společnosti,
5. nedostatek podkladů od výrobce pro opravy strojů,
6. nedostatek zaměstnanců v období řepné kampaně,
7. nutnost dohody se zákazníkem o vzájemné výpomoci, kvůli nedostatečnému počtu operátorů stroje u sledované společnosti,
8. pokles mzdové produktivity o 5 % z hlediska dlouhodobého trendu,
9. 71 % zaměstnanců má střední vzdělání s výučním listem,

## **2.5 Spokojenost zaměstnanců a vedení s aktuálním systémem odměňování**

Analýza systému odměňování bude provedeno na základě informací od vedení společnosti. Cílem je zjistit konkurenceschopnost mezd ve společnosti AGROPT, spol. s r.o. Kapitola bude obsahovat hodnocení spokojenosti s odměňováním na základě dotazníku vyplněného zaměstnanci a řízením rozhovorem s jedním z jednatelů.

### **2.5.1 Spokojenost zaměstnanců s aktuálním systémem odměňování**

Metoda byla zvolena formou tištěného dotazníku, jehož provedení je ze všech možností nejjednodušší. Dotazník byl předán přímo vybraným zaměstnancům.

**Hlavní výzkumná otázka zněla:** Jaký je postoj řadových zaměstnanců k jejich odměňování za celý rok 2018 ve společnosti AGROPT, spol. s r.o.?

**Výzkum byl zaměřen na čtyři hlavní oblasti:**

- system odměňování a benefity – zde bylo zkoumáno, zda se zaměstnancům líbí pracovní prostředí, délka pracovní doby, vztahy na pracovišti s kolegy, dále názory na konkrétní poskytované benefity společnosti zaměstnancům a jejich využívání,
- práce a pracovní úkol – zkoumáno bylo, zda si respondenti myslí, že mají dostatek času na splnění úkolu, dostatečnou pravomoc na rozhodování a další,
- pracovní motivace – vyjádření pocitu, zda se respondenti cítí být motivováni k lepším výkonům,
- celkový dojem – zaměřeno na celkovou spokojenost zaměstnanců se mzdovým systémem, benefity a přístupem společnosti.

Ve svém dotazníku jsem zvolil kvantitativní přístup při sběru za pomoci dotazníku. Dotazník obsahoval celkem šestnáct otázek. Z těchto otázek bylo dvanáct otázek uzavřených s jednou odpovědí, tři tabulky a jedna otevřená otázka. První tabulka je s jedenácti podotázkami, druhá tabulka se sedmi podotázkami, třetí tabulka s pěti podotázkami. Otázky byly vytvořeny, aby nezabrali respondentům příliš mnoho času

a byly snadno pochopitelné. Dotazníky byly předány zaměstnancům přímo na pracovišti, když měli zaměstnanci přestávku. Velikost souboru byla 27 zaměstnanců, kterým byl předán dotazník papírové podobě během jednoho týdne. Navráceno bylo 24 dotazníků, tedy 89 % návratnost. Chyba byla určena na hladině 5 %.

Ve výzkumu bylo stanoveny vždy dvě hypotézy pro tři tvrzení. Tvrzení  $T_1$  značí, zda má věk zaměstnanců vliv na celkovou spokojenost se mzdovým systémem. Tvrzení  $T_2$  vyjadřuje, zda má věk zaměstnanců vliv na hodnocení změn, které provádí vedení. Poslední tvrzení  $T_3$  zkoumá, zda délka zaměstnání u společnosti AGROPT spol. s r.o. ovlivňuje celkovou spokojenost. Následující tabulka uvádí jednotlivá tvrzení a k nim přiřazené hypotézy  $H_0$  a  $H_1$ .

Tabulka č. 26: Tvrzení a stanovení hypotéz (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b><i>Tvrzení <math>T_1</math> – věk zaměstnanců má vliv na celkovou spokojenost se mzdovým systémem.</i></b>	
<b><math>H_0</math></b>	Věk zaměstnanců nemá vliv na celkovou spokojenost.
<b><math>H_1</math></b>	Věk zaměstnanců má vliv na celkovou spokojenost.
<b><i>Tvrzení <math>T_2</math> – věk zaměstnanců má vliv na hodnocení změn mzdového systému, které provádí vedení.</i></b>	
<b><math>H_0</math></b>	Věk zaměstnanců nemá vliv na hodnocení změn mzdového systému, které provádí vedení.
<b><math>H_1</math></b>	Věk zaměstnanců má vliv na hodnocení změn mzdového systému, které provádí vedení.
<b><i>Tvrzení <math>T_3</math> – délka zaměstnání u společnosti má vliv na celkovou spokojenost.</i></b>	
<b><math>H_0</math></b>	Délka zaměstnání u společnosti nemá vliv na celkovou spokojenost.
<b><math>H_1</math></b>	Délka zaměstnání u společnosti má vliv na celkovou spokojenost.

### **Hypotézy ve spojení s věkem**

Zkoumání prvních dvou tvrzení, které zahrnují vzájemné ovlivňování věku respondentů a jejich celkové spokojenosti se mzdovým systémem. Na základě odpovědí respondentů (zaměstnanců AGROPT spol. s r.o.) byla sestavena kontingenční tabulka, kterou zobrazují tabulky se skutečnými četnostmi.

### Tvrzení T<sub>1</sub>

Pro následující analýzu byla využita P hodnota na hladině 5 %. Počet skupin při výpočtu znaku 1 je 5 (tyto znaky reprezentují věkové skupiny) a počet skupin znaku 2 je také 5 (tyto znaky reprezentují odpovědi na celkovou spokojenost).

Tabulka č. 27: Pozorované četnosti tvrzení T<sub>1</sub> (Zdroj: Vlastní zpracování)

	znak 1 - 1. sk.	znak 1 - 2. sk.	znak 1 - 3. sk.	znak 1 - 5. sk.	znak 1 - 5. sk.	n <sub>j</sub>
znak 2 - 1. sk.	1	0	0	1	0	2
znak 2 - 2. sk.	0	1	0	1	0	2
znak 2 - 3. sk.	2	2	0	2	1	7
znak 2 - 4. sk.	0	2	1	1	1	5
znak 2 - 5. sk.	2	1	0	3	2	8
<b>n<sub>i</sub></b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>24</b>

K výpočtu ukazatele potřebuji znát kromě skutečných četností i četnosti relativní. U těch to četností platí, že čím více se budou lišit od těch skutečných tím silnější závislost mezi nimi bude.

Tabulka č. 28: Relativní četnosti tvrzení T<sub>1</sub> (Zdroj: Vlastní zpracování)

	znak 1 - 1. sk.	znak 1 - 2. sk.	znak 1 - 3. sk.	znak 1 - 5. sk.	znak 1 - 5. sk.	n <sub>j</sub>
znak 2 - 1. sk.	0,4167	0,5000	0,0833	0,6667	0,3333	2
znak 2 - 2. sk.	0,4167	0,5000	0,0833	0,6667	0,3333	2
znak 2 - 3. sk.	1,4583	1,7500	0,2917	2,3333	1,1667	7
znak 2 - 4. sk.	1,0417	1,2500	0,2083	1,6667	0,8333	5
znak 2 - 5. sk.	1,6667	2,0000	0,3333	2,6667	1,3333	8
<b>n<sub>i</sub></b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>24</b>

Po dosazení do vzorce na testové kritérium dostaneme  $G = 10,075$ . Kritická hodnota se rovná  $\chi_{(1-\alpha); df = 26,296}$  a nespadá do testového kritéria. Výsledný závěr zní: na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu o nezávislosti jednotlivých znaků nezamítáme a zamítáme hypotézu  $H_1$ , že zde určitá závislost existuje.

Tabulka č. 29: Zamítnutí hypotézy u tvrzení  $T_1$  (Zdroj: Vlastní zpracování)

Hypotéza $H_0$	zamítnutí $H_0$	hodnota závislosti	P hodnota	síla závislosti
<i>Věk zaměstnanců nemá vliv na celkovou spokojenost.</i>	NE	0,3240	0,05	velmi slabá

Jak lze vidět v tabulce výše, bylo prokázáno, že v případě **Tvrzení  $T_1$**  se vzájemně neovlivňuje věk respondentů s celkovou spokojeností se mzdovým systémem. Výsledná závislost je 0,3240 na hladině 5 %, tedy velmi slabá.

### Tvrzení $T_2$

Počet skupin při výpočtu znaku 1 je 5 (tyto znaky reprezentují věkové skupiny) a počet skupin znaku 2 je 5 (tyto znaky reprezentují hodnocení změn mzdového systému, které provádí vedení) na hladině významnosti  $\alpha=5\%$ .

Tabulka č. 30: Pozorované četnosti tvrzení  $T_2$  (Zdroj: Vlastní zpracování)

	znak 1 - 1. sk.	znak 1 - 2. sk.	znak 1 - 3. sk.	znak 1 - 5. sk.	znak 1 - 5. sk.	$n_{\cdot j}$
znak 2 - 1. sk.	1	3	0	0	1	5
znak 2 - 2. sk.	0	4	0	0	0	4
znak 2 - 3. sk.	12	3	0	12	6	33
znak 2 - 4. sk.	0	0	0	12	0	12
znak 2 - 5. sk.	0	0	5	5	5	15
$n_{i \cdot}$	13	10	5	29	12	<b>69</b>

Opět platí, že k výpočtu ukazatele potřebuji znám kromě skutečných neboli pozorovaných četností i četností relativní. U těchto četností platí, že čím více se budou lišit od těch skutečných tím silnější závislost mezi nimi bude.

Tabulka č. 31: Relativní četnosti tvrzení  $T_2$  (Zdroj: Vlastní zpracování)

	znak 1 - 1. sk.	znak 1 - 2. sk.	znak 1 - 3. sk.	znak 1 - 5. sk.	znak 1 - 5. sk.	$n_{\cdot j}$
znak 2 - 1. sk.	0,9420	0,7246	0,3623	2,1014	0,8696	5
znak 2 - 2. sk.	0,7536	0,5797	0,2899	1,6812	0,6957	4
znak 2 - 3. sk.	6,2174	4,7826	2,3913	13,8696	5,7391	33
znak 2 - 4. sk.	2,2609	1,7391	0,8696	5,0435	2,0870	12
znak 2 - 5. sk.	2,8261	2,1739	1,0870	6,3043	2,6087	15
$n_{\cdot}$	13	10	5	29	12	<b>69</b>

Po dosazení do vzorce na testové kritérium dostaneme  $G = 80,030$ . Kritická hodnota se rovná  $\chi_{(1-\alpha); df = 26,296}$ . Čísla ukazují, že hodnota je uvnitř testového kritéria. Výsledný závěr zní: na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu o nezávislosti jednotlivých znaků zamítáme a přijímáme hypotézu  $H_1$ , že zde určitá závislost existuje.

Tabulka č. 32: Zamítnutí hypotézy u tvrzení  $T_2$  (Zdroj: Vlastní zpracování)

Hypotéza $H_0$	zamítnutí $H_0$	hodnota závislosti	P hodnota	síla závislosti
<i>Věk zaměstnanců nemá vliv na hodnocení změn mzdového systému, které provádí vedení.</i>	ANO	0,5385	0,05	slabá

Jak lze vidět v tabulce výše, bylo prokázáno, že v případě **Tvrzení  $T_2$**  se vzájemně ovlivňuje věk respondentů se změnami mzdového systému, které provádí vedení. Výsledná závislost je 0,5385 na hladině 5 %, tedy spíše slabá.

### Hypotézy ve spojení s délkou zaměstnání u společnosti

#### Tvrzení $T_3$

Pro následující analýzu byla využita P hodnota na hladině 5 %. Počet skupin při výpočtu znaku 1 je 5 (tyto znaky reprezentují věkové skupiny) a počet skupin znaku 2 je také 5 (tyto znaky reprezentují odpovědi na celkovou spokojenost).

Tabulka č. 33: Pozorované četnosti tvrzení  $T_3$  (Zdroj: Vlastní zpracování)

	znak 1 - 1. sk.	znak 1 - 2. sk.	znak 1 - 3. sk.	znak 1 - 5. sk.	znak 1 - 5. sk.	$n_{\cdot j}$
znak 2 - 1. sk.	1	0	1	0	0	2
znak 2 - 2. sk.	0	0	1	1	0	2
znak 2 - 3. sk.	1	2	1	1	2	7
znak 2 - 4. sk.	0	2	2	0	1	5
znak 2 - 5. sk.	1	3	2	1	1	8
$n_{i \cdot}$	3	7	7	3	4	24

K výpočtu ukazatele potřebuji znát kromě skutečných četností i četnosti relativní. U těch to četností platí, že čím více se budou lišit od těch skutečných tím silnější závislost mezi nimi bude.

Tabulka č. 34: Relativní četnosti tvrzení  $T_3$  (Zdroj: Vlastní zpracování)

	znak 1 - 1. sk.	znak 1 - 2. sk.	znak 1 - 3. sk.	znak 1 - 5. sk.	znak 1 - 5. sk.	$n_{\cdot j}$
znak 2 - 1. sk.	0,2500	0,5833	0,5833	0,2500	0,3333	2
znak 2 - 2. sk.	0,2500	0,5833	0,5833	0,2500	0,3333	2
znak 2 - 3. sk.	0,8750	2,0417	2,0417	0,8750	1,1667	7
znak 2 - 4. sk.	0,6250	1,4583	1,4583	0,6250	0,8333	5
znak 2 - 5. sk.	1,0000	2,3333	2,3333	1,0000	1,3333	8
$n_{i \cdot}$	3	7	7	3	4	24

Po dosazení do vzorce na testové kritérium dostaneme  $G = 10,599$ . Kritická hodnota se rovná  $\chi_{(1-\alpha); df = 26,296}$  a nespadá do testového kritéria. Výsledný závěr zní: na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu o nezávislosti jednotlivých znaků nezamítáme a zamítáme hypotézu  $H_1$ , že zde určitá závislost existuje.

Tabulka č. 35: Zamítnutí hypotézy u tvrzení  $T_3$  (Zdroj: Vlastní zpracování)

Hypotéza $H_0$	zamítnutí $H_0$	hodnota závislosti	P hodnota	síla závislosti
<i>Délka zaměstnání u společnosti nemá vliv na celkovou spokojenost.</i>	NE	0,3323	0,05	velmi slabá

Jak lze vidět v tabulce výše, bylo prokázáno, že v případě **Tvrzení T<sub>3</sub>** se vzájemně neovlivňuje délka zaměstnání u společnosti s celkovou spokojeností. Výsledná závislost je 0,3323 na hladině 5 %, tedy velmi slabá.

## 2.5.2 Shrnutí ostatních výsledků zjištěných z dotazníkového šetření

Výzkum spokojenosti zaměstnanců s jejich odměňováním ve společnosti AGROPT spol. s r.o. přinesl zajímavé poznatky, které jsou prezentovány v následujících tabulkách.

### Spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování

**Tabulka č. 36: Relativní četnosti odpovědí v oblasti spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Složky systému odměňování	Relativní četnosti	spokojen/a	spíše spokojen/a	nespokojen/a	spíše nespokojen/a	nemám názor
pracovní prostředí		67 %	21 %	-	13 %	-
náplň práce		75 %	25 %	-	-	-
množství práce, zátěž		46 %	38 %	-	4 %	13 %
délka pracovní doby		50 %	33 %	-	4 %	13 %
rozvržení pracovní doby – příchod, odchod a přestávka		42 %	33 %	13 %	4 %	8 %
spravedlivé odměňování vzhledem k náročnosti vaší práce		38 %	42 %	4 %	13 %	4 %
možnost profesního růstu ve společnosti		33 %	29 %	13 %	-	25 %
zaměstnanecké výhody		63 %	33 %	-	29 %	-
možnost zvyšování kvalifikace – školení		58 %	21 %	13 %	-	8 %
vztahy na pracovišti s kolegy		42 %	42 %	4 %	-	13 %
Informovanost o hospodaření, vizích, cílech a strategii společnosti		25 %	42 %	4 %	29 %	-
Informovanost o pravidlech odměňování		13 %	29 %	21 %	38 %	-
<i>Počet zvolení jednotlivých odpovědí</i>		<i>143</i>	<i>90</i>	<i>30</i>	<i>25</i>	<i>31</i>
<i>Podíl z celkového počtu odpovědí</i>		<i>45 %</i>	<i>28 %</i>	<i>9 %</i>	<i>8 %</i>	<i>10 %</i>

V oblasti systému odměňování jsou respondenti s pracovním prostředím spokojeni v 67 %. Náplň práce z pohledu odměňování hodnotí 75 % respondentů jako spokojen. Jsou zde i odpovědi spíše nespokojen, kde nejvyšší počet odpovědí zaznamenala otázka na zaměstnanecké výhody. U otázky, která se týká informovanosti o hospodaření, vizích, cílech a strategii společnosti vyšlo, že 67 % respondentů se cítí informováno anebo alespoň informováno. U informovanosti o pravidlech jejich odměňování uvedlo 38 % respondentů spíše neinformováno. Naproti tomu 29 % odpovědí bylo spíše ano. Ovšem celkově se 59 % respondentů cítí neinformováno. Lze říci, že v oblasti spokojenosti se systémem odměňování bylo ve 45 % ze všech odpovědí zvoleno „spokojen/a“.

Následující tabulka zobrazuje, jak často dotazovaní respondenti využívají firemní telefony pro vlastní účely. Výsledky jsou poměrně nevyrovnané. Nejvíce respondenti odpovídali, že firemní telefon pro soukromé účely nevyužívají. Tuto odpověď zvolilo 67 % z dotazovaných osob. Pouhá 4 % respondentů uvedla, že telefon pro soukromé účely využívá 1 - 3x týdně. Dále mají zaměstnanci možnost využití firemních vozů. Tyto vozy mohou využívat i pro soukromé účely mimo pracovní dobu. Z výsledků vyplývá, že benefit v podobě firemního vozu využívá většina dotazovaných, tedy 58 %. Čtyřikrát až sedmkrát měsíčně ho využije 33 % z dotazovaných.

**Tabulka č. 37: Relativní četnosti odpovědí v oblasti využívání benefitů pro soukromé účely (Zdroj: Vlastní zpracování)**

<b>Benefit</b>	<b>Relativní četnosti</b>	<b>1 - 3x týdně</b>	<b>4 - 7x týdně</b>	<b>nevyužívám</b>	<b>vícekrát</b>
využívání firemního telefonu pro soukromé účely		4 %	17 %	67 %	13 %
využívání firemního vozu pro soukromé účely		33 %	8 %	42 %	17 %
využívání příspěvku na stravu		33 %	17 %	25 %	25 %
<i>Počet zvolení jednotlivých odpovědí</i>		<i>17</i>	<i>10</i>	<i>32</i>	<i>13</i>
<i>Podíl z celkového počtu odpovědí</i>		<i>24 %</i>	<i>14 %</i>	<i>44 %</i>	<i>18 %</i>

Příspěvek na stravu nevyužívá celkem 25 % respondentů. Tento výsledek je způsoben tím, že většina zaměstnanců je během velké části kalendářního roku mimo areál společnosti a mají stravu zařízenou u zákazníků. Naproti tomu 33 % dotazovaných využívá 1 – 3x týdně a 17 % uvedlo 4 – 7x týdně. Z tabulky také vyplývá, že v dotazech na využívání benefitů bylo pouze ve 24 % ze všech odpovědí zvoleno „spokojen/a“.

