



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMY

**NÁVRH ZMĚN SYSTÉMU HODNOCENÍ  
A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ  
V ZEMĚDĚLSKÉM DRUŽSTVU HROTOVICE,  
DRUŽSTVO**

PROPOSAL OF CHANGES IN THE SYSTEM OF EVALUATION  
AND REMUNERATION OF EMPLOYEES IN ZEMĚDĚLSKÉ DRUŽSTVO HROTOVICE, DRUŽSTVO

**BAKALÁŘSKA PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

Šárka Nováková

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2017

## Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Studentka: **Šárka Nováková**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.**  
Akademický rok: 2016/17

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 bakalářskou práci s názvem:

### **Návrh změn systému hodnocení a odměňování zaměstnanců v Zemědělském družstvu Hrotovice, družstvo**

#### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Vymezení problému, cíle práce a metod zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

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

Vymežit problém, jasně stanovit cíle práce, metody a postup řešení. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Analyzovat současný stav systému hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny systému hodnocení a odměňování pracovníků. Ekonomicky zhodnotit navrhované řešení.

#### **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.

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

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

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

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17.

V Brně, dne 28. 2. 2017

\_\_\_\_\_  
doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel



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

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zaměřuje na návrh změny systému hodnocení a odměňování zaměstnanců v Zemědělském družstvu Hrotovice, družstvo. Práce je složena z teoretické části, která uvádí základní poznatky potřebné k analýze družstva, analytická část je zaměřená na současnou situaci hodnocení a odměňování zaměstnanců a poslední část je návrh změn a ekonomické zhodnocení.

## **Abstract**

The dissertation aims on proposal of changes in the system of evaluation and remuneration of employees in Zemědělské družstvo Hrotovice, družstvo. The dissertation consists of a theoretical part, which introduces the basic knowledge needed for analysis, analytical part is focused on a current situation of evaluation and remuneration of employees and last part is proposal of changes and economic evaluation.

## **Klíčová slova**

odměňování a hodnocení zaměstnanců, mzda, zaměstnanec, zaměstnanecké benefity, lidské zdroje

## **Key words**

evaluation and remuneration of employees, wage, employee, employee benefits, human resources

### **Bibliografická citace**

NOVÁKOVÁ, Š. *Návrh změn systému hodnocení a odměňování zaměstnanců v Zemědělském družstvu Hrotovice, družstvo*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 101 s. Vedoucí bakalářské práce. Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a 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 2. června 2017

---

podpis studenta

## **Poděkování**

Velké díky patří paní Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce, za její rady, ochotu a čas. Dále bych chtěla poděkovat Zemědělskému družstvu Hrotovice za poskytnutí interních materiálů a celkové spolupráci se mnou. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat mé rodině za jejich trpělivost a podporu.

# OBSAH

ÚVOD.....	12
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METOD ZPRACOVÁNÍ.....	13
1.1 Vymezení problému.....	13
1.2 Cíle práce.....	13
1.3 Metody zpracování.....	13
2 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE.....	15
2.1 Řízení lidských zdrojů.....	15
2.1.1 Uspokojování rozdílných potřeb.....	15
2.1.2 Cíle politiky řízení lidských zdrojů.....	15
2.1.3 Systém lidských zdrojů.....	16
2.2 Odměňování.....	17
2.2.1 Řízení odměňování.....	18
2.2.2 Cíle řízení odměňování.....	18
2.2.3 Systém odměňování.....	18
2.2.4 Celková odměna.....	19
2.3 Motivace.....	20
2.3.1 Definice motivace.....	20
2.3.2 Typy motivace.....	20
2.3.3 Motivace a peněžní a nepeněžní pobídky a odměny.....	21
2.3.4 Vztah motivace a pracovního výkonu.....	21



2.4	Hodnocení pracovníků .....	22
2.4.1	Formy hodnocení .....	23
2.4.2	Metody hodnocení pracovníků .....	24
2.5	Řízení pracovního výkonu .....	29
2.5.1	Pojetí řízení pracovního výkonu .....	29
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	30
3.1	Charakteristika společnosti .....	30
3.1.1	Základní údaje.....	31
3.1.2	Historie.....	34
3.1.3	Kapitálové účasti.....	34
3.2	Analýza ekonomické situace.....	34
3.2.1	Závěr .....	39
3.3	Analýza 7S .....	39
3.3.1	Organizační struktura.....	39
3.3.2	Spolupracovníci .....	41
3.3.3	Schopnosti.....	45
3.3.4	Strategie .....	45
3.3.5	Systemy.....	45
3.3.6	Styl.....	56
3.3.7	Sdílené hodnoty .....	56
3.3.8	Závěr .....	56

3.4	Analýza spokojenosti zaměstnanců.....	57
3.4.1	Závěr .....	58
3.5	Řízený rozhovor .....	59
3.5.1	Závěr .....	60
3.6	Porterova analýza .....	61
3.6.1	Vyjednávací síla odběratelů.....	62
3.6.2	Vyjednávací síla dodavatelů .....	62
3.6.3	Současná konkurence.....	62
3.6.4	Hrozba vstupu nových konkurentů .....	63
3.6.5	Hrozba substitučních produktů .....	63
3.6.6	Závěr .....	63
3.7	Analýza trhu práce .....	63
3.7.1	Demografické údaje .....	63
3.7.2	Zaměstnanost, nezaměstnanost .....	65
3.7.3	Mzdové šetření.....	68
3.7.4	Dotace .....	70
3.7.5	Legislativa.....	71
3.7.6	Závěr .....	73
3.8	Analýza SWOT .....	73
3.8.1	Analýza silných a slabých stránek .....	73
3.8.2	Analýza příležitostí a hrozeb .....	74

3.8.3	Vyhodnocení SWOT analýzy .....	75
3.8.4	Závěr .....	75
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	76
4.1	Ekonomické zhodnocení .....	80
4.1.1	Shrnutí nákladů .....	84
4.1.2	Přínosy navrhovaných změn .....	85
4.2	Harmonogram změn .....	86
	ZÁVĚR .....	87
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	88
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ .....	94
	SEZNAM GRAFŮ .....	95
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	98
	SEZNAM TABULEK .....	99
	SEZNAM PŘÍLOH .....	101

# ÚVOD

Tématem bakalářské práce je návrh změny systému odměňování a hodnocení pracovníků v dané společnosti. Touto společností je Zemědělské družstvo Hrotovice, družstvo.

Každý člověk ve společnosti má jiné priority a přání. Je nutné ke každému přistupovat individuálně ale zároveň ke spokojenosti většiny a proto je nutné, zvolit vhodný systém hodnocení a odměňování.