### Spokojenost zaměstnanců s pracovní rolí

Oblast práce a pracovního úkolu zaznamenala pozitivní odpovědi v odpovědi na jasnost definovaných úkolů, pravomocí a odpovědnosti. Zde 50 % respondentů odpovědělo spokojen a zbylých 50 % odpovědělo spíše spokojen. 33 % dotazovaných si myslí, že nemá k svému výkonu práce k dispozici požadované vybavení a nástroje.

**Tabulka č. 38: Relativní četnosti odpovědí v oblasti spokojenosti zaměstnanců s pracovní rolí (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Faktory	Relativní četnosti	spokojen/a	spíše spokojen/a	nespokojen/a	spíše nespokojen/a	nemám názor
mám dostatečnou pravomoc na rozhodování		33 %	29 %	-	25 %	13 %
podnikové procesy mi umožňují být maximálně produktivní		21 %	46 %	-	13 %	21 %
k výkonu práce mám k dispozici požadované vybavení a nástroje		33 %	25 %	-	33 %	-
mám jasně definované úkoly, pravomoc i odpovědnost		50 %	50 %	-	-	-
na pracovišti je dostatek pracovníků potřebných k vykonávání požadované práce		13 %	38 %	13 %	21 %	17 %
stres spojený s náplní práce je přiměřený		17 %	46 %	13 %	17 %	8 %
na zadanou práci mám dostatek času, abych ji odvedl kvalitně		33 %	28 %	25 %	4 %	-
možnost profesního růstu ve společnosti		25 %	38 %	13 %	8 %	17 %
<i>Počet zvolení jednotlivých odpovědí</i>		<i>54</i>	<i>74</i>	<i>15</i>	<i>29</i>	<i>18</i>
<i>Podíl z celkového počtu odpovědí</i>		<i>28 %</i>	<i>39 %</i>	<i>8 %</i>	<i>15 %</i>	<i>9 %</i>

Na základě údajů v tabulce lze říci, že v oblasti spokojenosti zaměstnanců s pracovní rolí bylo pouze ve 28 % ze všech odpovědí zvoleno „spokojen/a“.

### Pracovní motivace zaměstnanců

Tabulka níže zahrnuje podotázky z oblasti motivace a zaměstnanecké výhody. Nejlépe hodnocena je otázka se spokojeností se zaměstnáním ve společnosti AGROPT, spol. s r.o. Zde odpovědělo 58 % respondentů spokojen, zbylí odpověděli spíše spokojen. Za dostatečnou motivaci k výkonu nejlepší práce ze strany společnosti pociťuje 79 % respondentů. Se svojí mzdou je nespokojeno nebo spíše nespokojeno dohromady 46 % dotazovaných zaměstnanců. 33 % respondentů nemá vlastní názor na zvažování odchodu k jinému zaměstnavateli. Dále je možné z tabulky vyčíst, že v oblasti pracovní motivace zaměstnanců bylo pouze ve 35 % ze všech odpovědí zvoleno „spokojen/a“.

**Tabulka č. 39: Relativní četnosti odpovědí v oblasti pracovní motivace zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Faktory	Relativní četnosti	spokojen/a	spíše spokojen/a	nespokojen/a	spíše nespokojen/a	nemám názor
společnost mě dostatečně motivuje, tak abych odváděl co nejlepší práci		29 %	50 %	13 %	8 %	-
jsem spokojen se svojí mzdou		29 %	21 %	13 %	33 %	4 %
benefity na které mám nárok využívám a jsou přijatelné mému výkonu		42 %	42 %	-	13 %	-
jsem spokojený se zaměstnáním v této společnosti		58 %	42 %	-	-	-
poslední dobou zvažuji odchod a práci u jiné společnosti		17 %	25 %	21 %	4 %	33 %
<i>Počet zvolení jednotlivých odpovědí</i>		42	43	11	14	9
<i>Podíl z celkového počtu odpovědí</i>		35 %	36 %	9 %	12 %	8 %

### **2.5.3 Názor vedení na aktuální systémem odměňování**

Tato podkapitola bude obsahovat rozhovor s jednatelem společnosti, který má kromě obchodů na starosti i nábor nových zaměstnanců a podílí se na sestavování systému odměňování. Otázky se týkají oblasti lidských zdrojů, nábory nových zaměstnanců, fluktuace pracovníků a plánů na případné změny odměňovacího systému.

#### **Co považujete ve společnosti AGROPT, spol. s r.o. za nejslabší nebo naopak nejsilnější místo v oblasti lidských zdrojů?**

Vzhledem k tomu, že jsme rodinná firma, považují za velký úspěch a zároveň nejsilnější místo v oblasti lidských zdrojů udržení rozhodovacích pravomocí v rukou rodiny, protože členy vrcholového managementu jsou převážně rodinní příslušníci (Novotný, 2019).

Naopak za nejslabší místo v oblasti lidských zdrojů považují pracovní náplň a hodnocení pracovníků. Hodnocení pracovníků má neformální podobu, není systematické a klíčovou roli nehraje bezprostřední nadřízený hodnoceného pracovníka. Hodnocení provádí majitel podniku, který má svá vlastní vžitá kritéria. Pracovní náplň jednotlivých pracovníků se tříští a rozměšňuje mezi jednotlivými úseky (Novotný, 2019).

#### **Domníváte se, že jsou zaměstnanci ve Vaší společnosti dostatečně motivováni a proč?**

Zaměstnanci mohou být motivováni mnoha způsoby. V naší firmě poskytujeme zajímavé benefity, které jistě mají motivační účinek. Pro zaměstnance je však důležité i pracovní prostředí a vztahy na pracovišti, které se při takovém počtu zaměstnanců nedaří vždy udržet v ideální rovině. Jisté rezervy máme i v pozitivním ovlivňování pracovníků nadřízenými. Tyto faktory mohou působit demotivačně (Novotný, 2019).

#### **Vedete si přehledy o fluktuaci vašich zaměstnanců a jakým způsobem nové zaměstnance hledáte?**

Fluktuaci zaměstnanců samozřejmě průběžně sledujeme, v našem oboru podnikání je však nevyhnutelná. Přesto v současnosti dosahujeme maximálně 10 %. I tak ovšem vnímáme spíše její negativa. Zaměstnance jsme dosud hledali jen prostřednictvím našich webových stránek a využívali dobrého jména naší firmy (Novotný, 2019).

### **Jaké benefity si myslíte, že by zaměstnanci ve Vaší společnosti uvítali?**

Benefity v naší firmě jsou nastaveny docela štědře. Zaměstnanci mají k dispozici telefon, auto, stravenky a příspěvek na stravu. Dalším benefitem je příspěvek na dovolenou. Vzhledem k pracovnímu vytížení našich zaměstnanců, by naši zaměstnanci nejspíše uvítali dovolenou nad rámec zákona nebo zdravotní volno (Novotný, 2019).

### **Jste otevřený ke změnám v rámci odměňovacího systému ve Vaší společnosti? Pokud ano, kde si představujete tyto změny (vzdělání, benefity, výše mzdy)?**

Vždy je možné něco zlepšovat. Možné rozšíření benefitů bych viděl v příspěvku na důchodové pojištění. Nebráním se ani mírnému zvýšení mezd (Novotný, 2019).

#### **2.5.4 Shrnutí dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru**

Následující shrnutí výstupů z analýzy systému odměňování je opět rozděleno na základě pozitivního a negativního charakteru. Výsledky výzkumu budou využity v návrhové části této diplomové práce. Následně budou předány vedení společnosti, aby pomohly při vylepšování motivačního a benefičního systému.

##### **Pozitivní:**

1. věk zaměstnanců nemá vliv na celkovou spokojenost,
2. délka zaměstnání u společnosti nemá vliv na celkovou spokojenost,
3. 67 % respondentů je spokojeno se systémem odměňování,
4. náplň práce z pohledu odměňování hodnotí 75 % respondentů jako spokojen,
5. na otázku, která se týká informovanosti o hospodaření, vizích, cílech a strategii společnosti odpovědělo 67 % respondentů, že se cítí informováno anebo alespoň informováno,
6. na jasnost definovaných úkolů, pravomocí a odpovědnosti odpovědělo 50 % respondentů spokojen,
7. v oblasti spokojenosti se systémem odměňování bylo ve 45 % ze všech odpovědí zvoleno „spokojen/a“,
8. v oblasti spokojenosti zaměstnanců s pracovní rolí bylo pouze ve 39 % ze všech odpovědí zvoleno „spíše spokojen/a“,

9. v oblasti pracovní motivace zaměstnanců s pracovní rolí bylo pouze ve 36 % ze všech odpovědí zvoleno „spíše spokojen/a“.

### **Negativní:**

1. věk zaměstnanců má vliv na hodnocení změn mzdového systému, které provádí vedení,
2. 59 % respondentů se cítí neinformováno o pravidlech jejich odměňování,
3. se svojí mzdou je nespokojeno nebo spíše nespokojeno dohromady 46 % dotazovaných zaměstnanců,
4. 33 % dotazovaných si myslí, že nemá k svému výkonu práce k dispozici požadované vybavení a nástroje,
5. rozhodovací pravomoci pouze v rukou rodiny,
6. firemní telefon pro soukromé účely nevyužívá 67 % z dotazovaných osob, i přes fakt, že je brán jako benefit,
7. nejvíce respondenti odpovídali, že firemní telefon pro soukromé účely nevyužívají a tuto odpověď zvolilo 67 % z dotazovaných osob,
8. z řízeného rozhovoru vyplynulo, že pracovní náplň a hodnocení pracovníků má podobu neformální podoby,
9. v dotazech na využívání benefitů bylo 44 % ze všech odpovědí zvoleno „nevyužívám“.

## **2.6 Faktory ovlivňující trh práce v ČR a ve Zlínském kraji**

Sledovaná společnost AGROPT spol. s r.o. sídlí v obci Pačlavice, která patří do Zlínského kraje. Hustota obyvatelstva ve Zlínském kraji je 148 obyvatel na km<sup>2</sup>. Většina stálých zaměstnanců má trvalé bydliště do vzdálenosti 25 km od areálu společnosti.

Od roku 2005 se střední délka života zvýšila při narození u žen o 1,6 roku a u mužů o 1,8 roku. Dle úmrtnostních poměrů České republiky se žena narozená roce 2011 by se v průměru dožila 80,7 let a doba prožitá ve zdraví by činila 63,6 roku. Muže čeká 74,7 let života, z toho 62,2 roku prožito v dobrém zdravotním stavu. Lze říci, že střední délka života má rostoucí trend. Klesající porodnost a zvyšující se počet osob v důchodovém věku nenavysuje počet pracujících osob (Český statistický úřad, 2019).

### 2.6.1 Zaměstnanost v České republice a Zlínském kraji

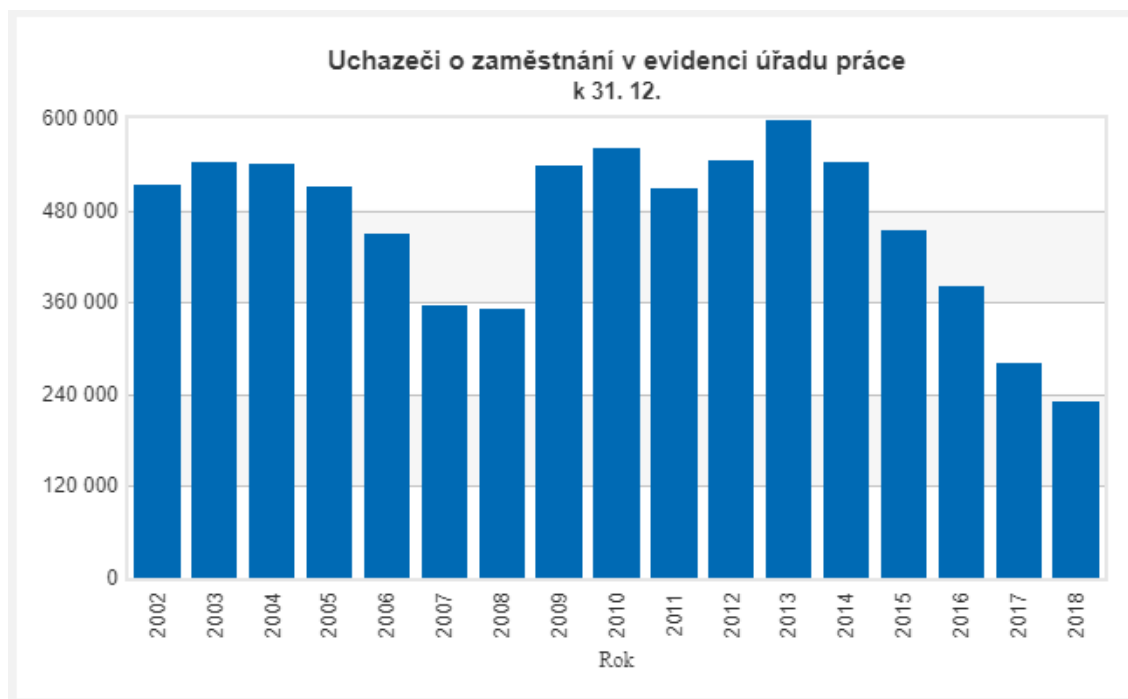
Dalším důležitým faktorem je registrovaná nezaměstnanost, která má v České republice v posledních letech klesající trend. Zlínský kraj zaznamenává podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu ve věku 15 až 64 let v hodnotě 2,80 %, tento údaj je platný k datu 31.1.2019 (Český statistický úřad, 2019).

Z výsledků výběrového šetření pracovních sil, který měl za cíl získat informace o situaci na trhu práce vyplynulo, že ve čtvrtém čtvrtletí roku 2018 se míra zaměstnanosti držela na 59,5 %, míra nezaměstnanosti na 2,0 % a míra ekonomické aktivity byla 60,8 %. Výsledky předešlých let znázorňuje tabulka níže (Český statistický úřad, 2019).

**Tabulka č. 40: Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let v letech 2013-2017 v ČR (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2019)**

<b>ROK</b>	<b>Pracovní síla ekonomicky aktivní</b>	<b>Zaměstnaní</b>	<b>Nezaměstnaní</b>	<b>Obecná míra nezaměstnanosti</b>
	<b>v tis. osob</b>	<b>tis. osob</b>	<b>tis. osob</b>	<b>v %</b>
2017	8 929,2	5 221,6	155,5	2,9
2016	8 928,7	5 138,6	211,4	4,0
2015	8 935,7	5 041,9	268,0	5,0
2014	8 932,6	4 974,3	323,6	6,1
2013	8 951,5	4 937,1	368,9	7,0

Z tabulky je patrné, že obecná míra nezaměstnanosti v České republice každým rokem klesá. Od roku 2013 do roku 2017 klesla o více než čtyři procentní body a o 213 400 lidí. Naopak počet pracovní síly ekonomicky aktivních lidí má kolísavý trend. Počet zaměstnaných se oproti snižující nezaměstnanosti zvyšuje.



**Graf č. 5: Uchazeči o zaměstnání v evidenci úřadu práce v celé ČR (Zdroj: Český statistický úřad, 2019)**

Předešlý graf zobrazuje počet osob, kteří byli evidováni jako uchazeči o zaměstnání u úřadu práce. Údaje jsou zaznamenány ze všech krajů pro celou Českou republiku.

### **Věková struktura České republiky a Zlínského kraje**

Nově byla stanovena hranice důchodového věku pro nárok na starobní důchod od 1.1.2018. Právní úprava určuje nejvyšší důchodový věk na 65 let. Roli hraje i potřebná doba pojištění pro nárok na starobní důchod (Česká správa sociálního zabezpečení, 2019).

**Tabulka č. 41: Počet obyvatel věkového rozmezí v ČR a Zlínském kraji (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad)**

Věkové rozmezí	Česká republika		Zlínský kraj	
	2016	2017	2016	2017
0–14	1 647 300	1 670 677	59 028	58 794
15–64	6 942 600	6 899 195	384 285	380 106
65+	1 988 900	2 040 183	113 120	115 846
<b>Celkem</b>	<b>10 578 800</b>	<b>10 610 055</b>	<b>556 433</b>	<b>583 056</b>

Předešlá tabulka zobrazuje počet obyvatel dle věkového rozmezí 0-14, 15-65 a 65+ v České republice a Zlínském kraji.

### Stupně vzdělání v ČR a ve Zlínském kraji

Následující tabulka zobrazuje relativní a skutečné četnosti stupně nejvyššího ukončeného vzdělání obyvatel 15letých a starších podle výsledků VŠPS ze 4. čtvrtletí roku 2018.

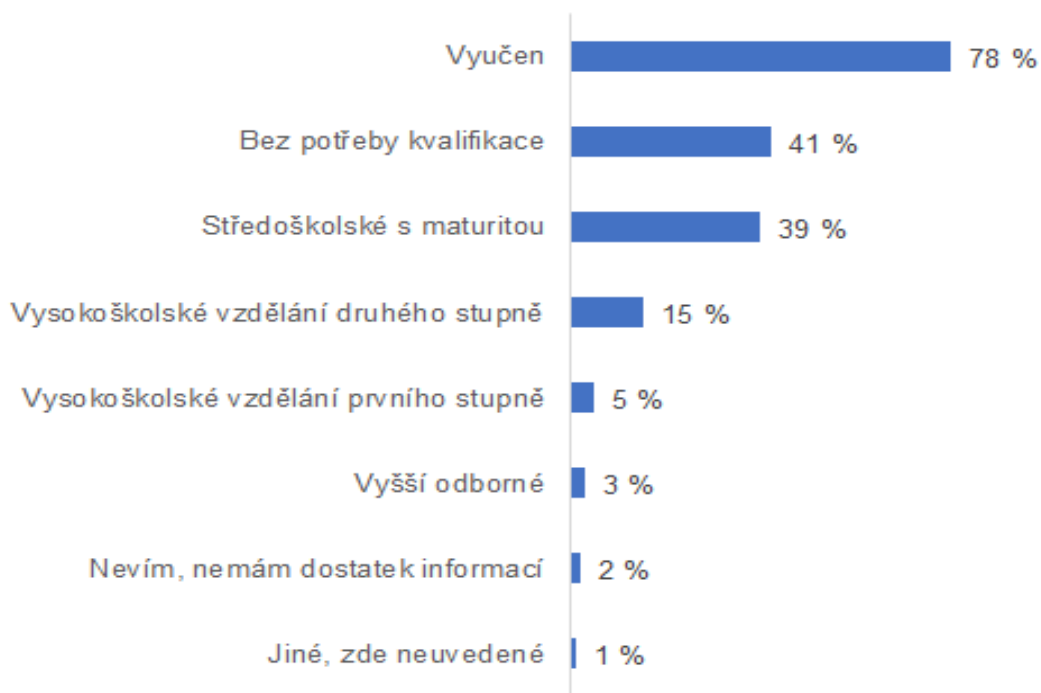
**Tabulka č. 42: Relativní a skutečné četnosti vzdělanostní struktury populace ČR a Zlínského kraje**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2019)

Vzdělání	Česká republika		Zlínský kraj	
	Skutečné četnost v tis.	Relativní četnosti v %	Skutečné četnost v tis.	Relativní četnosti v %
základní	1 194,5	13,4	64,8	13,1
střední bez maturity	2 939,7	32,9	181,6	36,7
střední s maturitou	3 081,8	34,4	169,6	34,2
vysokoškolské	1 717,5	19,2	77,9	15,7
Bez vzdělání a nezjištěno	13,3	0,1	1,3	0,3
<b>Celkem</b>	<b>8 946,9</b>	<b>100,0</b>	<b>495,3</b>	<b>100,0</b>

Jak je možné vidět v tabulce, největší podíl má střední vzdělání s maturitou, druhý největší je střední vzdělání bez maturity. Dále následuje vysokoškolské s podílem 19,2 % na celkovém počtu vzdělání.