Bakalářská práce je rozdělena do tří částí, které jsou na sobě závislé a úzce spolu souvisejí. Těmito částmi jsou teoretická sekce, analytická sekce a návrhová sekce. V teoretické části budou vysvětleny pojmy, jako jsou odměňování a hodnocení pracovníků, motivace, řízení lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu. Analytická část a to analýza současného stavu se zaměří na charakteristiku společnosti, její historii a kapitálové účasti. Analýza ekonomické situace bude zjišťovat ekonomickou situaci společnosti, jak si vede, jaké vykazuje výnosy, náklady, hospodářský výsledek. Dále se provede Analýza 7S ve které je organizační struktura společnosti, spolupracovníci, schopnosti ve společnosti, strategie družstva, její systémy, především současný systém hodnocení a odměňování zaměstnanců, styl a sdílené hodnoty. Analýza spokojenosti zaměstnanců, ve které se vyhodnotí dotazníkové šetření a výsledky budou vyobrazené pomocí grafů. Řízený rozhovor prozkoumá pohled vedení na danou problematiku. Dále se provede Porterova analýza, analýza trhu práce, kde budou zjištěny demografické údaje, zaměstnanost, nezaměstnanost, provede se mzdové šetření a možnosti čerpání dotací a změny legislativy. Poslední analýzou v analytické části je SWOT analýza, která zjistí silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby na základě údajů v analytické části.

Třetí a zároveň poslední část se bude věnovat vlastním návrhům řešení. Pro Zemědělské družstvo Hrotovice, družstvo budou navrženy změny, jejich ekonomické zhodnocení, přínosy a bude vyobrazen harmonogram změn, ve kterém bude uvedeno kdy by mělo dojít ke změnám.

# **1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METOD ZPRACOVÁNÍ**

V této první kapitole práce jsou popsány cíle práce a metody, pomocí kterých bude těchto cílů dosaženo.

## **1.1 Vymezení problému**

Ve vybrané společnosti je málo motivující systém hodnocení a odměňování zaměstnanců, který by uspokojil stávající zaměstnance společnosti a přilákal nové.

## **1.2 Cíle práce**

Hlavním cílem této práce je návrh změn systému hodnocení a odměňování zaměstnanců v Zemědělském družstvu Hrotovice, na základě výsledků z provedeného výzkumu. Porovnání výsledků dotazníkového šetření s výchozí situací společnosti.

Dílčí cíle jsou:

- faktografická rešerše,
- analýza současného stavu,
- vyhodnocení dotazníkového šetření a porovnání s řízeným rozhovorem s vedením,
- ekonomické zhodnocení navrhovaných změn.

## **1.3 Metody zpracování**

Pro dosažení určených cílů je nutné zvolit vhodné metody. V této práci budou využity následující:

- analytické,
- výzkumné.

Do analytických metod spadá analýza současného stavu hodnocení a odměňování zaměstnanců ve zkoumané společnosti, analýza faktorů 7S, Porterova analýza, mzdová šetření, analýza aktuální situace na trhu práce a SWOT analýza.

Výzkumné metody zahrnují dotazníkové šetření zaměstnanců a řízený rozhovor s vedením společnosti.

## 2 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE

V teoretických východiskách práce je popsána teorie, která je potřebná pro pochopení dané tematiky. Nejdůležitější z nich jsou teoretická východiska z oblasti řízení lidských zdrojů, odměňování pracovníků, hodnocení pracovníků a motivace.

### 2.1 Řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje jsou nejdůležitějšími zdroji pro každou organizaci. Jejich rozvoj by měl být spravován vysokou organizační produktivitou a z toho důvodu by se lidé měly řádně vést a motivovat tím, že jim bude poskytnuto nejlepších odměn a náhrad podle standardů (1, s. 115-116).

Dosahování lepších výsledků organizace, týmů a jednotlivců měřením a řízením výkonů pomocí dohodnuté soustavy cílů a požadovaných schopností; hodnocení a zlepšování pracovního výkonu (2, s. 43).

#### 2.1.1 Uspokojování rozdílných potřeb

*„Cílem řízení lidských zdrojů je vytvářet a realizovat politiku, která vyvažuje a respektuje potřeby všech zainteresovaných stran, zabezpečuje pro management různorodé pracovní síly, bere v úvahu individuální i skupinové rozdíly v zaměstnání, v osobních potřebách, ve stylu práce a v aspiracích a poskytuje stejné příležitosti všem pracovníkům.“ (3, s. 28)*

#### 2.1.2 Cíle politiky řízení lidských zdrojů

Z modelů a cílů řízení lidských zdrojů, a z definic řízení lidských zdrojů je vyabstrahováno dvanáct cílů politiky:

1. řízení lidí se rozumí jako bohatství, které vytváří konkurenční výhody organizace ve významu fundamentálním,

2. propojuje politiky v oblasti řízení lidských zdrojů s politikami podnikání a podnikovou strategií,
3. vytváření maximálního vzájemného souladu mezi politikou, postupy a systémy v oblasti lidských zdrojů,
4. vytváří plošší a flexibilnější organizace, které jsou schopné rychleji reagovat na změny,
5. podporuje týmové práce a spolupráce, které jsou mezi organizačními jednotkami organizace,
6. vytváří důsledné filozofie upřednostňování zákazníka v celé organizaci,
7. podporuje a posiluje pravomoce pracovníků, aby sami řídili svůj rozvoj a vzdělávání,
8. vytváří strategií odměňování tak, aby byla podporována kultura orientovaná na výkon,
9. pomocí lepší vnitropodnikové komunikace zlepšuje zapojení pracovníků,
10. buduje větší oddanost pracovníků organizaci,
11. zvyšuje odpovědnost liniových manažerů za politiku lidských zdrojů,
12. aby se z manažerů stali skuteční facilitátoři a usnadňovatelé práce a pracovního života pracovníků, tak vytváří vhodné role (4, 196 - 215).

### 2.1.3 Systém lidských zdrojů

Armstrong (3, s. 24) se domnívá, že řízení lidských zdrojů funguje prostřednictvím systémů lidských zdrojů, které logickým a promyšleným způsobem propojují:

- **filozofie lidských zdrojů**, která popisuje klíčové a zastřešující hodnoty a základní principy, které jsou uplatňované v řízení lidí,
- **strategie lidských zdrojů**, která definuje směr, kterým chce řízení lidských zdrojů jít,



- **politiky lidských zdrojů**, definují zásady, jak by měly být uplatňovány a realizovány tyto hodnoty, principy a strategie v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů,
- **procesy v oblasti lidských zdrojů**, obsahují formální postupy a metody, které jsou používány k uskutečňování strategických plánů a politik lidských zdrojů,
- **praxe v oblasti lidských zdrojů** zahrnuje přístupy neformální, které jsou používány při řízení lidí,
- **programy v oblasti lidských zdrojů** umožňují, aby se podle plánu realizovaly strategie, politika a praxe v oblasti lidských zdrojů (3, s. 24).

## 2.2 Odměňování

*„Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení (kancelář s kobercem místo linolea, kancelář v budově ředitelství, přidělení počítače aj.). Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace (také se jim říká vnější odměny), se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajícími z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry apod. Odměny tohoto druhu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami. Vedle peněžních forem odměňování se tedy používají i nepeněžní formy,*

*z nichž některé lze vyjádřit v penězích, ale některé v penězích vůbec vyjádřit nelze. Všechny uvedené odměny tvoří tzv. celkovou odměnu.“ (6, s. 283 - 284)*

### **2.2.1 Řízení odměňování**

Řízení odměňování zabezpečuje, aby lidé za to co pro organizaci dělají nebo jak jí přispívají, byli náležitě odměněni a jejich snažení bylo uznáno a oceněno peněžní i nepeněžní formou. Aby organizace dosahovala svých cílů, musí své lidi odměňovat slušně a spravedlivě (5, s. 20).

### **2.2.2 Cíle řízení odměňování**

Mezi cíle odměňování patří:

- odměňování lidí podle toho, jaké hodnoty vytvářejí,
- propojování podnikání s potřeby pracovníků a odměňování s cíli společnosti,
- odměňovat jen to, co je důležité a správné z hlediska chování a výsledků,
- pomáhat udržovat si vysoce kvalitní pracovníky a získávat nové,
- získávat oddanost lidí a motivovat je,
- vytváření kultur vysokého výkonu (5, s. 20).

### **2.2.3 Systém odměňování**

Přístupy řízení odměňování jsou zachyceny do systému odměňování, který tvoří:

- strategie odměňování – co organizace zamýšlí dělat, jakou politiku bude vytvářet,
- politika odměňování – potřebné kroky a návod pro rozhodování,
- praxe odměňování – metody hodnocení práce, sazby,
- procesy odměňování – způsoby realizace politiky a praktického odměňování,
- postupy (procedury) odměňování – slouží k udržení systému (5, s. 23).

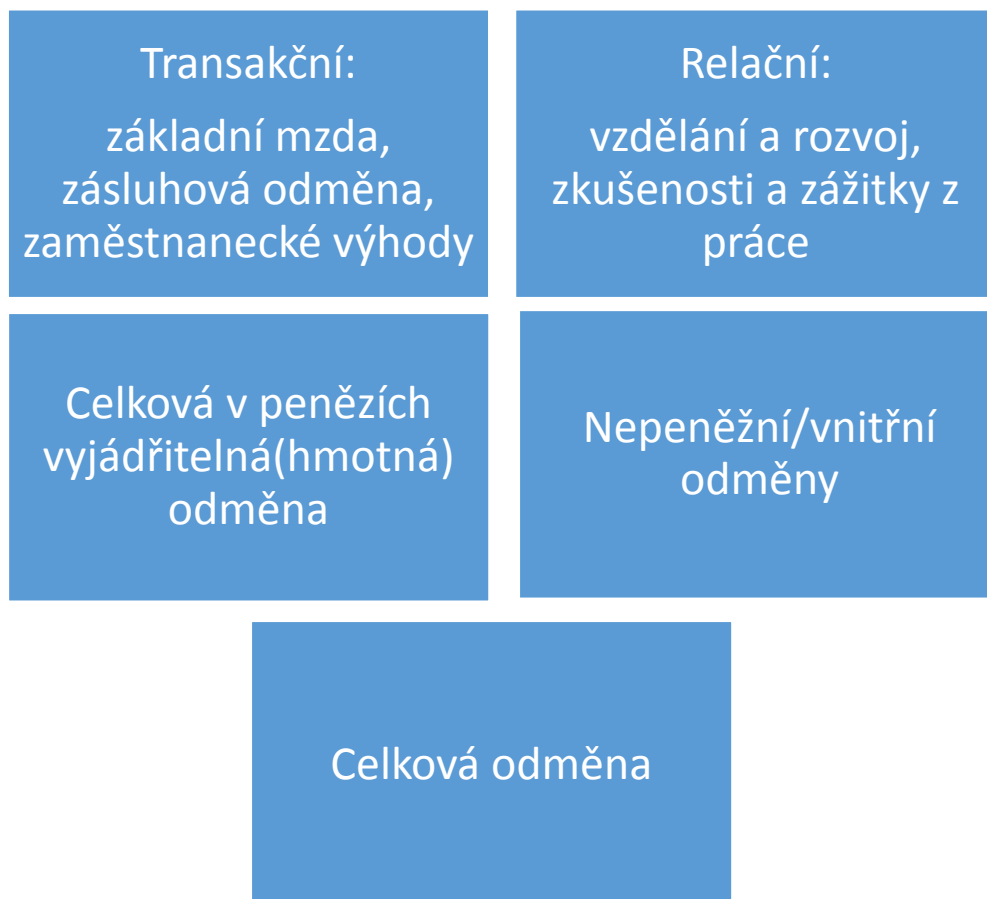
#### 2.2.4 Celková odměna

Celková odměna je určitý balíček odměn, který v sobě zahrnuje základní mzdu, pochvalu, zaměstnanecké výhody, nepeněžní odměny. Dle Armstronga (5, s. 42) se zde propojují velké vlivy dvou kategorií odměn:

- a) transakční odměny,
- b) relační (vztahové) odměny (5, s. 42).

Transakční odměny plynou z transakcí mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, tyto transakce jsou hmotné odměny (5, s. 42).

Relační odměny se soustředí na vzdělávání a rozvoj zaměstnance (5, s. 42).