### Rozdělení fluktuace v ČR dle stupně vzdělání

Společnost TREXIMA, spol. s r.o. která provedla za pomoci svého programu HR Monitor studii o fluktuaci zaměstnanců v Česku. Jeden z hlavních cílů bylo zjistit, kterého dosaženého vzdělání nejčastěji obchodní společnosti řeší fluktuaci. Nejčastější respondenti odpovídali, že se nejčastěji setkali s odchody u odborných a pomocných dělníků. Ostatní procento odpovědí u jiného stupně vzdělání znázorňuje následující graf.



**Graf č. 6: Procentuální četnosti fluktuace pracovníků s jednotlivými stupni vzdělání** (Zdroj: Trexima, 2017)

### Nabídka práce po klíčových pracovních pozicích ve Zlínském kraji

Následující tabulka ukazuje nabídku pracovní síly a poptávku po pracovní síle pro klíčové pozice ve společnosti AGROPT, spol. s r.o. v oboru zemědělství ve Zlínském kraji.

**Tabulka č. 43: Nabídka a poptávka pracovní síly po klíčových pozicích ve společnosti AGROPT, spol. s r.o. ve Zlínském kraji v letech 2017-2019** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Integrovaný portál MPSV, 2019)

Profese dle CZ-ISCO	3/2017		3/2018		3/2019	
	S	D	S	D	S	D
Nabídka S/ Poptávka D						
Kovodělníci, strojírenští dělníci a pracovníci v příbuzných oborech	160	373	113	537	87	625
<i>% uchazečů s možností získat práci</i>	<i>více než 100</i>		<i>více než 100</i>		<i>více než 100</i>	
Řidiči a obsluha pojízdných zařízení	263	161	212	239	145	226
<i>% uchazečů s možností získat práci</i>	<i>více než 100</i>		<i>více než 100</i>		<i>více než 100</i>	
Pomocní pracovníci v zemědělství, lesnictví a rybářství	31	1	24	0	20	5
<i>% uchazečů s možností získat práci</i>	<i>3,23</i>		<i>0</i>		<i>25</i>	

Výše uvedená tabulka prezentuje poptávku a nabídku po klíčových pozicích v letech 2017-2019. Data jsou vždy z měsíce března z důvodu zahájení zemědělských jarních prací. Z tabulky dále vyplývá, že pozice kovodělníci, strojírenští dělníci a pracovníci v příbuzných oborech přesahuje poptávka nabídku ve všech 3 letech. Řidiči a obsluha pojízdných zařízení přesahuje poptávka nabídku pouze v letech 2018 a 2019. U pracovních pozic pomocní pracovníci v zemědělství, lesnictví a rybářství přesahuje výrazně nabídka poptávku po pracovní síle ve všech letech (Integrovaný portál MPSV, 2019).

### **Dočasná pracovní neschopnost v rámci České republiky a Zlínského kraje**

Ve Zlínském kraji je průměrný počet osob nemocensky pojištěných 221 223. Průměrná doba trvání 1 případu pracovní neschopnosti je 50,28 dnů a průměrné procento pracovní neschopnosti dosahuje 5,173 %. Počet kalendářních dnů pracovní neschopnosti v zemědělství je celkem 101 521 dnů za rok 2017 (Český statistický úřad, 2019).

Z níže uvedené tabulky vyplývá, že průměrné procento dočasné pracovní neschopnosti zaznamenané pro celou ČR je 4,26 %. Tato hodnota udává, jak velký podíl tvoří dny pracovní neschopnosti na celkovém počtu dnů, které by byly odpracovány, pokud by všichni pojištěnci v pracovní neschopnosti byli práce schopni.

**Tabulka č. 44: Průměrné procento dočasné pracovní neschopnosti v ČR a Zlínském kraji v roce 2017**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2018)

	<b>Celkem</b>	<b>Nemoc</b>	<b>Pracovní úraz</b>	<b>Ostatní úraz</b>
Celá ČR	4,26 %	3,64 %	0,15 %	0,47 %
Zlínský kraj	5,11 %	4,16 %	0,37 %	0,58 %
A – Zemědělství, lesnictví a rybářství	5,17 %	4,38 %	0,16 %	0,63 %

Z níže uvedené tabulky vyplývá, že obor zemědělství tvoří 2,84 % na celkovém počtu dočasné pracovní neschopnosti pro nemoc nebo úraz v ČR. Konkrétně Zlínský kraj tvoří 5,75 % těchto dnů z celkového počtu 72 677 477 zaznamenaných pro celou ČR v roce 2017.

**Tabulka č. 45: Počet kalendářních dnů dočasné pracovní neschopnosti pro nemoc a úraz v ČR a Zlínském kraji v roce 2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2018)**

	<b>Celkem</b>	<b>Nemoc</b>	<b>Pracovní úraz</b>	<b>Ostatní úraz</b>
<b>Celá ČR (dny)</b>	72 677 477	62 112 816	2 583 142	7 981 519
<b>Zlínský kraj (dny)</b>	4 176 716	3 538 884	133 151	504 681
<i>procento z celé ČR</i>	<i>5,75 %</i>	<i>5,70 %</i>	<i>5,15 %</i>	<i>6,32 %</i>
<b>A – Zemědělství, lesnictví a rybářství (dny)</b>	2 066 810	1 683 887	150 132	232 791
<i>procento z celé ČR</i>	<i>2,84 %</i>	<i>2,71 %</i>	<i>5,81 %</i>	<i>2,92 %</i>

### **2.6.2 Mzdové šetření ve Zlínském kraji**

V této kapitole bude šetření průměrné hrubé měsíční mzdy ve Zlínském kraji, měsíční náklady práce v zemědělství a inflační strategie ČNB, která se dotýká mzdy za práci.

#### **Průměrná hrubá měsíční mzda ve Zlínském kraji**

Ve Zlínském kraji je průměrná hrubá mzda 26 063 Kč celkově za všechna odvětví. V porovnání s průměrnou hrubou měsíční mzdou za všechny obory pro celou Českou republiku je to o 5 453 Kč méně. Měření za 3. čtvrtletí roku 2018 udává hodnotu 31 516 Kč pro všechny obory celkově za všechny kraje. Což je přesně o 2 458 Kč, konkrétně 8,5 %, více než ve stejném období v roce 2017. Nominální meziroční růst je 8,5 % a reálný 6,0 %. Pro zemědělství je to konkrétně 26 067 Kč za celou ČR. Nárůst měsíčních příjmů spotřebitelů je pro sledovanou společnost, protože spotřebitelé tyto peníze vydají i za nákup potravin. Zemědělské obchodní korporace tedy budou vykazovat zisky, a i nadále budou potřebovat využívat služby sledované společnosti (Český statistický úřad, 2019).

Následující tabulka udává průměrný evidenční počet zaměstnanců jak přepočtený, tak i fyzický a průměrné měsíční mzdy přepočtené na tento počet pracujících v letech 2013-2017 za celou Českou republiku. Průměrný evidenční počet zaměstnanců ve Zlínském kraji podle odvětví CZ-NACE pro rok 2017 je 207 200 zaměstnanců z toho v zemědělství je 4 600. Tato hodnota je zatím udávaná jako předběžná (Český statistický úřad, 2019).

Tabulka č. 46: Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy v letech 2013-2017 v ČR (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2019)

ROK	Průměrný evidenční počet zaměstnanců (přepočtený)	Průměrná měsíční mzda (na přepočtené počty zaměstnanců)	Průměrný evidenční počet zaměstnanců (fyzický)	Průměrná měsíční mzda (na fyzické osoby)
	v tis. osob	v Kč	v tis. osob	v Kč
2017	4 004,7	29 496	4 143,7	28 506
2016	3 925,7	27 764	4 061,3	26 837
2015	3 856,9	26 591	3 991,1	25 697
2014	3 778,5	25 768	3 909,3	24 906
2013	3 773,3	24 455	3 863,0	24 221

### Měsíční náklady práce v zemědělství ve Zlínském kraji

Následující tabulka zobrazuje složení nákladů práce na jednoho zaměstnance hlavní činnosti A – Zemědělství, lesnictví, rybářství (sekce CZ-NACE). Údaje jsou dostupné pouze pro rok 2016. Průměrná placená doba je 174,3 hodin za měsíc. Hodnoty jsou udávány pro Zlínský kraj.

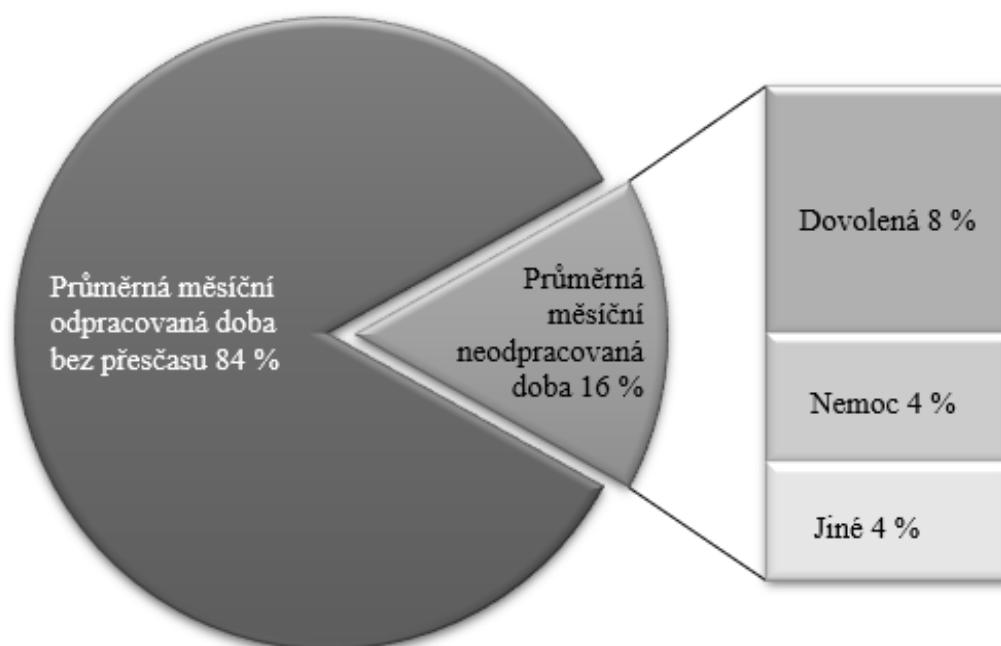
Tabulka č. 47: Měsíční náklady práce na jednoho zaměstnance za rok 2016 ve Zlínském kraji (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2019)

SLOŽKA NÁKLADŮ	ČÁSTI SLOŽKY	ČÁSTKA
	mzdy za vykonanou práci	21 616 Kč
	náhrady mzdy	2 656 Kč
<b>Přímé náklady celkem</b>		<b>24 272 Kč</b>
	platby zákonného pojistného	8 367 Kč
	ostatní	296 Kč
<b>Sociální náklady/ výdaje celkem</b>		<b>8 663 Kč</b>
<b>Sociální požitky</b>		<b>289 Kč</b>
<b>Personální náklady</b>		<b>285 Kč</b>
<b>Daně a dotace</b>		<b>- 56 Kč</b>
<b>NÁKLADY PRÁCE CELKEM</b>		<b>33 453 Kč</b>

Následující graf znázorňuje procentuální strukturu fondu pracovní doby ve Zlínském kraji. Přesněji rozdělení na průměrnou měsíční odpracovanou dobu a průměrnou měsíční

neopracovanou dobu v roce 2017. Průměrná měsíční odpracovaná doba je 143 hodin a 4 hodiny přesčas. Průměrná měsíční neodpracovaná doba je 27,2 hodin a patří do ní dovolen 13,6 hodin, nemoc 7,2 hodin a jiný důvod s 6,5 hodinami (Integrovaný portál MPSV, 2019).

### Struktura fondu pracovní doby



Graf č. 7: Struktura fondu pracovní doby ve Zlínském kraji za rok 2017 (Zdroj: Integrovaný portál MPSV, 2019)

### Mzdy pro klíčová pracovní pozice v zemědělství ve Zlínském kraji

Následující tabulka zobrazuje hrubou měsíční mzdu klíčové pracovní pozice ve společnosti AGROPT, spol. s r.o. Tyto pozice jsou dle kategorie zaměstnání CZ-ISCO řidiči a obsluhy pojízdných zařízení a mechanici a opraváři zemědělských, průmyslových a jiných strojů, zařízení.

**Tabulka č. 48: Mzdy pro pozice řidičů a opravářů zemědělských strojů ve Zlínském kraji (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Integrovaný portál MPSV, 2019)**

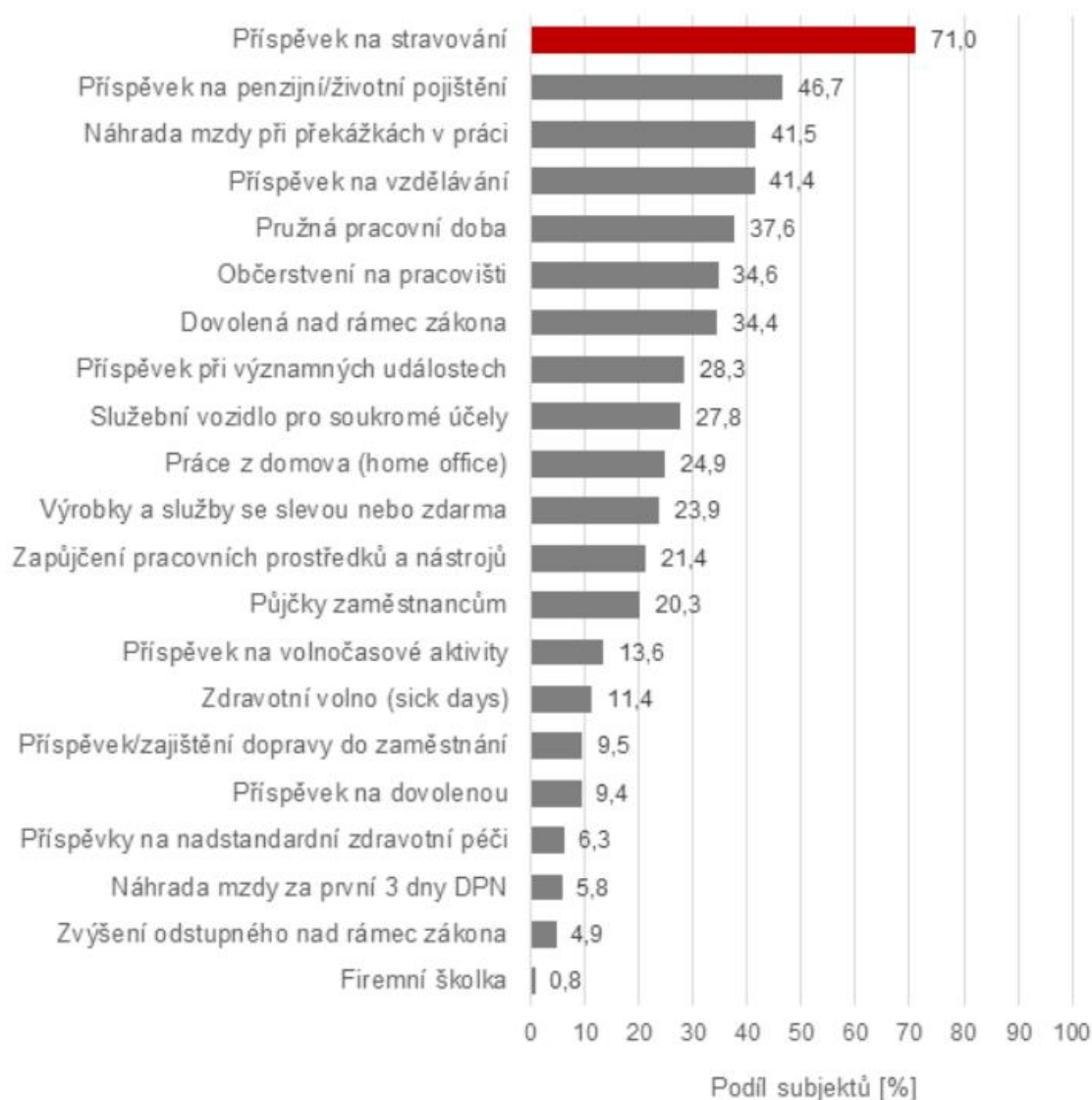
SLOŽKA NÁKLADŮ	ČÁSTI SLOŽKY	HODNOTA
<b>Hrubá měsíční mzda řidiče a obsluhy pojízdných zařízení</b>		<b>22 817 Kč</b>
	odměny	19,1 %
	příplatky	2,7 %
	náhrady	10,0 %
Placená doba v hodinách za měsíc		178,3 hodin
<b>Hrubá měsíční mzda mechaniků a opravářů zemědělských strojů</b>		<b>27 322 Kč</b>
	odměny	19,6 %
	příplatky	4,9 %
	náhrady	174,4 %
Placená doba v hodinách za měsíc		174,4 hodin

### **Oblíbené benefity zaměstnavatelů v ČR**

Průzkum společnosti Trexima, spol. s r.o., kterého se zúčastnilo více než tisíc společností ve mzdové sféře v roce 2016, ukázal, že drtivá většina českých firem nabízí svým zaměstnancům alespoň jeden benefit k jejich mzdě. Z průzkumu také vyplynulo, že nejoblíbenějším benefitem v roce 2016 mezi zaměstnavateli byl příspěvek na stravování ve formě stravenek, anebo vlastního stravovacího zařízení (Aktuálně, 2016).

Seznam benefitů z průzkumu zobrazuje následující graf. Z něj je patrné, že příspěvek na stravování uděluje 71 % dotázaných respondentů. Druhým nejčastějším je příspěvek na penzijní nebo životní pojištění s 46,7 % odpovědí. Procentuální rozdíl mezi každým dalším benefitem není tak vysoký.