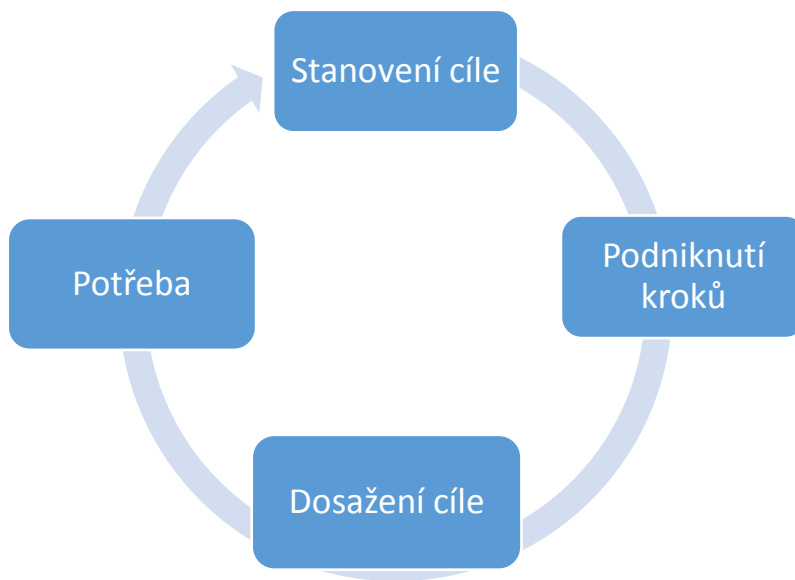
Obr. 1: Složky celkové odměny (5, s. 42)

## 2.3 Motivace

Motivovaní lidé dosáhnou lepších výsledků a to je cílem strategie odměňování. Je třeba vytvořit efektivní systém a znát faktory, které ovlivňují a motivují lidi. (5, s. 109).

### 2.3.1 Definice motivace

Motivem se rozumí, chtít něco dělat se záměrem něco získat (uspokojení potřeb, odměna) a podniknout pro to určité kroky (5, s. 109).



Obr. 2: Model motivace (Upraveno dle 5, s. 109)

### 2.3.2 Typy motivace

Podle Armstronga (5, s. 110) existují dva typy motivace:

- vnitřní – co vykonávají, je vnitřně zajímavá a můžou kariérně růst,
- vnější – musíme lidi motivovat a proto jim například zvýšíme plat nebo je povýšíme (5, s. 110).

### 2.3.3 Motivace a peněžní a nepeněžní pobídky a odměny

Velkým motivátorem jsou především peníze, které jsou přímo i nepřímo spojeny s uspokojením daných potřeb. Zaměstnanci touží po pravidelném příjmu. Někdy však lidé nejsou spokojeni se svým příjmem a chtějí mít víc a víc, jsou chamtiví a chtějí se odlišovat od svých spolupracovníků svým majetkem. Na motivaci lidí se samozřejmě také podílí velký počet vzájemně podmíněných a provázaných faktorů ale málo koho uspokojí jen dobré slovo (5, s. 115).

Nepeněžní odměny umožňují uspokojit rozdílné potřeby lidí jako je uznání, úspěch, osobní růst nebo pracovní prostředí. Je to nepeněžní uznání za odvedenou práci, poskytování příležitostí na rozvoj schopností a kariéry nebo vytvoření pracovního prostředí, které umožňuje dosáhnout potřebné rovnováhy mezi pracovním a osobním životem (work-life balance) (3, s. 423).

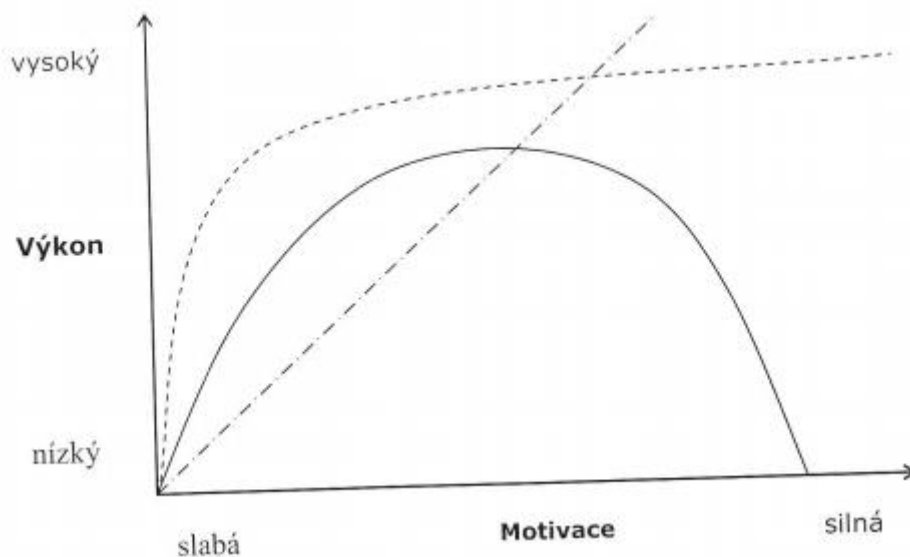
### 2.3.4 Vztah motivace a pracovního výkonu

*„Spokojený pracovník není nutně vysoce výkonným pracovníkem a vysoce výkonný pracovník není nutně spokojeným pracovníkem. Spokojenost může vést k dobrému výkonu, ale dobrý výkon může právě tak být příčinou spokojenosti.“ (5, s. 117)*

Faktory, které ovlivňují úroveň spokojenosti nebo nespokojenosti s prací jsou:

- vnitřní motivační faktory
- úroveň kontroly
- úspěch nebo neúspěch

Žádanou úroveň výkonu je podmíněná optimální úroveň motivace a to znamená, že když je motivace příliš nízká nebo naopak vysoká, výkon snižuje. S tímto se také pojí pojmy „pod-motivování“ a „pře-motivování“ (26).



Obr. 3: Vztah motivace a výkonu (26, s. 155)

Na této křivce můžeme vidět, že když se pomalu blíží vyšší hranici výkonu, křivka dosáhne určitého bodu, za kterým každá dodatečná motivace má za následek jen malý vzestup výkonu. Pokud má tato křivka funkci obráceného U, tak silná motivace vede ke zmenšování výkonu

## 2.4 Hodnocení pracovníků

Při hodnocení jednotlivých pracovníků se tolik nezabýváme osobností, ale jak ovlivňují svým chováním dosahování výkonu (22).

Hodnocení výkonu je činnost poskytující pravidelné informace o pracovním výkonu zaměstnance. Hodnocení by mělo přinášet užitek jak organizaci, tak zaměstnancům a je východiskem pro řadu personálních činností (23, s. 97). Je nutné propojit systém hodnocení zaměstnanců s ostatními personálními systémy, umocní se tím účinek jednotlivých personálních nástrojů a posílí se motivace k jejich užívání (24, s. 71).