### Podíl firem poskytujících benefit



Graf č. 8: Podíl firem poskytujících benefity v ČR (Zdroj: Aktuálně, 2019)

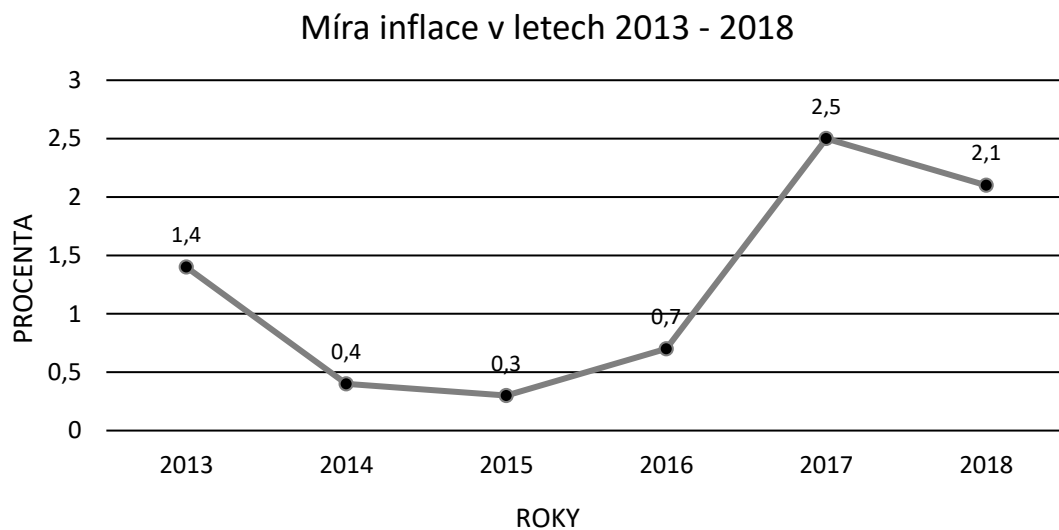
### Oblíbené benefity zaměstnanců v ČR

Na základě dotazníku společnosti LMC, spol. s r.o., který proběhl v roce 2018 mezi tisícovkou respondentů, lze určit, které benefity jsou pro zaměstnance nejlákavější. Vyšlo najevo, že nejdůležitějším benefitem je pro českého zaměstnance týden nebo dva dovolené navíc. Další příčky obsadily prémie, sickdays a příspěvky na stravování. Další požadavky na benefity se liší podle průzkumu. Důležitou roli hrají bonusy za práci (Lmc, 2018).

Z výzkumu také vyplynulo, že pracovníci v administrativě a dělníci si přejí sickdays, manažeři flexibilní pracovní dobu, technici společně s pracovníky ve službách a v obchodu a řemeslníky s přejí bonusy podle dosažených výsledků a pracovníci ve zdravotnictví a školství upřednostňují příspěvek na pojištění (Lmc, 2018).

### **Inflační strategie ČNB**

Nedílnou součástí je informovanost o výši inflace. Ta označuje snížení kupní síly peněz a udává nárůst cenové hladiny zboží a služeb v dané ekonomice v určitém čase. Česká národní banka v lednu 2010 stanovila inflační cíl v celkové inflaci ve výši 2 %. Snaha ČNB je usilovat, aby skutečná hodnota inflace se od cíle nelišila o jeden procentní bod na obě strany. V roce 2017 byla meziroční inflace 2,5 %, oproti tomu v roce 2018 se poklesla na 2,1 %. Vývoj míry inflace od roku 2013 do roku 2018 zobrazuje následující graf (Český statistický úřad, 2019).



**Graf č. 9: Míra inflace v letech 2013-2018** (Zdroj: Český statistický úřad, 2019)

### **Zaměstnanécké odbory**

Jedním z faktorů, který ovlivňuje trh práce jsou zaměstnanécké odbory. Jsou jakousi právníckou osobou ve formě sdružení. Do tohoto sdružení spadají především

zaměstnanci. Cílem je prosadit zájmy všech členů v oblasti pracovní, hospodářské, politické a sociální (Odborový svaz pracovníků zemědělství a výživy, 2019).

V oblasti zemědělství by to mohla být Odborový svaz pracovníků zemědělství a výživy – asociace svobodných odborů České republiky. Teno svaz sdružuje 30 000 členů a je podmíněno prací v zemědělství či zpracovatelském průmyslu (Odborový svaz pracovníků zemědělství a výživy, 2019).

Ve sledované společnosti AGROPT, spol. s r.o. nepůsobí žádné zaměstnanecké odbory.

### **2.6.3 Mzdové šetření konkurence z hlediska odměňování**

Jedním z možných konkurentů v oblasti nabídky práce, kam by mohli zaměstnanci odejít, je společnost ROSTĚNICE, a.s. Důvodem volby společnosti je kdysi úzká spolupráce při nakupování nového stroje na aplikování digestátu v podobě rady, kterou poskytla společnost AGROPT, spol. s r.o. a AGRODRUŽSTVO MORKOVICE, družstvo. Družstvo bylo vybráno, protože pravidelně nakupuje služby od společnosti AGROPT, spol. s r.o. Jedná se o práce posklizňové (nakládání balíků, nahrnování obilí, nakládání a rozmetání hnoje) a práce během sklizně cukrové řepy. Během sezóny sklizně cukrové řepy družstvo své zaměstnance na stroje společnosti AGROPT, spol. s r.o., která jejich mzdy vykompenzuje slevou na vyorané hektary.

#### **První blízký konkurent z hlediska odměňování**

Prvním konkurentem, který byl ochoten sdělit informace o hodinových sazbách je společnost ROSTĚNICE, a.s. Společnost vznikla v roce 1950, kdy se skládala z několika zemědělských společností, tehdy družstev. Spojováním v roce 1976 vznikl jeden celek s výměrou 5500 ha. Od roku 1996 bylo družstvo transformováno na akciovou společnost. Pomocí akvizice okolních společností došlo k navýšení současné výměry až na 10 000 ha. Živočišná výměra vyprodukuje 3000 tun masa ročně. Společnost provozuje bioplynové stanice o výkonu 2 200 kW elektrické energie za hodinu (Rostěnice, 2019).

Tato společnost nabízí podobné hodinové sazby jako společnost AGROPT, spol. s r.o. Vzdálenost obou společností je cca 20 kilometrů. Většina zaměstnanců společnosti AGROPT, spol. s r.o. má trvalé bydliště ve stejné vzdálenosti od obou společností. Následující tabulka zobrazuje kategorizaci prací prováděných v konkurenční společnosti, jejich hodinovou sazbu, příplatek a hodnotu příplatku v Kč. Jedná se o pozice opraváře a operátora zemědělských strojů. Jednotlivé práce mají zadanou hodinovou sazbu. Některé práce mají přidělený příplatek za práci s chemikáliemi nebo za práci v prašném prostředí, který se pohybuje v rozmezí 7 až 17 Kč. Údaje v tabulce jsou platné pro rok 2019.

**Tabulka č. 49: Kategorizace prací ve společnosti ROSTĚNICE, a.s.** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Širůček, 2019)

Kategorie prací	Hodinová sazba	Druh příplatku	Příplatek
Pásový traktor	140 Kč	–	–
Kolový traktor nad 200HP	130 Kč	–	–
Kolový traktor pod 200HP	125 Kč	–	–
Setí	140 Kč	chemický	10 Kč
Dovoz osiva k setí	120 Kč	chemický	10 Kč
Hnojení	140 Kč	chemický	15 Kč
Dovoz hnojiva	120 Kč	chemický	10 Kč
Postřikovač	145 Kč	chemický	15 Kč
Dovoz vody k postřiku	130 Kč	chemický	10 Kč
Aplikace digestátu, hnůj	135 Kč	–	–
Kombajn	150 Kč	–	–
Překládání sklizeň	150 Kč	–	–
Silmistr + sušení	130 Kč	prašný	7 Kč
Mořička	130 Kč	prašný, chemický	17 Kč
Servisní zásah sezona	125 Kč	–	–
Sečení + sena	120 Kč	–	–
Nakládka teleskop, UNC	130 Kč	–	–
Autodoprava	135 Kč	–	–
Manipulace hnojiv	130 Kč	–	–

Společnost poskytuje zaměstnancům příspěvek na penzijní připojištění v souladu s kolektivní smlouvou, maximálně do 3 % vyměřovacího základů sociálního pojištění. Zároveň společnost poskytuje svým zaměstnancům firemní vozy na přemísťování ke strojům a pohybu vedení. K autům dostávají firemní telefony s firemním tarifem i k mimopracovnímu využití (Širůček, 2019).

### Druhý konkurent z hlediska odměňování

Druhým konkurentem, který byl ochoten sdělit informace o hodinových sazbách je AGRODRUŽSTVO MORKOVICE, družstvo. Družstvo hospodář na pozemcích okolo sídla společnosti AGROPT, spol. s r.o. Obhospodařovaná výměra je 5 255,68 ha. Družstvo se skládá z několika středisek. Objem ročních výkonů se pohybuje na hodnotě cca 300 miliónů Kč. Počet zaměstnanců je 115. Družstvo získalo uznání v soutěži zemědělských podniků vyhlášené Zemědělským svazem ČR za vynikající výsledky ve výrobní a ekonomické aktivitě (Agdmorkovice, 2019).

Následující tabulka zobrazuje hodinové sazby za různé kategorie polních prací. Družstvo využívá základní hodinovou sazbu 102 Kč. K základní hodinové sazbě je následně připočítáván procentuální příplatek, jehož výše závisí na druhu vykonávané práce. Konkrétní příplatek již zahrnuje odměnu za práci s chemikáliemi nebo v prašném prostředí. Údaje v tabulce jsou platné pro rok 2019.

**Tabulka č. 50: Kategorizace prací v AGRODRUŽSTVO MORKOVICE, družstvo** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Zdražil, 2019)

Kategorie prací	Základní hodinová sazba	Příplatek	Celkem za práci
Postřikovač	102 Kč	50 %	153,0 Kč
Návoz postřiku	102 Kč	40 %	142,8 Kč
Kombajn	102 Kč	40 %	142,8 Kč
Řezačka	102 Kč	40 %	142,8 Kč
Orba	102 Kč	20 %	122,4 Kč
Podmítání	102 Kč	20 %	122,4 Kč
Podrývání	102 Kč	20 %	122,4 Kč
Aplikace hnoje	102 Kč	20 %	122,4 Kč
Nakládání hnoje	102 Kč	30 %	132,6 Kč

Mezi nabízené benefity patří firemní telefony s firemními tarify od mobilních operátorů. Firemními vozy disponuje vedení jednotlivých úseků a středisek. Řidiči strojů mají k dispozici volná auta, ale pouze k rozvozu domů a dopravní ke strojům mimo areál středisek. Rovněž obdrží jednou za rok poukázky do lékárny v hodnotě 2000 Kč. Zároveň mají nárok na 25 dní dovolené.

Následující tabulka zobrazuje porovnání AGRODRUŽSTVA MORKOVICE, družstvo a ROSTĚNICE, a.s. Porovnání zahrnuje průměrné měsíční mzdy, průměrné hodinové sazby a mzdových nákladů za rok 2016. Důvodem srovnání roku 2016 je, že družstvo dosud nezveřejnilo výroční zprávu za rok 2017.

**Tabulka č. 51: Srovnání vybraných údajů za rok 2016** (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Rok 2016</b>	<b>AGRODRUŽSTVO MORKOVICE, družstvo</b>	<b>ROSTĚNICE, a.s.</b>
Počet zaměstnanců	115	126
Objem výkonů	230 470 000 Kč	368 391 000 Kč
Průměrný objem výkonů na jednoho zaměstnance	2 004 087 Kč	2 923 738 Kč
Průměrná měsíční mzda	28 573 Kč	30 758 Kč
Průměrná hodinová sazba	151,42 Kč/h	152,31 Kč/h
Mzdové náklady	40 759 000 Kč	41 254 000 Kč
Průměrné mzdové náklady na jednoho zaměstnance	345 426 Kč	327 413 Kč

#### **2.6.4 Shrnutí analýzy faktorů, které ovlivňují trh práce v ČR a ve Zlínském kraji**

Následující shrnutí analýzy faktorů, které ovlivňují trh práce se vztažností ke společnosti AGROPT, spol. s r.o. Rozděleno na základě pozitivního a negativního charakteru.

##### **Pozitivní:**

1. navyšování průměrné délky života – více odpracovaných let,
2. nově stanovena hranice důchodového věku pro nárok na starobní důchod od 1.1.2018,
3. Zlínský kraj zaznamenává podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu ve věku 15 až 64 let v hodnotě 2,80 %,

4. dlouhodobý trend poklesu obecné míry nezaměstnanosti od roku 2013 do roku 2017 o 4,1 %,
5. u klíčových pracovních pozic v zemědělství ve Zlínském kraji přesahuje poptávka nabídku v posledních 3 letech s výjimkou pomocných pracovníků v zemědělství,
6. meziroční navýšení průměrné měsíční hrubé mzdy v České republice i ve Zlínském kraji (spotřebitelé tyto peníze vydají i za nákup zemědělských potravin),
7. průměrná měsíční odpracovaná doba je 143 hodin a 4 hodiny přesčas. Průměrná měsíční neodpracovaná doba je 27,2 hodin a patří do ní dovolen 13,6 hodin, nemoc 7,2 hodin a jiný důvod s 6,5,
8. oblíbené benefity zaměstnanců a zaměstnavatelů se podobají,
9. meziroční pokles inflace o čtyři procentní body v období 2017/2018,
10. asociace svobodných odborů České republiky s 30 000 členy,
11. 71 % dotazovaných firem na českém trhu poskytuje příspěvek na stravování.

#### **Negativní:**

1. největší podíl na vzdělanosti obyvatelstva má střední vzdělání s maturitou v ČR s 34,4 % a ve Zlínském kraji střední vzdělání bez maturity s 36,7 %,
2. od roku 2015 ubývá pracovní síla ekonomicky aktivních osob v ČR,
3. počet kalendářních dnů pracovní neschopnosti v zemědělství je celkem 101 521 dnů za rok 2017,
4. ve Zlínském kraji je průměrná hrubá mzda 26 063 Kč celkově za všechna odvětví. ve srovnání s ČR je to o 5 453 Kč méně,
5. pokles nezaměstnanosti – nedostatek pracovníků pro sledovanou společnost,
6. mezi roční nárůst obyvatel nad 65 let celkově za ČR o 2,5 % a ve Zlínském kraji o 2,4 % v období 2016/2017,
7. nejpožadovanějším benefitem českých zaměstnanců je týden nebo dva dovolené navíc,
8. průměrná měsíční neodpracovaná doba ve Zlínském kraji je 16 % z fondu pracovní doby,
9. měsíční náklady na práci jednoho zaměstnance ve Zlínském kraji dosahují hodnoty 33 453 Kč,

10. zemědělské společnosti v okolí 25 km od areálu společnosti AGROPT, spol. s r.o. nabízí podobné hodinové sazby.

## **2.7 SWOT analýza**

Kapitola bude obsahovat shrnutí celé analytické práce za pomoci SWOT analýzy. Tato analýza bude zhodnocovat jak vnitřní, tak i vnější okolí společnosti. Součástí analýzy bude odhalení a identifikace silných stránek, slabých stránek a také příležitostí a hrozeb.

### **Silné stránky (Strengths):**

1. klesající trend celkové zadluženosti,
2. dle Indexu IN05 se společnost nachází v uspokojivé finanční situaci,
3. mezi roční růst tržeb za prodej služeb,
4. nábor nových pracovníků přes sociální sítě. Mnoho mladých pracovníků láká práce s moderními stroji, které nabízejí komfort, klimatizaci a snadnou obsluhu,
5. více než dvacet letá zkušenost s vyorávkou a pěstováním cukrové řepy a hnojením statkovými hnojivy,
6. školení obsluhy a servisu strojů HOLMER přímo u výrobce v Německu,
7. dočasná pracovní neschopnost je 2,95 % což je 2,2 % méně než průměr v kraji,
8. budování know how v opravě porouchaných strojů,
9. záznamy o projevech poruchy a postup pro jejich odstranění. Pokud opět nastane porucha, která byla řešena v minulosti, dokáže ji servis řešit rychleji a efektivněji,
10. terminály s laserovou čtečkou na záznam docházky zaměstnanců a pohybu náhradních dílu na skladě. Tato technologie pomáhá při organizaci skladování velkého množství náhradních dílů a snižuje časové prodlevy při jejich hledání,
11. komunikace vedení se zaměstnanci probíhá přímo osobně. Vedení si zakládá na přímé komunikaci s každou z jednotlivých úrovní pracovních pozic,
12. 67 % respondentů je spokojeno se systémem odměňování.

Tabulka č. 52: SWOT analýza – silné stránky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Známka 1 až 10	Váha 0 až 5	Souhrn V x S
klesající trend celkové zadluženosti	1	3	3
dle Indexu IN05 se společnost nachází v uspokojivé finanční situaci	2	2	4
mezi roční růst tržeb za prodej služeb	3	2	6
nábor zaměstnanců přes sociální síť	1	2	2
dvacetiletá zkušenost v podnikání	9	5	45
školení obsluhy a servisu strojů značky HOLMER	5	3	15
dočasná pracovní neschopnost je 2,95 % což je 2,2 % méně než průměr v kraji	2	4	8
budování know how v opravě porouchaných strojů	8	5	40
podrobné záznamy o poruchách z minulosti	7	3	21
podrobné záznamy o náhradních dílech na skladě	4	1	4
vedení komunikuje přímo osobně s podřízenými	2	5	10
67 % respondentů je spokojeno se systémem odměňování	6	2	12
<i>Souhrnný výsledek</i>			155
<i>Potenciální maximum</i>			225
<i>% hodnocení výsledků</i>			69 %

### Slabé stránky (Weaknesses)

1. doba obratu pohledávek se prodlužuje a úbytek,
2. rostoucí charakter ukazatele úrokového krytí,
3. fluktuace mladých zaměstnanců ke konkurenci,
4. pokles mzdové produktivity o 5 % z hlediska dlouhodobého trendu,
5. velká vzdálenost jednotlivých strojů při plnění zakázek od areálu společnosti,
6. věk zaměstnanců má vliv na hodnocení změn mzdového systému, které provádí vedení ve sledované společnosti,
7. rozhodovací pravomoci pouze v rukou rodiny,
8. se svojí mzdou je nespokojeno nebo spíše nespokojeno dohromady 46 % dotazovaných zaměstnanců,

9. z řízeného rozhovoru vyplynulo, že pracovní náplň a hodnocení pracovníků má podobu neformální podoby,

10. nedostatek podkladů od výrobce pro opravy strojů.

**Tabulka č. 53: SWOT analýza – slabé stránky** (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Slabé stránky</b>	<b>Známka 1 až 10</b>	<b>Váha 0 až 5</b>	<b>Souhrn V x S</b>
doba obratu pohledávek se prodlužuje	3	-1	-3
rostoucí charakter ukazatele úrokového krytí	2	-1	-2
fluktuace mladých zaměstnanců ke konkurenci	5	-2	-10
pokles mzdové produktivity o 5 % z hlediska dlouhodobého trendu	7	-3	-21
velká vzdálenost jednotlivých strojů při plnění zakázek od areálu společnosti	10	-5	-50
věk zaměstnanců má vliv na hodnocení změn mzdového systému, které provádí vedení	4	4	16
rozhodovací pravomoci pouze v rukou rodiny	1	-2	-2
se svojí mzdou je nespokojeno nebo spíše nespokojeno dohromady 46 % respondentů	5	-2	-10
pracovní náplň a hodnocení pracovníků má podobu neformální podoby	2	-3	-6
nedostatek podkladů od výrobce pro opravy strojů	6	-5	-30
<i>Souhrnný výsledek</i>			-118
<i>Potenciální maximum</i>			225
<i>% hodnocení výsledků</i>			-52 %

#### **Příležitosti (Opportunities):**

1. růst využívání externích společností, které nabízí služby v zemědělství,
2. vysoké náklady na vstup na trh pro nové společnosti,
3. malé množství substitutů mezi zemědělskými technologiemi,
4. náhrada originálních dílů za přesnou kopii, jejich výroba se objedná u externích dodavatelů, a ne u prodejce originálních dílů,
5. navyšování průměrné délky života – více odpracovaných let, navyšování hranice důchodového věku,
6. nejpožadovanějším benefitem českých zaměstnanců je týden nebo dva dovolené navíc,

7. oblíbené benefity zaměstnanců a zaměstnavatelů se podobají,
8. růst disponibilního důchodu obyvatel, spotřebitelé tyto peníze vydají i za nákup zemědělských potravin.