### 2.4.1 Formy hodnocení

Podle toho, do jaké míry má postup hodnocení závaznou podobu se v řídicí praxi obvykle používají dva způsoby hodnocení, kterými jsou:

- **hodnocení formální** – provádí se podle stanovených zásad (např. periodické hodnocení, na požádání zaměstnance, po skončení zkušební doby a další),
- **hodnocení neformální** – nadřízený sleduje výkon a pracovní chování podřízených a mělo by být součástí každodenní řídicí práce a poskytovat tak průběžnou zpětnou vazbu (upozorní na aktuální problémy, informuje nadřízeného o efektivnosti jeho řídicí práce) (23, s. 98).

Přímý nadřízený by měl vždy provádět hodnocení. Rozlišují se následující formy hodnocení podle počtu účastníků:

- **hodnocení individuální** – dialog mezi vedoucím a podřízeným (nejvhodnější forma),
- **hodnocení skupinové** – s účastí spolupracovníků (vhodné jen pokud je celkový výsledek skupiny významně ovlivňován přínosem jednotlivce),
- **hodnocení za účasti odborníků** – u funkcí manažerů a specialistů (rozsáhlejší soubor hodnotících postupů např. hodnotící středisko) (23, s. 98).

Různé typy hodnocení a příležitostí si žádají různé hodnotitele, kterými mohou být například:

- **bezprostřední nadřízený** – průběžná zpětná vazba prováděna v rámci systematického hodnocení pracovníků,
- **spolupracovníci** – hodnotí se navzájem v rámci systematického hodnocení pracovníků (zpravidla probíhá anonymně),
- **podřízení** – vzácnější hodnotitelé v rámci systematického hodnocení pracovníků (vždy anonymně),
- **třetí osoba**, například zákazník – je možné hodnotit v systematickém hodnocení,
- **psycholog** – hodnocení na základě psychodiagnostiky a rozhovorů (způsobilost pro danou pracovní pozici),

- **skupina hodnotitelů** – vybraní jedinci poskytující pracovníkovi zpětnou vazbu,
- **sebehodnocení pracovníka** – uplatňováno zejména v systematickém hodnocení pracovníků (20, s. 146).

**Systematické hodnocení pracovníků** je posuzování a zjišťování pracovního výkonu a chování pracovníka, nalezení pozitiv a negativ činnosti pracovníka s cílem zlepšit jeho pracovní výkon. Systematické hodnocení je prováděno pravidelně, vždy za určité stanovené období (20, s. 147).

#### **2.4.2 Metody hodnocení pracovníků**

Můžeme zvolit různé metody hodnocení pracovníků, je jich poměrně hodně a mají hodně variant. Dělí se na minulost a budoucnost. Několik metod, které jsou častěji používány, jsou uvedeny níže.

##### **a) Hodnocení podle stanovených cílů (podle výsledků)**

Používá se nejčastěji u hodnocení manažerů a specialistů a postup této metody je následující:

- dohodnutí jasných a přesně definovaných cílů práce v daném termínu, kterých má pracovník dosáhnout,
- zpracování plánu, který ukazuje, jak jich má být dosaženo,
- vytvoření vhodných podmínek, aby pracovníci mohli tento plán realizovat,
- měření cílů a posuzování plnění,
- zlepšení, je-li zapotřebí,
- stanovení nových cílů (6, s. 219).



Je třeba splnit určité podmínky, aby byla tato metoda úspěšná:

Cíle by měly být měřitelné a kvantifikovatelné, pokud nejsou ani ověřitelné, měly by být vynechány. Cíle by měly být dosažitelné, vyvolávat zaujetí, být podnětné, měly by být formulovány písemně, jasně, stručně, jednoznačně. Cíle a plány by měly sloužit jako základna pro pravidelné rozhovory mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízeným o pracovním výkonu (6, s. 219).

#### **b) Hodnocení na základě plnění norem**

Tato metoda se používá nejčastěji pro hodnocení výrobních dělníků a postup při použití této metody je následující:

- stanoví se normy nebo očekávané úrovně výkonu,
- projednání norem a seznámení s normami pracovníky,
- porovnání výkonu pracovníků s normami (6, s. 220).

U této metody je výhodou, že je výkon posuzován pomocí objektivních měřítek. Pokud chceme, aby byl efektivní, musí se na stanovení norem podílet pracovníci a normy jimi byly považovány za přiměřené a spravedlivé (6, s. 221).

#### **c) Volný popis**

Univerzální metoda, která je považovaná za nejvhodnější pro hodnocení manažerů a tvůrčích pracovníků. Hodnotitel musí písemně popsat pracovní výkon hodnoceného podle předem stanoveného seznamu položek hodnocení a je používán i při sebehodnocení (6, s. 221).

#### **d) Hodnocení na základě kritických případů**

Hodnotitel musí při této metodě vést písemné záznamy o případech, které se staly při vykonávání práce určitého pracovníka, pracovní chování, jak uspokojivý, tak neuspokojivý výkon. Od hodnotitele se vyžaduje, aby pořizoval záznamy pravidelně, a to je hlavní nevýhoda, která zabere mnoho času a také je pracovník pod tlakem, když si nadřízený dělá nějaké poznámky (6, s. 221).

### e) Hodnocení pomocí stupnice

Jednotlivé aspekty se hodnotí zvlášť (například kvalita práce, přítomnost v práci, samostatnost, množství práce, ochota ke spolupráci, znalost práce atd.), je univerzálně použitelná a hojně se v praxi používá, i pro účely sebehodnocení (6, s. 222).

#### Je používáno tři typů hodnotící stupnice:

- číselná – pomocí číselných hodnot je odstupňováno každé kritérium práce, které může být odlišeno různým bodovým rozpětím, různými bodovými hodnotami nebo váhami používanými k výpočtu průměrného bodového ohodnocení a souhrnné hodnocení pracovního výkonu je součet či průměr bodů za všechna kritéria,
- grafická – každé kritérium je hodnoceno a vyznačeno na úsečce. Celkové hodnocení pracovníka zobrazuje křivka, která spojuje body vyznačené na jednotlivých úsečkách a jasně ukazuje na slabé a silné stránky pracovního výkonu pracovníka,
- slovní – pracovní výkon je hodnocen vhodným slovem obdobně jako na školním vysvědčení, je hodnoceno každé kritérium úrovně výkonu (6, s. 222).

**Číselná stupnice**

Kritérium: kvalita práce	1	2	3	4	5
	Nizká			Vysoká	

**Grafická stupnice**

Kritérium: kvalita práce				x	
	Nizká			Vysoká	

**Slovní stupnice**

Kritérium: kvalita práce	Vynikající	Nadprůměrná	Průměrná	Podprůměrná	Špatná
-----------------------------	------------	-------------	----------	-------------	--------

Obr. 4: Příklady posuzovací (hodnotící) stupnice (6, s. 222)

**f) Checklist**

Checklistem se rozumí dotazník, který zkoumá pracovní chování pracovníka a posuzovatel označuje, zda pracovník splňuje či nikoliv. Odpovědi jsou zpracovávány a vyhodnocovány zpravidla personálním útvarům a různými formulacím je přisuzována různá váha. Pro každou skupinu pracovních míst musí být jiný formulář a proto je velice časově náročná a vyžaduje důkladnou přípravu (6, s. 223).