**Tabulka č. 54: SWOT analýza – příležitosti** (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Příležitosti</b>	<b>Známka 1 až 10</b>	<b>Váha 0 až 5</b>	<b>Souhrn V x S</b>
růst využívání externích společností, které nabízí služby v zemědělství	6	3	18
vysoké náklady na vstup na trh pro nové společnosti	7	5	35
malé množství substitutů mezi zemědělskými technologiemi	5	4	20
náhrada originálních dílů za přesnou kopii	8	5	40
navyšování průměrné délky lidského života – více odpracovaných let	4	2	8
nejpožadovanějším benefitem českých zaměstnanců je týden nebo dva dovolené navíc	5	3	15
oblíbené benefity zaměstnanců a zaměstnavatelů se podobají	7	2	14
růst disponibilního důchodu obyvatel	3	4	12
<i>Souhrnný výsledek</i>			<i>162</i>
<i>Potenciální maximum</i>			<i>225</i>
<i>% hodnocení výsledků</i>			<i>72 %</i>

#### **Hrozby (Threats):**

1. zvyšující se nároky na kvalifikaci zaměstnanců v oblasti řízení stále větších strojů, jejich údržba a servis. Hrozbou je potřeba stále vyššího počtu zaměstnanců,
2. přeměna orné půdy na stavební pozemky,
3. snižování osevní plochy s cukrovou řepou,
4. HOLMER maschinenbau GmbH neposkytuje svému zastoupení v ČR technické podklady pro důležité opravy,
5. politicko-legislativní předpisy omezující aplikaci statkových hnojiv v zimním období,

6. nedostatek zaměstnanců v období řepné kampaně. V tomto období jsou polní práce ovlivněny počasím a časovým plánem jednotlivých cukrovarů, které odebírají od zákazníků společnosti AGROPT, spol. s r.o. cukrovou řepu,
7. snižování dotací čerpaných do zemědělství, které využívají zákazníci sledované společnosti, aby mohli využívat její služby,
8. u klíčových pracovních pozic v zemědělství ve Zlínském kraji přesahuje poptávka nabídku v posledních 3 letech s výjimkou pomocných pracovníků v zemědělství,
9. náhradní díly jsou drahé a jejich přeprava je velmi časově a finančně náročná,
10. zemědělské společnosti v okolí 25 km od areálu společnosti AGROPT, spol. s r.o. nabízí podobné hodinové sazby.

**Tabulka č. 55: SWOT analýza – hrozby** (Zdroj: Vlastní zpracování)

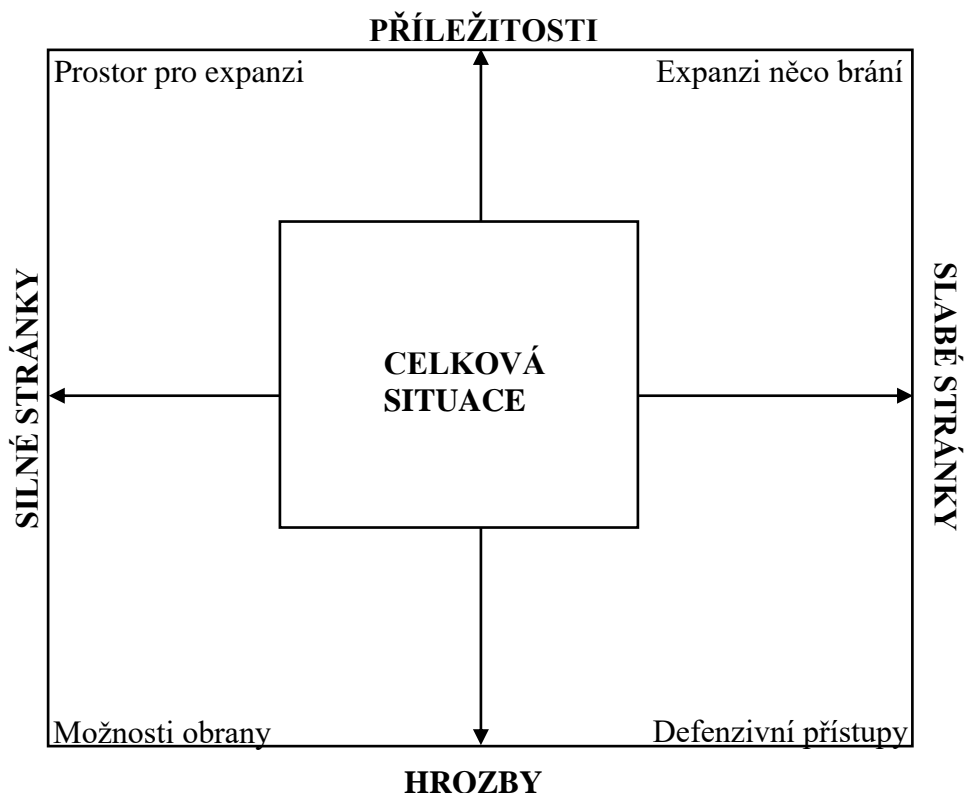
<b>Hrozby</b>	<b>Známka 1 až 10</b>	<b>Váha 0 až 5</b>	<b>Souhrn V x S</b>
zvyšující se nároky na kvalifikaci zaměstnanců	4	-1	-4
úbytek a přeměna orné půdy na stavební pozemky	5	-5	-25
snižování osevní plochy s cukrovou řepou	7	-4	-28
výrobce techniky neposkytuje podklady pro opravy	6	-3	-18
politicko-legislativní předpisy omezující aplikaci statkových hnojiv v zimním období,	10	-5	-50
nedostatek zaměstnanců v období řepné kampaně	10	-4	-40
snižování dotací do zemědělství	8	-5	-40
u klíčových pracovních pozic v zemědělství přesahuje poptávka nabídku	3	-2	-6
náhradní díly jsou drahé a jejich přeprava je velmi časově a finančně náročná	7	-4	-28
zemědělské společnosti v okolí 25 km od areálu společnosti nabízí podobné hodinové sazby	1	-3	-3
<i>Souhrnný výsledek</i>			-159
<i>Potenciální maximum</i>			225
<i>% hodnocení výsledků</i>			-71 %

## Shrnutí SWOT analýzy

Velkým zdrojem může být zlepšení v oblasti příležitostí za pomoci využívání silných stránek společnosti. Východiskem by v této situaci byla být více než dvacetí letá zkušenost v oblasti podnikání.

Prostor pro zlepšení v oblasti politicko-legislativních omezení hnojením dusíkatými látkami by mohla být v okamžité reakci a časovému přizpůsobení v této oblasti. Zajímavý prostor vidím v náboru nových zaměstnanců za pomoci sociálních sítí a nabídnutí zajímavého pracovního ohodnocení a náborového příspěvku.

Následující obrázek ukazuje celkovou situaci společnosti mezi čtyřmi kvadranty na základě SWOT analýzy.



Obrázek č. 9: Celková situace společnosti na základě SWOT analýzy (Zdroj: Vlastní zpracování)

### **3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

Za pomoci provedených analýz vnitřního a vnějšího okolí společnosti, dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru budou navrženy vhodně změny systému odměňování ve společnosti AGROPT, spol. s r.o. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že se 59 % respondentů cítí neinformováno o pravidlech jejich odměňování. S touto situací souvisí informace z odpovědi respondentů, že 33 % respondentů se cítí o hospodaření, vizích, cílech a strategiích společnosti informováno anebo alespoň informováno.

Z šetření také vyplynul fakt, že firemní telefony a firemní vozy nejsou využívány pro soukromé účely v podobě benefitu v takovém množství, jak by si společnost představovala pro zvýšení spokojenosti a motivace všech zaměstnanců. Doporučení se bude týkat zlepšení komunikace vedení se zaměstnanci, návrh dalších benefitů, návrh nového odměňovacího systému dle nově nastavených parametrů. Závěr návrhů patří vybavení dílny nářadím, protože 33 % respondentů zvolilo odpověď spíše nespokojen na otázku: „K výkonu práce mám k dispozici požadované vybavení a nástroje“. Zároveň bude tato kapitola obsahovat vyčíslení nákladů na navrhované změny a popsány přínosy těchto změn.

Návrhy jsou zaměřeny na odměňování stálých řadových kromě dvou jednatelů, kteří jsou autory aktuálního systému odměňování a vlastníky společnosti. Brigádní pracovníci v období sezónních prací mají vlastní pevnou hodinovou sazbu.

#### **3.1 Peněžní odměny**

Tento návrh se opírá o fakt, že v dotazníkovém šetření uvedlo 46 % dotazovaných, že je nespokojeno nebo spíše nespokojeno se svojí mzdou.

### 3.1.1 Hodnocení na základě délky doby v zaměstnání u společnosti

Postupné navýšení mzdy nebo přidání benefitu. Tato část slouží ke snižování fluktuace zaměstnanců a udržení si klasifikovaných pracovníků i nadále, fluktuace u společnosti AGROPT, spol. s r.o. byla popsána v podkapitole s názvem Spolupracovníci – personál.

Tabulka č. 56: Navýšování hodinové sazby u jednotlivých profesí v závislosti na délce zaměstnání (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pracovní pozice		servis a dílna		obsluha strojů		ekonomický úsek	
<i>dobu zaměstnání</i>	<i>hodinová sazba v Kč</i>	<i>aktuální sazba</i>	<i>nová sazba</i>	<i>aktuální sazba</i>	<i>nová sazba</i>	<i>aktuální sazba</i>	<i>nová sazba</i>
méně než rok		169	169	127	127	127	127
1-2 let		169	174	127	132	127	132
3-4 roky		169	179	127	137	127	137
5-10 let		169	184	127	142	127	142
více jak 10 let		169	199	127	147	127	147

Tabulka výše uvádí novou hodinovou sazbu zvolenou tak, aby ji bylo možné postupně navýšovat v závislosti na délce odpracované u sledované společnosti. Nástupní hodinová sazby by byla stejná jako aktuální. Navýšování by probíhalo o 5 Kč na hodinu každé dva roky. Jednatelé nejsou do tohoto návrhu zahrnuti, protože mají fixní mzdu.

Brigádní zaměstnanci, kteří mají podepsanou dohodou o pracovní činnosti nebo o provedení práce, by měli aktuální hodinové sazby (servis a dílna: 169 Kč/h, obsluha strojů 127 Kč/h a ekonomický úsek 127 Kč/h).

### 3.1.2 Hodnocení na základě předešlé praxe, popřípadě hodnocení zručnosti

Na trhu práce není dostatek kvalifikovaných mladých lidí, co by měli zkušenosti s řízením zemědělské techniky nebo její opravou. Realitou je, že o práci v zemědělství mají zájem i pracovníci z jiných oborů, například strojvedoucí nebo instalatéři. Trendem dnešní doby je fluktuace zaměstnanců, do jejichž školení a zaučení investují společnosti nemalé finanční prostředky. Pro společnost je zaučení a rekvalifikace těchto zaměstnanců

nákladné oproti těm, kteří mají dlouho leté zkušenosti se zemědělskou technikou z předešlého zaměstnání.

Návrhem včetně rozdílné délky zkušební doby je i nižší nástupní hodinová sazba u pracovníků bez předchozí praxe než u těch, kteří jsou schopni pracovat samostatně a efektivně již od prvního dne bez vynaložení velkých nákladů na jejich zaučení. K zaučení je třeba další zkušený pracovník, který na nově příchozího musí dohlížet a nevytváří tak hodnoty na svém pracovišti. Tento návrh se týká pouze zaměstnanců zařazených k práci na dílně nebo do polních prací.

**Tabulka č. 57: Návrh na sníženou zkušební dobu a hodinovou sazbu u nekvalifikovaných pracovníků**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Předchozí praxe</b>	<b>Zkušební doba</b>	<b>Hodinová sazba</b>
Bez zkušeností	3 měsíce	117 Kč/h (snížená)
Se zkušenostmi	1 měsíc	127 Kč/h (standartní)

Jak je možné vidět z předchozí tabulky rozdíl mezi pracovníkem se zkušenostmi a bez je 2 měsíce v délce zkušební doby a 10 Kč v hodinové sazbě. Podmínkou pro zařazení do kategorie „Se zkušenostmi“ je předchozí práce v oboru alespoň jeden rok. Snížená sazba by trvala po dobu zkušební doby a poté by se navýšila na hodnotu standartní sazby. Tím rozdílem není snaha o odrazení nově příchozích, ale pouze nalákat pracovníky se zkušenostmi v zemědělství.

### **3.1.3 Hodnocení na základě uznání nadstandartních výkonů a hodnocení zručnosti**

Zaměstnanec musí chtít dělat práci a nesmí mít pocit, že ji musí dělat. Motivace k práci je důležitá k zamezení prostojů a nízkých výkonů pracovníka.

Doporučením jsou veřejné pochvaly od vedení za vykonání nadstandartního výkonu zaměstnancem a vyhlášení nejproduktivnějšího pracovníka. Ocenění pracovníků by probíhalo vždy první týden v měsíci nejpozději do 10 dne v měsíci, tak aby mohlo vedení společně s vedoucím dílen ohodnotit zaměstnance na dílně i v terénu a zvolit pořadí tří nejprínosnějších pracovníků finanční odměnou, která je uvedena v následující tabulce.

**Tabulka č. 58: Ocenění tří nejpřínosnějších pracovníků** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ocenění pracovníků	Výše odměny
1. nejpřínosnější zaměstnanec	1 000 Kč
2. nejpřínosnější zaměstnanec	750 Kč
3. nejpřínosnější zaměstnanec	500 Kč

Součástí tohoto jsou také procentuální srážky z prémie, které slouží spíše k zamezení prostojů a zbytečného prodlužování přestávek. V dílně platí přísný zákaz kouření kvůli přítomnosti hořlavých látek. Místo na kouření je jasně vymezeno mimo dosah těchto látek. V oblasti služeb v zemědělství je zapotřebí, aby stroje dělaly co největší výkony. To samé platí o opravách strojů v dílně, čím dřív stroj bude opravený, tím dříve může plnit zakázky a získávat finanční prostředky.

V minulosti docházelo k případům, kdy stejnou práci dělali stejně zruční a stejně kvalifikovaní pracovníci a jeden z pracovníků vykonával tento úkol dvojnásobný čas. Stejně tak nedodržování vnitropodnikových předpisů a nařízení nebo bezpečnosti práce by mělo být trestáno srážkou z prémie.

Níže uvedená tabulka popisuje procentuální srážku z prémie u jednotlivých porušení. Při opakovaném pochybení ze strany zaměstnance by mu bylo ze mzdy strženo 500 Kč.

**Tabulka č. 59: Procentuální sankce na prémiech při nedodržování pravidel** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Snížování prémie	Procento snížení
nedodržení zákazu kouření v prostorách dílny	30 %
nepovolené přestávky	20 %
nesplnění úkolu včas	15 %
nedodržení ostatních předpisů a nařízení	10 %

### **3.2 Zavedení dalších benefitů**

Vedení společnosti v řízeném rozhovoru uvedlo, že má v plánu operovat se zavedenými benefity a bude projednávat zavedení nových pro lepší spokojenost pracovníků.

#### **Příspěvek na dopravu do zaměstnání**

Část zaměstnanců dojíždí do areálu společnosti AGROPT, spol. s r.o. vlastními dopravními prostředky. Využívání hromadné dopravy neumožňuje dostupnost z odlehlých obcí, ve kterých mají zaměstnanci trvalé bydliště. Pěšky dochází pouze zaměstnanci, kteří bydlí v obci Pačlavice, místě sídla sledované společnosti. Velká část pracovníků je mimo areál a vykonává práce u zákazníků a mají k dispozici firemní vozy. Příspěvek na dopravu do zaměstnání by mohl být zařazen mezi benefity ke mzdě.

Výše příspěvku by se lišila dle vzdálenosti, tedy pevná výše na každý ujetý kilometr v závislosti na vzdálenosti bydliště. Společnosti proplácí cestovné, pokud zaměstnanec jede vlastním dopravním prostředkem k zákazníkovi, kde bude vykonávat svoji práci. Pokud jede pracovat na opravě strojů do dílen, nemá proplacené ujeté kilometry. Tento postup zamezí případnému rozporu mezi zaměstnanci, kteří jezdí vlastním dopravním prostředkem a zaměstnanci, kteří mohou jezdit firemním vozem.

### **Sick days a náhrada mzdy v dočasné pracovní neschopnosti**

Dnes jsou již tzv. Sick days běžným benefitem ve spoustě obchodních společností. Jedná se o jakýsi benefit pro zaměstnance, který umožňuje několik dní zdravotního volna, většinou se tato doba pohybuje od 3 do 5 dní za rok. Zaměstnanec se může z drobného nachlazení rychleji vyléčit a nemusí si tak vybírat nemocenskou. Zaměstnanec obdrží svoji mzdu i za dny během Sick days (Vím víc, 2019).

Výhodou Sick days je, že pracovník nemusí na rozdíl od pracovní neschopnosti ke svému lékaři pro potvrzení o nemoci. Je třeba žádat o čerpání jeden den předem a není nutné čerpat Sick days v celku. Variantou je, že zaměstnanci budou mít každý kalendářní rok pět Sick days anebo čtyři dny, kdy každé čtvrtletí mají jeden den. Pokud ho nevyužijí přenáší se jim do dalšího čtvrtletí jednoho kalendářního roku. Nebylo by však možné přenášení dnů mezi kalendářními roky.

Většina zaměstnanců si v případě krátké nemoci nebo nachlazení raději bere řádnou dovolenou než pracovní neschopnost. K řešení této situace je další navrhovaný benefit v podobě náhrady mzdy za první tři pracovní dny dočasné pracovní neschopnosti, kdy nemá zaměstnanec nárok na náhradu mzdy, výjimka je nařízená karanténa.

## **Příspěvek na dovolenou**

Příspěvek na dovolenou je pro zaměstnavatele nedaňovým nákladem a pro zaměstnance daňově osvobozený příjem, pokud je v nepeněžní formě do 20 000 Kč ročně na jednoho zaměstnance. To znamená, že zaměstnavatel uhradí zakoupený zájezd přímo u cestovní kanceláře. Pokud by peníze předal přímo nebo jako finanční bonus ke mzdě, musel by je zaměstnanec zdanit ve mzdě včetně sociálního a zdravotního pojištění. Zaměstnavatel zaplatí klasickou 19 % daň z příjmu právnických osob. Každý ze zaměstnanců by měl možnost získat příspěvek minimálně 5 000 Kč a maximálně 10 000 Kč na dovolenou jednou za dva kalendářní roky.