**g) Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)**

Tato metoda je klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování a má za úkol hodnotit chování požadované k úspěšnému vykonávání práce. Je zaměřena na přístup k práci, dodržování postupu při práci. „*Vychází se z toho, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce.*“ (6, s. 223)

Pro každý úkol vykonávaný na pracovním místě se zpracovává stupnice a pracovní chování se zařazuje do pěti až sedmi bodových stupňů a je slovně charakterizován a to slouží pro hodnotitele, který určí stupeň s nejpřiměřenější formulací (20, s. 152).

**h) Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich výkonu**

Porovnávání výkonu dvou nebo více jedinců, souhrnně nebo podle kritérií výkonu. **Nejčastěji se používá:**

- **střídavé porovnávání** – ze seznamu pracovníků vybírá hodnotitel postupně (nejlepšího, nejhoršího, druhého nejlepšího a nejhoršího atd.) a zaplňuje seznam od konců ke středu.
- **párové porovnávání** – tato metoda je vhodná pro menší počet pracovníků kdy hodnotitel posuzuje pracovníky každého s každým a označí lepšího a ten, který má nejvíce označení je považován za nejlepšího a naopak,
- **povinné rozdělení** – hodnotitel má za úkol přiřadit určité procento pracovníků určité úrovni pracovního výkonu, který porovnává, aby dostal křivku, která se nejvíce podobá normálnímu rozdělení (20, s. 151).

**i) Assessment centre**

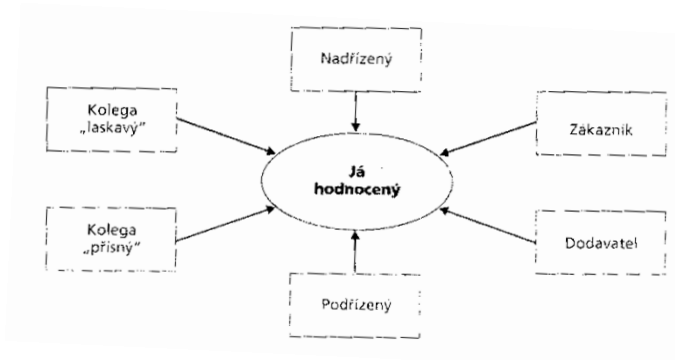
Assessment centre lze použít k hodnocení pracovního výkonu, pracovních schopností a rozvojového potenciálu především manažerů a specialistů. V této metodě je více hodnotitelů a to zabezpečuje mnohostrannost hodnocení (22, s. 63).

**j) Sebehodnocení**

Sebehodnocení bývá součástí pohovoru nebo hodnotícího dotazníku a zaměstnanec by měl být předem informován, aby si své odpovědi (ústní či písemné) mohl dopředu připravit (23, s. 99).

**k) 360° zpětná vazba**

Vícezdrojová zpětná vazba, která hodnotí pracovní výkon určitého jedince a poskytuje mu zpětnou vazbu a to ze strany více lidí jako jsou nadřízený, podřízený, kolegové a zákazníci. Výsledkem jsou údaje z dotazníků, které zkoumají z různých úhlů pohledu chování zaměstnanců v porovnání s určitým seznamem schopností (3, s. 407).



Obr. 5: Model 360° zpětné vazby (22, s. 66)

## 2.5 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je přístup, který ovlivňuje pracovní výkon lidí, jejich pracovní chování, rozvoji pracovních schopností založený na základě ústní nebo písemné dohody mezi nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu (20).

### 2.5.1 Pojetí řízení pracovního výkonu

Hlavním smyslem personální práce je pracovní výkon pracovníků. Objektem řízení a rozhodování je pracovník, kterému se dávají rozkazy a on je povinen je plnit. Většinou se vychází z toho, že všichni pracovníci mají stejné předpoklady k pracovnímu výkonu, ale už se nepřihlíží k faktorům jako je pohlaví, věk, zdravotní stav, vrozené schopnosti a sklony, zkušenosti a mnoho dalších faktorů, které pracovník nemá pod kontrolou. U většiny pracovníků to vede k určitému přepínání, má to negativní dopad na jejich duševní i fyzické zdraví, tím se zvyšuje také jejich nespokojenost s vykonávanou prací a důsledkem toho je zvýšení fluktuace (6).

Nadřízený a pracovník formulují společně cíle daného pracovníka. Do **základních funkcí cílů** patří:

- **udávat směr** – postupování dílčích cílů ve směru celkových cílů,
- **stanovit čeho bylo dosaženo** – a dále čeho je ještě třeba dosáhnout,
- **definovat úlohu jednotlivců** – co se očekává od jednotlivých pracovníků,
- **motivovat pracovníky** (21).

### **3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU**

V části analýza současného stavu je popsán současný stav družstva, historie, hlavní aktivity, vyobrazena organizační struktura a struktura zaměstnanců.

#### **3.1 Charakteristika společnosti**

Zemědělské družstvo hospodaří v jihovýchodní části okresu Třebíč v kraji Vysočina. Sídlo družstva se nachází v Hrotovicích, které jsou vzdálené necelých 21 km od města Třebíč. Družstvo disponuje 2 434,25 ha zemědělské půdy v nadmořské výšce 412 m. Hospodaří na vlastní půdě, ale také na pronajaté půdě na základě uzavřených nájemních smluv (7).

Rostlinná výroba se zaměřuje na velkovýrobní, intenzivní pěstování jednotlivých plodin, s důrazem na maximální úsporu půdní vláhy. Obiloviny, které jsou pěstovány – ozimý ječmen a ozimá pšenice, hrách, řepka, vojtěška, tráva na semeno, kmín a stále více oblíbená kukuřice, která snáší dobře suchá období v oblasti. Z důvodu co nejlepší realizace vlastní produkce je zaměřena na výrobu osiv jednotlivých plodin. V roce 2010 – 2011 byla realizována výstavba dvou sil, každé o kapacitě 980 t aby byl zajištěn dostatek kvalitních skladovacích prostor a rekonstrukci příjmového koše (7).