### **3.3 Komunikace s pracovníky a předávání informací**

Pravidelné porady, na kterých jsou představeny záměry organizace do budoucna, pomohou zaměstnancům ke ztotožnění se s cíli společnosti. Společnost AGROPT, spol. s r.o. má ve svém sídle dostatečné prostory, ve kterých mohou provádět tyto porady. Navíc postupně probíhají rekonstrukce a opravy dalších hal v areálu společnosti. Do plánu rekonstrukcí by se dalo zapracovat vybudování nové místnosti pro vedení porad, kde by probíhaly pravidelné porady a předávání informací všem pracovníkům.

#### **Zavedení pravidelných porad**

Vhodným řešením pro zlepšení předávání informací o hospodaření, vizích, cílech a strategii společnosti. Kam se chce společnost směřovat. Společnosti lze doporučit provádět každý týden pravidelnou alespoň jednu hodinu trvající poradou vždy v pondělí v běžné pracovní době s vedoucím dílen a zaměstnanci servisu, kteří mají na starosti rozdělení pracovní síly při opravování strojů.

Tato porada by sloužila k seznámení plánu na celý následující pracovní týden. Plán bude zahrnovat informace o tom, které stroje opravovat přednostně, které náhradní díly aktuálně společnosti má na skladě, na které se musí déle čekat a rozdělení pracovní síly rovnoměrně mezi jednotlivá stanoviště s opravovanými stroji. Důležitá je informovanost o jednotlivých strojích, které pracují na některé ze zakázek u zákazníků mimo areál společnosti, budou potřebovat pravidelnou údržbu a výměnu olejových náplní a filtrů.

Z dotazníkového šetření vyplynul fakt, že firemní telefony pro soukromé účely nevyužívá 67 % dotázaných a firemní vůz pro soukromé účely nevyužívá 42 %. Tato situace navazuje na nedostatek informovanosti v oblasti využívání benefitů a je třeba ji předat pracovníkům během porady.

Pravidelně pořádané porady mohou podchytit případné neporozumění mezi vedením a zaměstnanci, zachytit a identifikovat nastávající problémy. Samozřejmostí jsou připomínky a náměty zaměstnanců k vedení na probíhající diskusi na konci porady.

### **Neformální setkání – firemní akce**

Mezi neformální setkání spadají firemní nebo kulturní akce. Jedním z vhodných řešení je zavedení firemních akcí. Tyto akce společnost AGROPT, spol. s r.o. v minimálním počtu pořádá, ovšem účast zaměstnanců je nízká. Jedná se o plně hrazené zájezdy na hory, kdy zaměstnavatel platí ubytování plus skipas a stravu si platí zaměstnanec sám. Sportovní dny spolupracujících dodavatelů a sjezdy řeky na raftu. V minulosti proběhl takzvaný sportovní den pořádaný pro zaměstnance a partnery. Tento den se z ekonomických důvodů neopakoval a vedení jezdí se zaměstnanci na sportovní dny, které pořádají dodavatelé a obchodní partneři.

Společnost by mohla pravidelněji pořádat letní grilování v areálu společnosti, které již v minulosti několikrát proběhlo. Náklady na letní grilování jsou minimální, neboť maso konzumované na tomto grilování je darováno od zákazníku, tedy od zemědělských společností, které je získají od místních myslivců.

Vánoční večírek je pořádán pravidelně každým rokem a je spojen s oslavou ukončení řepné kampaně, kde vedení děkuje zaměstnancům za ochotu během celého roku. Návrhem pro společnost AGROPT, spol. s r.o. je poděkování zaměstnancům za úspěšný rok nejen ústně, ale také pomocí dárkových předmětů typu firemní materiály (hrníčky, kalendář, klíčenky atd.) nebo různé dárkové poukázky. Vánoční večírek probíhá mimo areál společnosti v pronajaté restauraci Rudolf Jelínek, a.s.

Všechna tato setkání by mohla sloužit k upevnování kolektivu, uvolňování stresu nahromaděného během sezónních prací a snižování rozdílů mezi jednotlivými zaměstnanci.

## **Informovanost o pravidlech odměňování**

Jak již bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, z dotazníkového šetření vyplynulo, že se 59 % respondentů cítí neinformováno o pravidlech jejich odměňování. Návrhem pro společnost by mohlo být svolání porady při každé změně v odměňovacím systému a předání této informace všem zaměstnancům a zodpovězení jejich dotazů.

Dalším z řešení této situace je sepsání pravidel systému odměňování jako jsou:

1. hodinové sazby,
2. příplatky,
3. sazby stravného,
4. sazby cestovného,
5. časy přestávek a jejich tolerovaná délka,
6. výše prémie,
7. benefity a podmínky jejich využívání.

## **Pravidelné zjišťování spokojenosti v oblasti odměňování**

Samozřejmostí je doporučení pro pravidelné zjišťování spokojenosti s odměňováním v konceptu celkové odměny a spokojenosti se zaměstnáním ve společnosti, které společnost AGROPT, spol. s r.o. nevyužívá. Vhodné je využít opět dotazníkového šetření pro zachování anonymity respondentů. Při využití řízeného rozhovoru by se mohli respondenti ostýchat mluvit o svém nespokojenosti s konkrétními věcmi.

Šetření se bude provádět vždy jednou za rok během prvního měsíce v roce nebo tři měsíce po zavedení výrazné změny v systému odměňování tak, aby bylo možné reagovat okamžitě. Společnost může využít dotazník sestavený pro účely této diplomové práce, jež je obsahem Přílohy 1.

## **3.4 Vybavení dílny**

V rámci dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 33 % dotazovaných je spíše nespokojeno s vybavením, které má k vykonávání své práce. Jedná se konkrétně o nářadí na opravu stojů v dílně a nářadí umístěné přímo ve stroji pro rychlou opravu během práce. Některé

druhy náradí se postupem času opotřebovává nebo se zničí. Společnost navyšuje počet stání, na kterých se opravuje stále více strojů v jednu chvíli. Během této situace je třeba větší počet stejného druhu náradí. Společnost se snaží nakupovat náradí od známých a kvalitních výrobců. Těmi to výrobci jsou primárně Würth, spol. s r.o. a PLOBERGER, s. r.o.

Dostatek náradí má vliv na spokojenost zaměstnanců, na délku času odváděné práce a na dobrou atmosféru na pracovišti. Každým rokem společnost rozšiřuje svůj vozový park. Každý ze strojů má vlastní vybavení náradím, které je vždy nutno dokoupit. Výrobce strojů vybaví pouze základními věcmi.

Náradí na dílně slouží zároveň jako benefit zaměstnancům, protože si je mohou zapůjčit k soukromým účelům mimo pracovní směnu ve svém volném čase.

### **3.5 Ekonomické zhodnocení návrhů**

Kapitola nazvaná ekonomické zhodnocení návrhů bude obsahovat vyčíslení nákladů na zavedení návrhů.

#### **3.5.1 Peněžní odměny**

Jak již bylo zmíněno v řízeném rozhovoru – hodnocení pracovníků má neformální podobu, není systematické a klíčovou roli nehraje bezprostřední nadřízený hodnoceného pracovníka. Hodnocení je prováděno majitelem společnosti na základě vlastních vžitých kritérií.

#### **Motivace dle přístupu k práci s negativními důsledky**

Tato část nelze přímo kalkulovat v číslech, protože neexistují statistiky o porušování předpisů a bezpečnostních nařízení. Výše prémie se také liší dle odvedených výkonů a ochoty pracovat s maximálním nasazením i přesčas.

## Hodnocení na základě délky doby v zaměstnání u společnosti

Následující tabulka zobrazuje skutečné četnosti věku zaměstnanců a délku jejich zaměstnání u společnosti AGROPT, spol. s r.o.

Tabulka č. 60: Skutečné četnosti věku zaměstnanců a délka jejich zaměstnání (Zdroj: Vlastní zpracování)

doba zaměstnání	věk	18-23	24-29	30-35	36-41	42-47	n <sub>j</sub>
<b>méně než rok</b>		1	1	0	0	1	3
<b>1-2</b>		2	3	1	1	0	7
<b>3-4</b>		0	1	0	4	2	7
<b>5-10</b>		2	1	0	0	0	3
<b>více jak 10 let</b>		0	0	0	3	1	4
<b>n<sub>i</sub></b>		<b>5</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>24</b>

V následující tabulce jsou uvedeny skutečné četnosti dle pracovníků v jednotlivých úsecích a dle jejich délky zaměstnání u společnosti AGROPT, spol. s r.o. Dále jsou v tabulce uvedeny navrhované hodinové sazby, které se odvíjí od délky zaměstnání u společnosti.

Tabulka č. 61: Skutečné četnosti pracovníků v jednotlivých úsecích a jejich délky zaměstnání u společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pracovní pozice	servis a dílna		obsluha strojů		ekonomický úsek	
	počet pracov.	nová sazba	počet pracov.	nová sazba	počet pracov.	nová sazba
méně než 1 rok	1	169 Kč	2	127 Kč	-	127 Kč
1-2 let	-	174 Kč	3	132 Kč	-	132 Kč
3-4 roky	-	179 Kč	6	137 Kč	1	137 Kč
5-10 let	1	184 Kč	7	142 Kč	-	142 Kč
více jak 10 let	3	189 Kč	3	147 Kč	-	147 Kč

Společnost využívá také nepravidelný počet nočních směn a technologické přestávky, a proto jsou následující výpočty pouze orientační. Také zde hraje roli kolísající počet brigádních zaměstnanců v období sezónních prací. V roce 2019 je 251 pracovních dnů. Pokud bereme v potaz pouze denní osmi hodinovou směnu, tak náklady na hodinu

činí 3964 Kč, na jeden den 31 712 Kč a ročně za 251 dní je to 7 959 712 Kč bez pojištění hrazeného zaměstnavatelem. Se sociálním a zdravotním pojištěním, které je hrazeno zaměstnavatelem, je tato hodnota 10 666 014 Kč. Společnost využívá také nepravidelný počet nočních směn a technologické přestávky, a proto jsou tyto hodnoty pouze orientační.

### **Hodnocení na základě předešlé praxe, popřípadě hodnocení zručnosti**

Fluktuace zaměstnanců, která je uvedená v podkapitole Spolupracovníci – personál, vypověděla o téměř 7 % nárůstu počtu zaměstnanců (3 zaměstnanci) v roce 2019 oproti roku 2018. Společnost si nevede statistické záznamy o předešlém zaměstnání nebo oboru nových zaměstnanců, a proto je obtížné zpracovat ekonomické zhodnocení tohoto návrhu.

Pokud uvažujeme, že z těchto tří nových zaměstnanců pouze jeden pracoval v oboru zemědělství a zbylí dva jsou jiného povolání náklady na jeden rok těch to tří zaměstnanců prezentuje tabulka níže.

**Tabulka č. 62: Kalkulace nákladů na 3 zaměstnance v závislosti na předešlé praxi (Zdroj: Vlastní zpracování)**

<b>Předchozí praxe</b>	<b>Zkušební doba</b>	<b>Hodinová sazba</b>	<b>Náklady na jeden rok</b>
2 bez zkušeností	3 měsíce	117 Kč/h (snížená)	239 040 Kč
1 se zkušenostmi	1 měsíc	127 Kč/h (standartní)	243 840 Kč
<b>SOUČET na 3 zaměstnance</b>			721 920 Kč

Výpočet počítá s osmi hodinovou pracovní dobrou a 251 pracovními dny v roce 2019. Zaměstnanci bez předešlých zkušeností v oboru zemědělství se hodinová sazba po zkušební době (3 měsíce) navýší na hodnotu 127 Kč/h. Náklady na tyto tři zaměstnance potom i se sociálním a zdravotním pojištěním činí 967 373 Kč.

### **Hodnocení na základě uznání nadstandartních výkonů a hodnocení zručnosti**

Náklady vynaložené na výši odměny pro tři nejpřínosnější pracovníky jsou dohromady 3015 Kč každý měsíc a ročně 36 180 Kč včetně zdravotního a sociálního pojištění. Tyto náklady jsou přičteny zaměstnancům navíc k jejich prémieům za odvedenou práci.

### 3.5.2 Zavedení dalších benefitů

Podkapitola ekonomicky zhodnotí návrhy o zavedení dalších benefitů.

#### Příspěvek na dopravu do zaměstnání

Tento příspěvek by byl poskytován peněžní formou. Vyhláška č. 333/2018 Sb. stanovuje sazbu základní náhrady za 1 km jízdy dle § 157 odst. 4 zákoníku práce za používání silničních motorových vozidel nejméně 4,10 Kč a jednostopých vozidel a tříkolek nejméně 1,10 Kč.

Průměrná cena pohonných hmot za 1 litr dle § 158 odst. 3 věty třetí zákoníku práce činí:

1. 33,10 Kč u benzínu 95 oktanů,
2. 37,10 Kč u benzínu 98 oktanů,
3. 33,60 Kč u motorové nafty.

Příspěvek se bude navyšovat, pokud zaměstnanec poveze svého kolegu ve stejném autě o 2 Kč. Tímto společnost ušetří oproti dvěma příspěvkům.

**Tabulka č. 63: Výpočet příspěvku na dopravu do zaměstnání při ujetí 20 km** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet pracovníku ve voze	Sazba za km	Jedna směna	Ročně (252 dní)
jeden pracovník v jednom voze	4,10 Kč/km	82 Kč	20 664 Kč
dva pracovníci v jednom voze	6,10 Kč/km	122 Kč	30 744 Kč

Roční náklady na jednoho pracovníka ve voze jsou 27 690 Kč a na dva pracovníky v jednom vozidle jsou 41 197 Kč včetně zdravotní a sociální pojištění.

#### Sick days a náhrada mzdy v dočasné pracovní neschopnosti

U současného počtu zaměstnanců s počtem 31 by náklady na Sick days činily na 4 dny 204 800 Kč a na maximální navrhovaný počet 5 dní 256 000 Kč včetně sociálního a zdravotního pojištění hrazené zaměstnavatelem. Výpočet je prováděn za předpokladu osmi hodinové směny.

Alternativou k Sick days je náhrada mzdy za první tři dny v dočasné pracovní neschopnosti. Na základě dat z podkapitoly Spolupracovníci – personál vyplynulo,

že v roce 2017 byl počet pracovních dnů dočasné pracovní neschopnosti 192 dnů s počtem zaměstnanců 26. V roce 2017 byly v pracovní neschopnosti 3 zaměstnanci. Při současném počtu zaměstnanců 31 by byly celkové roční náklady a tento benefit 153 600 Kč včetně sociálního a zdravotního pojištění hrazené zaměstnavatelem, za předpokladu, že každý z pracovníků využije tento benefit jednou za hospodářský rok. Pokud by v dočasné pracovní neschopnosti byli 3 pracovníci jako v roce 2017, náklady by byly ve výši 13 312 Kč až 18 432 Kč opět včetně sociálního a zdravotního pojištění hrazené zaměstnavatelem. Tato výše závisí na stupni platového tarifu a výpočet je opět prováděn za předpokladu osmi hodinové směny.

### **Příspěvek na dovolenou**

Aktuálně společnost zaměstnává 31 pracovníků. Náklady na tento příspěvek ze strany zaměstnavatele jsou popsány níže v tabulce. Kritériem jsou podmínky popsané v návrhové části u příspěvků na dovolenou, že každý ze zaměstnanců má nárok jedenkrát za dva kalendářní roky. V tabulce je počítáno s maximální a minimální hodnotou, pokud by ji využilo 50 % zaměstnanců v jednom roce.

**Tabulka č. 64: Kalkulace příspěvku na dovolenou v první a druhém kalendářním roce pro 31 zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování)**

<b>1. kalendářní rok (15 zaměstnanců)</b>		<b>2. kalendářní rok (16 zaměstnanců)</b>	
<b>minimum</b>	<b>maximum</b>	<b>minimum</b>	<b>maximum</b>
5 000 Kč	10 000 Kč	5 000 Kč	10 000 Kč
<b>CELKEM NÁKLADY:</b>		<b>CELKEM NÁKLADY:</b>	
75 000 Kč	150 000 Kč	80 000 Kč	160 000 Kč

### **3.5.3 Komunikace s pracovníky a předávání informací**

Následující tabulka ukazuje náklady na pravidelné porad. Tyto náklady jsou zanedbatelné, protože se budou konat v prostorách společnosti a není k nim zapotřebí vynakládat žádné finanční prostředky.

**Tabulka č. 65: Kalkulace návrhu pravidelných porad** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh	Položka	Náklady
Pravidelné porady	Zajištění týdenních porad	zanedbatelné
<b>Celkové roční náklady</b>		<b>zanedbatelné</b>

**Tabulka č. 66: Kalkulace zájezdu na hory do Rakouských Alp** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh	Položka	Náklady
Zájezdy na hory do Rakouských Alp	Pohonné hmoty (575 km při spotřebě 8 l/100 km)	2 980 Kč
	Ubytování (3 noci)	27 900 Kč
	Skipas (4 dny)	43 700 Kč
<b>Celkové roční náklady</b>		<b>74 580 Kč</b>

V předchozí tabulce jsou zobrazeny náklady na zájezd do Rakouských Alp za účelem lyžování. Náklady jsou kalkulovány pro 10 osob, protože ne všichni zaměstnanci lyžují. Doprava probíhá 2 firemními vozy.

Kalkulace sportovního dne je vyobrazena v následující tabulce. Pronájem fotbalového hřiště v obci Pačlavice je zanedbatelnou položkou, protože společnosti AGROPT, spol. s r.o. sponzoruje a spolupracuje se sportovci v této obci.

**Tabulka č. 67: Kalkulace sportovního dne** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh	Položka	Náklady
Sportovní den	Občerstvení	51 000 Kč
	Pronájem fotbalového hřiště v obci Pačlavice	zanedbatelné
	Organizace	1 000 Kč
	Ceny	5 400 Kč
<b>Celkové roční náklady</b>		<b>57 400 Kč</b>

Následující tabulka zobrazuje vyčíslení nákladů na grilování v areálu společnosti po pracovní době. Jak již bylo popsáno v návrhové části, maso společnost dostává darem od zákazníků (zemědělské společnosti), které jej mají od mysliveckých organizací. Jedná se o zvěřinu. Vynaložené náklady jsou proto jen na nealkoholické nápoje a na pečivo.

**Tabulka č. 68: Kalkulace grilování v areálu společnosti** (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Návrh</b>	<b>Položka</b>	<b>Náklady</b>
Grilování v areálu společnosti	Zajištění masa	od zákazníků
	Nealkoholické nápoje	3 000 Kč
	Pečivo	200 Kč
<b>Celkové roční náklady</b>		<b>3 200 Kč</b>

Náklady na vánoční večírek jsou vyčísleny na základě statistik z loňského večírku. V rámci návrhu do něj jsou nově zahrnuty dárkové předměty pro zaměstnance. Toto vyčíslení zobrazuje tabulka níže.