V živočišné výrobě jsou zaměřeni na výrobu mléka. V současnosti chovají 300 ks dojnic v kravíně s volným ustájením. Dále produkují vepřové a hovězí maso. Od prosince 2011 provozují bioplynovou stanici o výkonu 600 kW (7).

### 3.1.1 Základní údaje



## Zemědělské družstvo Hrotovice

Obr. 6: Logo subjektu (dle 7)

### Představení společnosti

Název:	Zemědělské družstvo Hrotovice, družstvo.
Sídlo:	Hrotovice, Milačka 603, okres Třebíč, PSČ 67555.
IČ:	00139513.
Právní forma:	Družstvo.
Datum zápisu:	24. listopadu 1950.

### Předmět podnikání:

- zemědělská výroba,
- hostinská činnost,
- opravy silničních vozidel,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- zednictví,
- silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny,

- ošetřování rostlin, rostlinných produktů, objektů a půdy proti škodlivým organismům přípravky na ochranu rostlin nebo biocidními přípravky,
- zámečnictví, nástrojářství,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů,
- výroba elektřiny, výroba tepelné energie, rozvod tepelné energie (9).

### **Ekonomické činnosti dle NACE:**

011 - pěstování plodin jiných než trvalých,

011 - pěstování plodin jiných než trvalých,

014 - živočišná výroba,

016 - podpůrné činnosti pro zemědělství a posklizňové činnosti,

11010 - destilace, rektifikace a míchání lihovin,

25620 – obrábění,

25720 - výroba zámků a kování,

25990 - výroba ostatních kovodělných výrobků j. n.,

282 - výroba ostatních strojů a zařízení pro všeobecné účely,

28990 - výroba ostatních strojů pro speciální účely j. n.,

3511 - výroba elektřiny,

35301 - výroba tepla,

35302 - rozvod tepla,

38320 - úprava odpadů k dalšímu využití, kromě demontáže vraků, strojů a zařízení,

4120 - výstavba bytových a nebytových budov,



431 - demolice a příprava staveniště,  
43120 - příprava staveniště,  
4399 - ostatní specializované stavební činnosti j. n.,  
45200 - opravy a údržba motorových vozidel, kromě motocyklů,  
4671 - velkoobchod s pevnými, kapalnými a plynnými palivy a příbuznými výrobky,  
46900 - nesespecializovaný velkoobchod,  
4778 - ostatní maloobchod s novým zbožím ve specializovaných prodejnách,  
49410 - silniční nákladní doprava,  
52100 – skladování,  
56100 - stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních,  
772 - pronájem a leasing výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost (10).

**Základní kapitál:** 7 101 tis. Kč.

**Počet zaměstnanců:** 86.

**Nabídka služeb:**

- ošetřování ploch postřikovačem HARDI Alpha,
- sklizeň plodin mlátičkou Claas Mega, LEXION,
- moření osiv,
- práce autojeřábem AD-20,
- nákladní autodoprava Liaz, Tatra, Man, Iveco,
- těžká mechanizace, manipulátory MANITOU, BOBCAT (7).

### 3.1.2 Historie

Jako Jednotné zemědělské družstvo „9. květen“ se sídlem v Hrotovicích vzniklo Zemědělské družstvo Hrotovice, družstvo. Vzniklo ze sedmi původních družstev, která hospodařila na území bývalých okresů Moravských Budějovic a Třebíče. Těmito sedmi původními družstvy byly JZD Udeřice, Bačice, Krhov, Odunec, Račice, Zárubice a Hrotovice (7).

### 3.1.3 Kapitálové účasti

Zemědělské družstvo Hrotovice má 62,50 % podíl na společnosti Kooperace Hrotovice, a. s. 914 akcií. Hranice 20 % byla překročena v roce 2004 nákupem akcií z RS Slavětice. V roce 2013 bylo dokoupeno 575 akcií ze ZD Studenec. Vlastní kapitál této společnosti činí 39412 tis. Kč, základní kapitál činí 14620 tis. Kč, zisk před zdaněním za rok 2015 je 2257 tis. Kč. Dále má družstvo 100 % podíl ve firmě Hrotovická obchodní, s. r. o., vlastní kapitál této firmy činí 2141 tis. Kč, základní kapitál činí 2000 tis. Kč, zisk před zdaněním za rok 2015 je 740 tis. Kč. Dále má družstvo 100 % podíl ve firmě SUIGAL CZ, s vlastním kapitálem 4683 tis. Kč, ztráta za rok 2015 činí -581 tis. Kč (12).

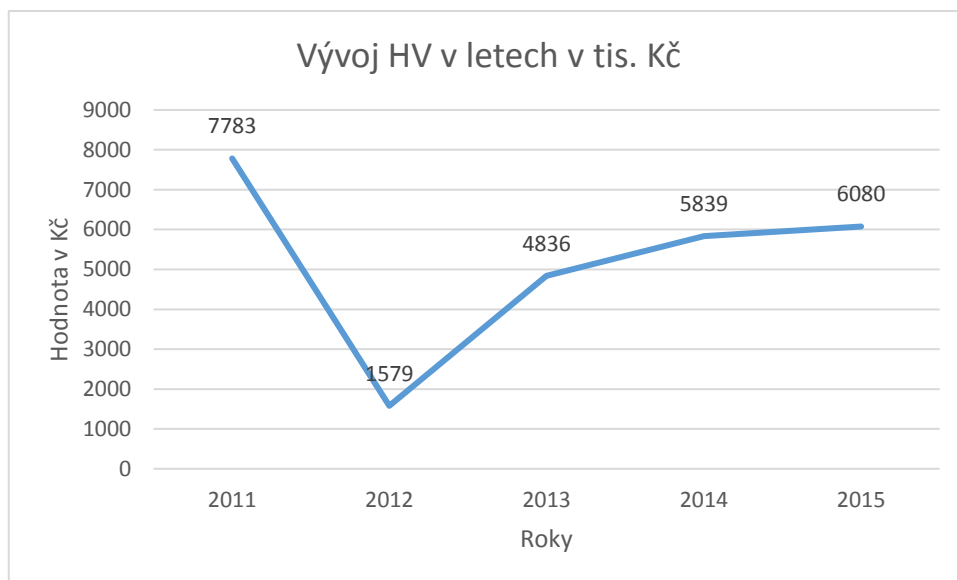
## 3.2 Analýza ekonomické situace

Analýza ekonomické situace je zjištění stavu ZD co se týká nákladů v jednotlivých letech a jejich složení, výnosů v jednotlivých letech a jejich složení a hospodářský výsledek a jeho vývoj. V tabulce č. 1 lze vidět výnosy, náklady a HV v letech 2011-2015 a jejich procentní změny oproti předcházejícímu období.