**Tabulka č. 69: Kalkulace vánočního večírku s použitím dárkových předmětů** (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Návrh</b>	<b>Položka</b>	<b>Náklady</b>
Vánoční večírek	Pronájem restaurace	300 Kč
	Občerstvení	45 000 Kč
	Dárkové předměty	21 500 Kč
<b>Celkové roční náklady</b>		<b>61 800 Kč</b>

Náklady na informace o pravidlech odměňování uvádí následující tabulka. Společnost vlastní tiskárnu a může si tento soupis vytisknout za minimální náklady ve vlastní režii. Pokud budeme uvažovat cenu balení 500 ks 80 g papíru za 65 vychází nám 0,13 Kč za jeden papír a spotřebovány budou zhruba dva. Nákladem je tedy pouze zakoupení korkové tabule s dřevěným rámem, na kterou budou tyto informace a další změny vyvěšeny a aktualizovány. Tato korková tabule by byla vyvěšena na dostupné místo, nejlépe na šatnu zaměstnanců.

**Tabulka č. 70: Kalkulace nákladů na umístění informací o pravidlech odměňování** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh	Položka	Náklady
Informace o pravidlech odměňování	Korková tabule s dřevěným rámem 900x1200 mm	820 Kč
	Tisk (barva, elektřina)	zanedbatelné
	Papír 2 ks	zanedbatelné
	Špendlíky, hrot 12 mm, 20 ks	25 Kč
<b>Celkové roční náklady</b>		<b>845 Kč</b>

### Pravidelné zjišťování spokojenosti v oblasti odměňování

Opět jako v kapitole Ekonomické zhodnocení návrhů v části Komunikace – Informovanost o pravidlech odměňování můžeme uvažovat cenu balení 80 g papíru s počtem 500 ks. Dotazník se vleze na 2 papíry vytištěné oboustranně. Cena za jeden papír vychází 0,13 Kč, počet respondentů, kterým by mohl být předán dotazník je 27. Vynechané je vedení, které je autorem systému odměňování.

**Tabulka č. 71: Kalkulace tisknutí dotazníku pro zjišťování spokojenosti** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh	Položka	Náklady
Dotazníkové šetření	Tisk	zanedbatelné
	Elektřina	zanedbatelné
	54 papírů pro 27 respondentů	7 Kč
<b>Celkové roční náklady</b>		<b>7 Kč</b>




Tisk dotazníku, sběr dat a vyhodnocení výsledků by provedli zaměstnanci ekonomického úseku ve své pracovní době. Tudíž zde nevznikají další náklady na pracovníka, a to ani v případě, že by šetření proběhlo dvakrát ročně z důvodu zavádění změny v systému odměňování.







### 3.5.4 Vybavení dílny

Jak již bylo zmíněno v návrhové části, je třeba pravidelně nakupovat vybavení dílny a nářadí, které je potřebné k provozu opravám jednotlivých strojů mimo areál společnosti. Následující tabulka vyčísluje náklady na pořízení základních věcí od oblíbených dodavatelů. Sortiment je rozdělen podle místa uplatnění na dílnu a do dvou zakoupených strojů.

Jednotlivý sortiment je kalkulován po dvou kusech na dílnu a na dva nové stroje značky TATRA Phoenix. Jedná se o kalkulaci základních nejpoužívanějších nástrojů, na které má společnost slevu u dodavatele. Sekundární nástroje jako jsou kotouče na úhlové brusky nebo kladiva apod. jsou dostupné u běžných dodavatelů.

Tabulka č. 72: Příklady základního nakupovaného vybavení do dílny a do nových strojů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Název sortimentu	Pořizovací cena vč. DPH	Místo uplatnění
Akumulátorový rázový utahovák ASS 18-1/2“ HT 	5 600Kč	2 x dílna
Akumulátorový vrtací šroubovák BS 18-A LIGHT 	4 200 Kč	2x dílna
Bruska úhlová aku DGA 504 RTJ 	8 180 Kč	2x dílna

<p>WD-40 450 ml</p> 	<p>118 Kč</p>	<p>2x dílna 2x stroj</p>
<p>Sada klíčů plochých 8, v rolovací tašce</p> 	<p>749 Kč</p>	<p>2x dílna 2x stroj</p>
<p>Sada šroubováků PZ/SL 6</p> 	<p>299 Kč</p>	<p>2x dílna 2x stroj</p>
<p>Sada klíčů nástrčných 3/4" 21</p> 	<p>2 990 Kč</p>	<p>2x dílna</p>
<p>Sada klíčů nástrčných 1/2" 25</p> 	<p>1 290 Kč</p>	<p>2x dílna 2x stroj</p>
<p>Sada kleští ProfiTop 2K 4</p> 	<p>899 Kč</p>	<p>2x dílna 2x stroj</p>
<p><b>CELKOVÝ SOUČET NÁKLADŮ</b></p>	<p><b>Dílna: 48 650 Kč</b></p>	<p><b>Stroje: 9 710 Kč</b></p>

### 3.5.5 Shrnutí nákladů

Následující tabulka shrnuje veškeré celkové náklady, popřípadě potencionální náklady za jeden rok, které jsou uvedeny v předchozí kapitole.

**Tabulka č. 73: Shrnutí nákladů vyčíslených na doporučené návrhy** (Zdroj: Vlastní zpracování)

NÁVRHY		NÁKLADY CELKEM		
Zájezd na hory do Rakouských Alp		74 580 Kč		
Sportovní den		57 400 Kč		
Grilování v areálu společnosti		3 200 Kč		
Vánoční večírek		61 800 Kč		
Informace o pravidlech odměňování		845 Kč		
Příspěvek na cestu do práce pro 2 osoby v jednom vozidle ((včetně pojištění)		41 197 Kč		
Sick days 4 dny (všichni zaměstnanci využijí)		204 800 Kč		
Sick days 5 dní (všichni zaměstnanci využijí)		256 000 Kč		
Dočasná pracovní neschopnost (3 pracovníci, včetně pojištění)		15 872 Kč		
Příspěvek na dovolenou 1. rok (využití minima)		75 000 Kč		
Příspěvek na dovolenou 1. rok (využití maxima)		150 000 Kč		
Délka doby zaměstnání u společnosti a výše hodinové sazby (včetně pojištění)		10 666 014 Kč		
Hodnocení na základě předešlé praxe (3 noví zaměstnanci, včetně pojištění)		967 373 Kč		
Uznání nadstandartních výkonů		36 180 Kč		
Zjišťování spokojenosti v oblasti odměňování		7 Kč		
Vybavení dílny nářadím		48 650 Kč		
Vybavení dvou strojů nářadím		9 710 Kč		
<b>CELKOVÉ NÁKLADY</b>	Minimum	12 262 628 Kč	Maximum	12 388 828 Kč

Suma nákladů v tabulce výše zobrazuje celkové náklady v případě minima (příspěvek na dovolenou s využitím minima a čtyř dnů Sick days) a maxima (příspěvek na dovolenou s využitím maxima a pěti dnů Sick days).

Pokud bereme celkové roční osobní náklady z roku 2017, tak po zavedení navrhovaného systému odměňování se sníží tyto náklady o zhruba 6 %. Průměrné roční osobní náklady na jednoho zaměstnance by se snížily o 21 % při aktuálním počtu stálých zaměstnanců

31 oproti 26 zaměstnancům v roce 2017. Tato hodnota je ovšem orientační. Sledovaná společnost má každý rok jiný počet brigádních pracovníků v období letních prací.

### **3.5.6 Přínosy návrhů**

Přínosy jsou předpokládány, po zavedení návrhů, ve vyšší motivaci a spokojenosti zaměstnanců ve společnosti AGROPT, spol. s r.o. Hlavní přínos je tedy ve větším množství odvedené práce. S touto skutečností operují kratší časy při opravách strojů, které následně mohou zvýšit počet splněných zakázek a zvýšit celkové tržby společnosti. Zkrácení prostojů za pomoci nového motivačního systému a jeho dodržováním by mohlo přinést navýšení celkových tržeb.

Snížením prostojů, z průměru jedné hodiny za den na polovinu, by se navýšily výnosy z prodeje služeb o 5 %. Toto pěti procentní zvýšení celkových výnosů a zachování ostatních hodnot z roku 2017 přinese navýšení produktivity práce z výkonů o 3,75 % na hodnotu 4 091,75 tis. Kč a nákladovost výnosů také o 3,75 % na hodnotu 1,26 Kč. Hodnoty byly spočítány na základě podílu počtu celkových hodin za kalendářní rok a tržeb za prodané služby.

## **3.6 Harmonogram změn**

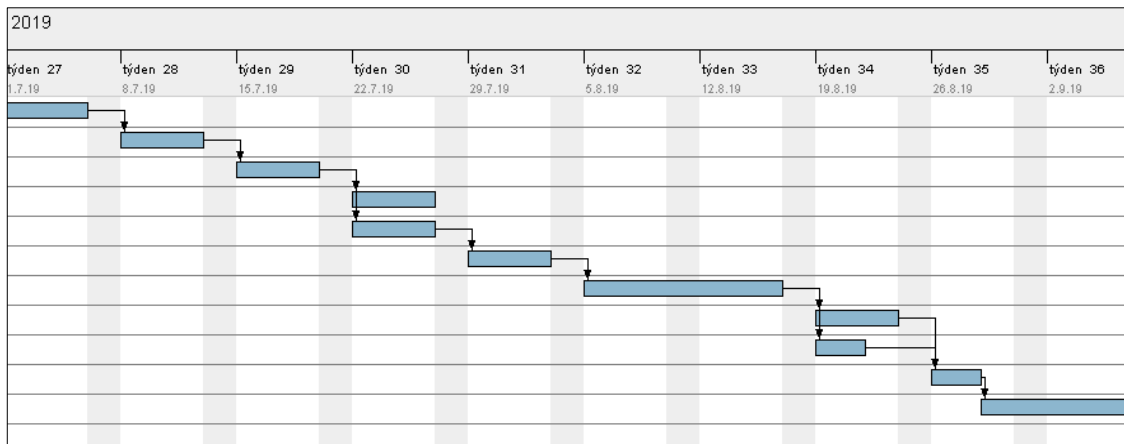
Kapitola nazvaná harmonogram změn bude uvádět přibližná data, ve kterých mohou být doporučené návrhy realizovány. Součástí je tabulka, která zobrazuje termín konkrétní činnosti a odpovědné osoby. Konec kapitoly je věnován Ganttovu diagramu zobrazujícímu harmonogram změn.

Na obrázku č. 10 je vyobrazen diagram časového harmonogramu a návaznost jednotlivých úkolů. Víkendy jsou brány jako volné a úkoly v diagramu pokračují vždy následující pracovní den. Obrázek č. 11 prezentuje rozřazení úkolů k jednotlivým zdrojům – odpovědné osoby.

**Tabulka č. 74: Harmonogram zavedení navržených změn systému odměňování a odpovědných osob**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Činnost</b>	<b>Termín</b>	<b>Odpovědná osoba</b>
Seznámení vedení společnosti s návrhovou částí	1.7. – 7.7.2019	autor diplomové práce
Projednání změn v peněžní odměně vedením společnosti	8.7. – 14.7.2019	jednatelé společnosti
Projednání zavedení dalších benefitů vedením společnosti	15.7. – 21.7.2019	jednatelé společnosti
Kontrola legislativy související se změnami systému	22.7. – 28.7.2019	ekonomický úsek
Projednání změn v komunikaci s pracovníky a v předávání informací	22.7. – 28.7.2019	jednatelé společnosti
Přizpůsobení systému podmínkám společnosti	29.7. – 4.8.2019	jednatelé společnosti, ekonomický úsek
Kontrola ekonomického zhodnocení návrhů	4.8. – 18.8.2019	ekonomický úsek
Projednání a schválení nákupu vybavení dílny a propočet nákladů	19.8. – 25.8.2019	vedení servisu, ekonomický úsek
Schválení změn v systému odměňování	19.8. – 21.8.2019	jednatelé společnosti
Seznámení zaměstnanců se změnami v odměňovacím systému	26.8. – 28.8.2019	jednatelé společnosti, ekonomický úsek
Zavedení nového systému odměňování s účinností od 1.9.2019	1.9.2019	ekonomický úsek
Zjišťování spokojenosti zaměstnanců s novým systémem a vyhodnocení výsledků	4.11. – 15.11.2019	ekonomický úsek
Případné projednání dalších změn dle zjištěné spokojenosti	18.11. – 20.12.2019	jednatelé společnosti, ekonomický úsek
Zavedení úprav do systému s účinností od 1.1.2020 na základě výsledků spokojenosti pracovníků	1.1.2020	ekonomický úsek



**Obrázek č. 10: Ganttův diagram s harmonogramem jednotlivých úkolů při zavádění změn do systému odměňování (Zdroj: Vlastní zpracování)**

- ☐ • autor diplomové práce
  - Seznámení vedení společnosti s návrhovou částí
- ☐ • ekonomický úsek
  - Kontrola legislativy související se změnami systému
  - Přizpůsobení systému podmínkám společnosti
  - Kontrola ekonomického zhodnocení návrhů
  - Seznámení zaměstnanců se změnami v odměňovacím systému
  - Zavedení nového systému odměňování s účinností od 1.9.2019
  - Zjišťování spokojenosti zaměstnanců s novým systémem a vyhodnocení výsledků
  - Případné projednání dalších změn na základě zjišťování spokojenosti
- ☐ • jednatelé společnosti
  - Projednání změn v peněžní odměně vedením společnosti
  - Projednání zavedení dalších benefitů vedením společnosti
  - Projednání změn v komunikaci s pracovníky a v předávání informací
  - Přizpůsobení systému podmínkám společnosti
  - Projednání a schválení nákupu vybavení dílny a propočet nákladů
  - Schválení změn v systému odměňování
  - Seznámení zaměstnanců se změnami v odměňovacím systému
  - Případné projednání dalších změn na základě zjišťování spokojenosti
- ☐ • vedení servisu
  - Projednání a schválení nákupu vybavení dílny a propočet nákladů

**Obrázek č. 11: Rozřazení úkolů k jednotlivým odpovědným zdrojům (Zdroj: Vlastní zpracování)**

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce byl návrh vhodné změny systému odměňování zaměstnanců společnosti AGROPT, spol. s r.o., který by mohl navýšit spokojenost zaměstnanců a zvýšit jejich motivaci a výkonost. Práce byla rozdělena do tří hlavních částí, které sloužily jako podklad k dosažení vytyčeného cíle.

Součástí práce bylo zjištění finančního zdraví společnosti za pomoci poměrových ukazatelů, okolních faktorů s využitím Porterova modelu pro zjištění atraktivity oborového prostředí s intenzitou jednotlivých sil, které působí na sledovanou společnost. Dále byla provedena analýza 7S pro identifikaci interních faktorů, dotazníkové šetření i řízený rozhovor s vedením společnosti a mzdové šetření, které odhalilo faktory ovlivňující trh práce. Všechny zjištěné informace shrnovala SWOT analýza.

Z dotazníkového šetření byly ve společnosti nalezeny nedostatky v oblasti spokojenosti se systémem odměňování, v oblasti komunikace a vybavenosti pracovního prostředí nástroji. Z tohoto zjištění vzešlo doporučení návrhů na změnu koncepce systému odměňování. Změny se týkaly celkové peněžní odměny, zavedení nových benefitů, komunikace s pracovníky společně s předáváním informací a vybavení dílny nástroji pro práci.

Závěr práce je věnovaný ekonomickému zhodnocení navrhovaných změn a identifikaci jejich přínosů. Pro tyto změny byl vytvořen časový harmonogram schválení všech navrhovaných změn, seznámení systému se zaměstnanci a platnost účinnost tohoto nového systému odměňování pracovníků.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ANALYZUJ A PROVEĎ. Ukazatele produktivity práce. *analyzujaproved.cz* [online]. ©2010 [cit. 2019-03-22]. Dostupné z: [http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=60790&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID\\_INT\\_2975&p2=CultureOID\\_INT\\_1&acode=e79a604d02b8942a1ea73fc4d209e7](http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=60790&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_2975&p2=CultureOID_INT_1&acode=e79a604d02b8942a1ea73fc4d209e7).

AKTUÁLNĚ. Ekonomika. *Aktualne.cz* [online]. ©2019 [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/co-dostavate-navic-k-platu-pruzkum-benefitu-ukazal-ze-jen-tr/r~ac362cbcd97011e6b13b002590604f2e/?redirected=1552404316>.

Aktuality. *zscr* [online]. Praha: Zemědělský svaz České republiky, ©2018 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://www.zscr.cz/clanek/pocet-zemedelskych-firem-v-cr-mirne-roste-hlavne-kvuli-dotacim-720?cid=720&nadpis=pocet-zemedelskych-firem-v-cr-mirne-roste-hlavne-kvuli-dotacim>.

Autopůjčovna. *Ford CARent Brno* [online]. Brno: Ford CARent Brno, ©2010-2019 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.carentbrno.cz/Stranka/25/autopujcovna-ford-brno>.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

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

ARMSTRONG, M., S. TAYLOR a M. ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BUSINESSVIZE. IN05-Bankrotní index z Česka, který funguje na české firmy. *Businessvize.cz* [online]. ©2010-2011 [cit. 2019-01-27]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/in05-bankrotni-index-z-ceska-ktery-funguje-na-ceske-firmy>.

ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ. Starobní důchody. *cssz.cz* [online]. ©2019 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <https://www.cssz.cz/cz/duchodove-pojisteni/davky/starobni-duchody.htm>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Měsíční náklady práce v třídění podle sekce CZ-NACE. *czso.cz* [online]. ©2019 [cit. 2019-02-26]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky&filtr=G~F\\_M~F\\_Z~F\\_R~T\\_P~S~\\_null\\_null\\_&katalog=30852](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~T_P~S~_null_null_&katalog=30852).

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 31.1.2019. *czso.cz* [online]. ©2019 [cit. 2019-02-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz. *czso.cz* [online]. ©2019 [cit. 2019-02-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pracovni-neschopnost-pro-nemoc-a-uraz-v-ceske-republice-za-rok-2017>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz v České republice – za rok 2017. *czso.cz* [online]. ©2019 [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pracovni-neschopnost-pro-nemoc-a-uraz-v-ceske-republice-za-rok-2017>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Projekce obyvatelstva České republiky – 2018-2100. *czso.cz* [online]. ©2019 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/projekce-obyvatelstva-ceske-republiky-2018-2100>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Průměrné mzdy – 3. čtvrtletí 2018. *czso.cz* [online]. ©2019 [cit. 2019-02-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-3-ctvrtleti-2018>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Uchazeči o zaměstnání v evidenci úřadu práce, ČR a kraje. *czso.cz* [online]. ©2019 [cit. 2019-02-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/uchazeci-o-zamestnani-v-evidenci-uradu-prace-cr-a-kraje>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Spotřeba hnojiv za hospodářský rok. *czso.cz* [online]. ©2019 [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=2542&katalog=30840&pvo=ZEM11A&pvo=ZEM11A&u=v274\\_\\_VUZEMI\\_\\_100\\_\\_3131](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=2542&katalog=30840&pvo=ZEM11A&pvo=ZEM11A&u=v274__VUZEMI__100__3131).

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Strukturální šetření v zemědělství – analytické vyhodnocení - 2016. *czso.cz* [online]. ©2019 [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/strukturalni-setreni-v-zemedelstvi-analyticke-vyhodnoceni-2016>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let. *czso.cz* [online]. ©2019 [cit. 2019-02-22]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky&katalog=30853>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Zemědělství – časové řady. *czso.cz* [online]. ©2019 [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/zem\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/zem_cr).

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS – čtvrtletní údaje – 4. čtvrtletí 2018. *czso.cz* [online]. ©2019 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-ctvrtletni-udaje-4-ctvrtleti-2018>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Žijeme déle a zdravěji. *czso.cz* [online]. ©2019 [cit. 2019-02-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/6b004993a7>.

Data a průzkumy. *Lmc* [online]. Praha: Lmc, ©1996-2019 [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://www.lmc.eu/cs/pruzkum-benefitu-cesi-miluji-volno-navic-firmy-zkousi-neomezenou-dovolenou/>.

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

HRONÍK, František, 2007. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

INTEGROVANÝ PORTÁL MPSV. Nabídka a poptávka na trhu práce. *Portal.mpsv.cz* [online]. ©2019 [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh>.

INTEGROVANÝ PORTÁL MPSV. Regionální statistika ceny práce – Zlínský kraj. *Portal.mpsv.cz* [online]. ©2019 [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydelky/zli/ps?obdobi=4&rok=2017>.

JUSTICE. Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *Justice.cz* [online]. ©2012-2015 [cit. 2018-10-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=706579&typ=UPLNY>.

KALOUDA, František., 2016. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2. rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 321 stran. ISBN 978-80-7380-591-3.

KAŇOVSKÁ, L., D. SCUÜLLER. *Základy marketingu: studijní text pro bakalářské obory*. Brno: Akademické nakladatelství Cerm, s.r.o., 2015. 131 s. ISBN 978-80-214-5107-0.

KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a E. HÜTTLOVÁ. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.

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

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MANAGEMENTMANIA. Analýza 5F (Five Forces). *Managementmania.com* [online]. ©2011-2016 [cit. 2018-10-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>.

MANAGEMENTMANIA. Řízený rozhovor. *Managementmania.com* [online]. ©2011-2016 [cit. 2018-10-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeny-strukturovany-rozhovor>.

MĚRTLOVÁ, Libuše, 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu fitmy*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

NOVOTNÁ, D. *Interview* [ústní sdělení]. AGROPT spol. s r.o., Pačlavice 173, Pačlavice. 19. 1. 2019.

NOVOTNÝ, R. *Interview* [ústní sdělení]. AGROPT spol. s r.o., Pačlavice 173, Pačlavice. 10.4. 2019

O nás. *Agrodružstvo Morkovice* [online]. Morkovice: Agrodružstvo Morkovice, ©2019 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://agdmorkovice.cz/>.

O nás. *Agropt* [online]. Pačlavice: Agropt, ©2018 [cit. 2018-10-18]. Dostupné z: <http://www.agropt.cz/index.php/o-nas>.

O nás. *Odborový svaz pracovníků zemědělství a výživy – asociace svobodných odborů České republiky* [online]. Morkovice: Agrodružstvo Morkovice, ©2019 [cit. 2019-03-04]. Dostupné z: <https://www.ospzv-aso.cz/obsah/72/o-nas>.

PODNIKATEL. České firmy mají vysokou fluktuaci zaměstnanců. *podnikatel.cz* [online]. ©2007-2019 [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/ceske-firmy-maji-vysokou-fluktuaci-zamestnancu>.

ROSTENICE. O společnosti. *Rostenice.eu* [online]. ©2019 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://www.rostenice.eu/cz/o-spolecnosti>.

RŮČKOVÁ, Petra, 2011. *Finanční analýza: Metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktu. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 120 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, a. s., 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

ŠIRŮČEK, P. *Interview*. ROSTĚNICE, a.s., Rostěnice 166, Rostěnice-Zvonovice. 17. 2. 2019.

TRÁVNÍČEK, P. *Interview*. AGROPT spol. s r.o., Pačlavice 173, Pačlavice. 15. 3. 2019.

TREXIMA. Aktuality. *Trexima.cz* [online]. ©2019 [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/aktualita/kteri-zamestnanci-v-cesku-nejvice-fluktuuji-nova-studie>.

VÍM VÍC. Co je to Sick day?. *vimvic.cz* [online]. ©2019 [cit. 2019-04-9]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/co-je-to-sick-day>.

Vyhláška č. 235 Ministerstva zemědělství o stanovení zranitelných oblastí a akčním programu, ve znění pozdějších předpisů ze dne 11. července 2016.

*Výroční zprávy o hospodaření společnosti AGROPT, spol. s r.o. za roky 2013-2017.*

Pačlavice: AGROPT, spol. s r.o., 2018.

Vývoj směnných kurzů. *Exchange* [online]. Praha: Exchange, ©2019 [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <https://www.exchange.cz/history> WIKISOFIA. Rešerše. *Wikisofia.com* [online]. ©2013 [cit. 2019-01-18]. Dostupné z: <https://wikisofia.cz/wiki/Re%C5%A1er%C5%A1e>.

WIKIPEDIA. Pracovní neschopnost. *wikipedia.org* [online]. ©2019 [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Pracovn%C3%AD\\_neschopnost](https://cs.wikipedia.org/wiki/Pracovn%C3%AD_neschopnost).

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 7. června 2006.

ZDRAŽIL, D. *Interview*. AGRODRUŽSTVO MORKOVICE, družstvo, Sokolská 700, Morkovice-Slížany. 19. 2. 2019.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

§	Paragraf
©	Copyright
č.	Číslo
%	Procento
€	Euro
Sb.	Sbírký
ROA	Rentabilita celkových aktiv
ROCE	Rentabilita úplatného kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
EUR	Euro
Kč	Koruna česká
ČNB	Česká národní banka
CZK	Česká koruna
SR	Slovenská republika
kol.	Kolektiv
ČSÚ	Český statistický úřad
ČR	Česká republika
IT	Informační technologie
GPS	Global positioning system

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj celkových nákladů společnosti AGROPT, spol. s r.o. za sledované období 2013-2017 .....	39
Graf č. 2: Vývoj celkových výnosů v letech 2013-2017 .....	40
Graf č. 3: Výše mzdových nákladů a soc. a zdrav. pojištění v letech 2013-2017 .....	43
Graf č. 4: Vývoj kurzu EUR/CZK od 1.1.2018 do 1.1.2019 .....	51
Graf č. 5: Uchazeči o zaměstnání v evidenci úřadu práce v celé ČR .....	84
Graf č. 6: Procentuální četnosti fluktuace pracovníků s jednotlivými stupni vzdělání ..	86
Graf č. 7: Struktura fondu pracovní doby ve Zlínském kraji za rok 2017 .....	90
Graf č. 8: Podíl firem poskytujících benefity v ČR .....	92
Graf č. 9: Míra inflace v letech 2013-2018.....	93

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Porterův model pěti konkurenčních sil.....	17
Obrázek č. 2: Širší kontext personální politiky.....	22
Obrázek č. 3: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vazby .....	28
Obrázek č. 4: Model celkové odměny .....	30
Obrázek č. 5: Model motivace, který souvisí s potřebami.....	31
Obrázek č. 6: Logo společnosti AGROPT, spol. s r.o. ....	33
Obrázek č. 7: Organizační struktura AGROPT, spol. s r.o.....	56
Obrázek č. 8: Schéma komunikace elektronických terminálů a informačního systému	58
Obrázek č. 9: Celková situace společnosti na základě SWOT analýzy .....	104
Obrázek č. 10: Ganttův diagram s harmonogramem jednotlivých úkolů při zavádění změn do systému odměňování.....	126
Obrázek č. 11: Rozřazení úkolů k jednotlivým odpovědným zdrojům .....	126

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Schéma SWOT analýzy .....	20
Tabulka č. 2: Složky celkové odměny .....	29
Tabulka č. 3: Úplný výpis z obchodního rejstříku společnosti AGROPT, spol. s r.o. ...	34
Tabulka č. 4: Index IN05 .....	35
Tabulka č. 5: Finanční hodnocení společnosti – poměrové ukazatele v letech 2013-2017 .....	36
Tabulka č. 6: Vybrané náklady za období 2013-2017 .....	38
Tabulka č. 7: Přehled tržeb a celkových výnosů v období 2013-2017 .....	39
Tabulka č. 8: Horizontální analýza vybraných položek aktiv a pasiv v letech 2013-2017 .....	41
Tabulka č. 9: Horizontální analýza vybraných položek zisků a ztráty v letech 2013-2017 .....	42
Tabulka č. 10: Vertikální analýza vybraných položek aktiv a pasiv v letech 2013-2017 .....	43
Tabulka č. 11: Vertikální analýza vybraných položek zisků a ztráty v letech 2013-2017 .....	44
Tabulka č. 12: Struktura zemědělských společností podle ekonomické velikosti v ČR za rok 2016 .....	47
Tabulka č. 13: Hodnocení velikosti síly velkých a ostatních dodavatelů .....	49
Tabulka č. 14: Početní zastoupení pracovníků v jednotlivých úsecích v roce 2019 .....	57
Tabulka č. 15: Průměrná základní hodinová sazba včetně pojištění společnosti AGROPT, spol. s r.o. ....	59

Tabulka č. 16: Cena pronajatého vozu Ford na jeden měsíc .....	60
Tabulka č. 17: Počet zaměstnanců na hlavní pracovní poměr v letech 2015-2019 .....	62
Tabulka č. 18: Přehled pohlaví zaměstnanců společnosti AGROPT, spol. s r.o. ....	63
Tabulka č. 19: Přehled věku zaměstnanců společnosti AGROPT, spol. s r.o. ....	63
Tabulka č. 20: Dočasná pracovní neschopnost společnosti AGROPT, spol. s r.o. za rok 2017 .....	64
Tabulka č. 21: Vybrané ukazatele produktivity .....	64
Tabulka č. 22: Vybrané ukazatele produktivity .....	65
Tabulka č. 23: Přehled věku zaměstnanců společnosti AGROPT, spol. s r.o. ....	66
Tabulka č. 24: Přehled dosaženého vzdělání zaměstnanců společnosti AGROPT, spol. s r.o. v roce 2019 .....	66
Tabulka č. 25: GAP matice založena na základě analýzy 7S .....	68
Tabulka č. 26: Tvzení a stanovení hypotéz .....	71
Tabulka č. 27: Pozorované četnosti tvrzení T1 .....	72
Tabulka č. 28: Relativní četnosti tvrzení T1 .....	72
Tabulka č. 29: Zamítnutí hypotézy u tvrzení T1 .....	73
Tabulka č. 30: Pozorované četnosti tvrzení T2 .....	73
Tabulka č. 31: Relativní četnosti tvrzení T2 .....	74
Tabulka č. 32: Zamítnutí hypotézy u tvrzení T2 .....	74
Tabulka č. 33: Pozorované četnosti tvrzení T3 .....	75
Tabulka č. 34: Relativní četnosti tvrzení T3 .....	75

Tabulka č. 35: Zamítnutí hypotézy u tvrzení T3 .....	75
Tabulka č. 36: Relativní četnosti odpovědí v oblasti spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování.....	76
Tabulka č. 37: Relativní četnosti odpovědí v oblasti využívání benefitů pro soukromé účely.....	77
Tabulka č. 38: Relativní četnosti odpovědí v oblasti spokojenosti zaměstnanců s pracovní rolí.....	78
Tabulka č. 39: Relativní četnosti odpovědí v oblasti pracovní motivace zaměstnanců .	79
Tabulka č. 40: Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let v letech 2013-2017 v ČR.....	83
Tabulka č. 41: Počet obyvatel věkového rozmezí v ČR a Zlínském kraji.....	84
Tabulka č. 42: Relativní a skutečné četnosti vzdělanostní struktury populace ČR a Zlínského kraje .....	85
Tabulka č. 43: Nabídka a poptávka pracovní síly po klíčových pozicích ve společnosti AGROPT, spol. s r.o. ve Zlínském kraji v letech 2017-2019) .....	86
Tabulka č. 44: Průměrné procento dočasné pracovní neschopnosti v ČR a Zlínském kraji v roce 2017.....	87
Tabulka č. 45: Počet kalendářních dnů dočasné pracovní neschopnosti pro nemoc a úraz v ČR a Zlínském kraji v roce 2017 .....	88
Tabulka č. 46: Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy v letech 2013-2017 v ČR .....	89
Tabulka č. 47: Měsíční náklady práce na jednoho zaměstnance za rok 2016 ve Zlínském kraji .....	89
Tabulka č. 48: Mzdy pro pozice řidičů a opravářů zemědělských strojů ve Zlínském kraji .....	91

Tabulka č. 49: Kategorizace prací ve společnosti ROSTĚNICE, a.s. ....	95
Tabulka č. 50: Kategorizace prací v AGRODRUŽSTVO MORKOVICE, družstvo.....	96
Tabulka č. 51: Srovnání vybraných údajů za rok 2016 .....	97
Tabulka č. 52: SWOT analýza – silné stránky.....	100
Tabulka č. 53: SWOT analýza – slabé stránky .....	101
Tabulka č. 54: SWOT analýza – příležitosti.....	102
Tabulka č. 55: SWOT analýza – hrozby .....	103
Tabulka č. 56: Navyšování hodinové sazby u jednotlivých profesí v závislosti na délce zaměstnání .....	106
Tabulka č. 57: Návrh na sníženou zkušební dobu a hodinovou sazbu u nekvalifikovaných pracovníků .....	107
Tabulka č. 58: Ocenění tří nejpřínosnějších pracovníků .....	108
Tabulka č. 59: Procentuální sankce na prémiech při nedodržování pravidel .....	108
Tabulka č. 60: Skutečné četnosti věku zaměstnanců a délka jejich zaměstnání.....	114
Tabulka č. 61: Skutečné četnosti pracovníků v jednotlivých úsecích a jejich délky zaměstnání u společnosti .....	114
Tabulka č. 62: Kalkulace nákladů na 3 zaměstnance v závislosti na předešlé praxi....	115
Tabulka č. 63: Výpočet příspěvku na dopravu do zaměstnání při ujetí 20 km.....	116
Tabulka č. 64: Kalkulace příspěvku na dovolenou v první a druhém kalendářním roce pro 31 zaměstnanců.....	117
Tabulka č. 65: Kalkulace návrhu pravidelných porad .....	118
Tabulka č. 66: Kalkulace zájezdu na hory do Rakouských Alp .....	118

Tabulka č. 67: Kalkulace sportovního dne .....	118
Tabulka č. 68: Kalkulace grilování v areálu společnosti .....	119
Tabulka č. 69: Kalkulace vánočního večírku s použitím dárkových předmětů.....	119
Tabulka č. 70: Kalkulace nákladů na umístění informací o pravidlech odměňování...	120
Tabulka č. 71: Kalkulace tisknutí dotazníku pro zjišťování spokojenosti.....	120
Tabulka č. 72: Příklady základního nakupovaného vybavení do dílny a do nových strojů .....	121
Tabulka č. 73: Shrnutí nákladů vyčíslených na doporučené návrhy .....	123
Tabulka č. 74: Harmonogram zavedení navržených změn systému odměňování a odpovědných osob .....	125

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník .....	i
------------------------------	---

**DOTAZNÍK: Spokojenost se mzdovým systémem v roce 2018 v AGROPT, spol. s r.o.**

Rád bych Vás požádal o vyplnění tohoto dotazníku. Získané údaje budou využity při zpracování mé diplomové práce. Dotazník je zcela anonymní a informace. Vyplnění by Vám nemělo zabrat více než 15 minut vašeho času. Děkuji za Váš čas věnovaný dotazníku.

Označte křížkem vždy jednu nejužitečnější odpověď, případně můžete připsat slovní komentář.

1. Jak dlouho jste zaměstnání u společnosti AGROPT, spol. s r.o.?

- méně než rok
- 1–2 roky
- 3–4 roky
- 5–10 let
- více jak 10 let

2. Jaký je váš věk?

- 18–23 let
- 24–29 let
- 30–35 let
- 36–41 let
- 42–47 let

3. Ve kterém úseku pracujete?

- jednatel
- dílna
- obsluha strojů
- ekonomický

4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- vysokoškolské
- střední vzdělání s výučním listem
- střední vzdělání s maturitou

5. Odpovězte prosím na následující tvrzení – systém odměňování.

	spokojen/a	spíše spokojen/a	spíše nespokojen/a	nespokojen/a	nemám názor
pracovní prostředí					
náplň práce					
množství práce, zátěž					
délka pracovní doby					
rozvržení pracovní doby – příchod, odchod a přestávka					
spravedlivé odměňování vzhledem k náročnosti vaší práce					
možnost profesního růstu ve společnosti					
zaměstnanecké výhody					
možnost zvyšování kvalifikace – školení					
vztahy na pracovišti s kolegy					
vztahy s nadřízenými					

6. Jste dostatečně informován/a o pravidlech Vašeho odměňování?

ano       spíše ano       spíše ne       ne       nemám názor

7. Cítíte se být informován/a o hospodaření, vizích, cílech a strategii společnosti?

ano       spíše ano       spíše ne       ne       nemám názor

8. Odpovězte prosím na následující tvrzení – práce a pracovní úkol.

	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím	nemám názor
mám dostatečnou pravomoc na rozhodování					
podnikové procesy mi umožňují být maximálně produktivní					
k výkonu práce mám k dispozici požadované vybavení a nástroje					
mám jasně definované úkoly, pravomoc i odpovědnost					
na pracovišti je dostatek pracovníků potřebných k vykonávání požadované práce					
stres spojený s náplní práce je přiměřený					
na zadanou práci mám dostatek času, abych ji odvedl kvalitně					

9. Odpovězte prosím na následující tvrzení – motivace a zaměstnanecké výhody.

	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím	nemám názor
společnost mě dostatečně motivuje, tak abych odváděl co nejlepší práci					
jsem spokojen se svojí mzdou					
benefity na které mám nárok využívám a jsou přijatelné mému výkonu					
jsem spokojený se zaměstnáním v této společnosti					

poslední dobou zvažuji odchod a práci u jiné společnosti					
--	--	--	--	--	--

10. Jak často využíváte firemní telefony i pro soukromé účely?

- 1–3x týdně
- 4–7x týdně
- vícekrát
- nevyžívám

11. Jak často využíváte firemní automobily i pro soukromé účely?

- 1–3x měsíčně
- 4–7x měsíčně
- vícekrát
- nevyžívám

12. Jak často využíváte příspěvek na stravování?

- 1–3x týdně
- 4–7x týdně
- vícekrát
- nevyžívám

13. Jak hodnotíte různé změny mzdového systému prováděné vedením? Zaškrtněte pouze jedno vhodné políčko.

	1	2	3	4	5	
změny jsou pro mě dobré						změny jsou pro mě špatné

14. Jaká je Vaše celková spokojenost se mzdovým systémem v roce 2018? Zaškrtněte pouze jedno vhodné políčko.

naprosto spokojen	spokojen	neutrální	nespokojen	naprosto nespokojen

15. Zde můžete napsat další připomínky či doporučení ke mzdovému systému?

Napište odpověď ...
---------------------