Tab. 1: Analýza výnosů, nákladů a hospodářského výsledku (Upraveno dle 31-35)

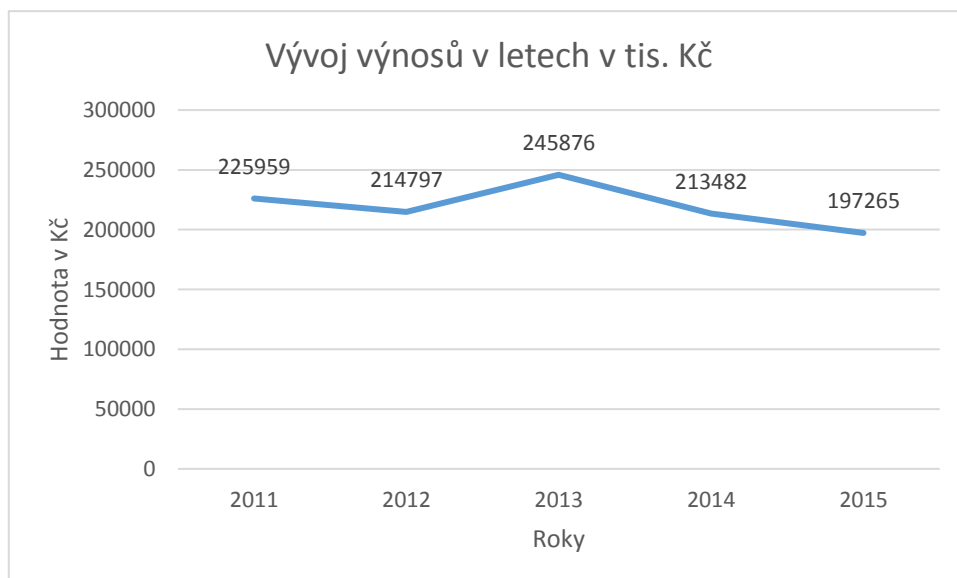
	2011		2012		2013		2014		2015	
	tis. Kč	% změny	tis. Kč	% změna	tis. Kč	% změna	tis. Kč	% změna	tis. Kč	% změna
Výnosy	225959	-	214797	-5%	245876	14%	213482	-13%	197265	-8%
Náklady	218176	-	213218	-2%	241040	13%	207643	-14%	191185	-8%
HV po zdanění	7783	-	1579	-80%	4836	206%	5839	21%	6080	4%

V tabulce č. 1 je vidět, že zisk v roce 2012 prudce klesl oproti roku 2011 a to až o 80%, od roku 2013 se zisk pomalu zvyšuje v jednotlivých letech a družstvo v žádném ze sledovaných let nebylo ztrátové. Vývoj zisku je možné také vidět na následujícím grafu.



Graf 1: Vývoj hospodářského výsledku v letech 2011-2015 (Upraveno dle 31-35)

Vývoj výnosů je mírně klesající, nejvyšších hodnot dosahovaly výnosy v roce 2013 a to 245 876 tis. Kč.



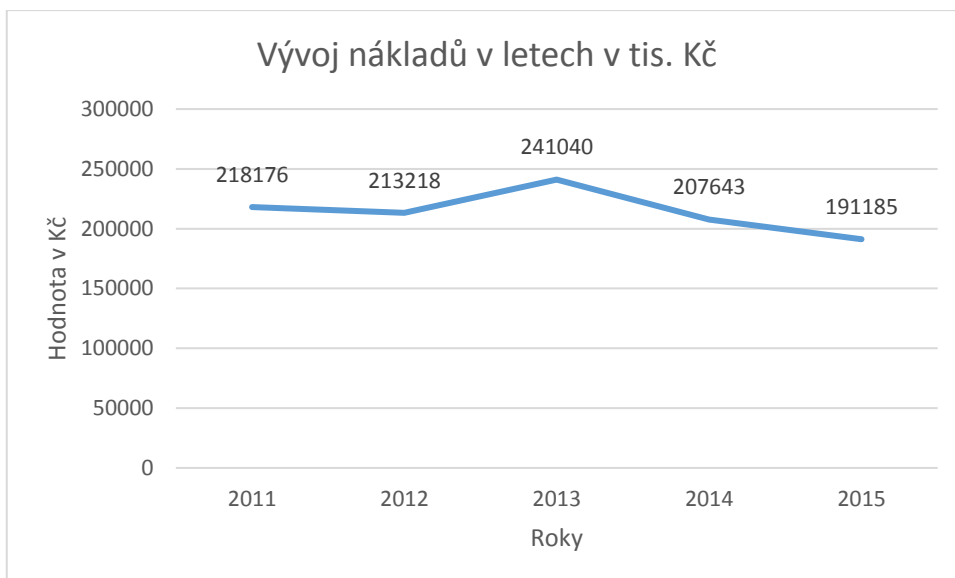
Graf 2: Vývoj výnosů v letech 2011-2015 (Upraveno dle 31-35)

Výnosy v roce 2015 se snížily o 16 217 tis. Kč oproti roku 2014 a to je 0,08 %. Struktura výnosů v roce 2015 je uvedena v tabulce níže. Celkové výnosy za rok 2015 činí 197 265 tis. Kč. Nejvyšší část výnosů tvoří tržby za prodej vlastních výrobků a to 98 472 tis. Kč a to je 50 % z celkových výnosů.

Tab. 2: Struktura výnosů v roce 2015 (Upraveno dle 35)

Účet	Druh činnosti	tis. Kč
601	Tržby za prodej vl. výrobků	98472
602	Tržby z prodeje služeb a nevýč. čin.	25683
604	Tržby za prodej zboží	218
61x	Změna stavu zásob vl. výroby	-6558
62x	Aktivace	12203
641	Tržby z prodeje DM	2243
642	Tržby z prodeje materiálu	22004
644	Smluvní pokuty a penále	x
646	Výnosy z odepsaných pohledávek	x
648	Ost. prov. výnosy-náhr. od poj.+dotace	42440
661	Tržby z prodeje cenných papírů	x
662	Výnosové úroky	24
663	Kurzové zisky	28
665	Výnosy z dlouhodobého fin. majetku	x
666	Výnosy z krátkodobého fin. majetku	x
668	Ostatní finanční výnosy	443
688	Ost, mimořádné výnosy	65
Celkem		197265

Vývoj nákladů je také mírně klesající. Nejvyšších hodnot dosahovaly v roce 2013 a to 241 040 tis. Kč. V roce 2015 klesly náklady oproti roku 2014 0,08 % stejně jako výnosy.



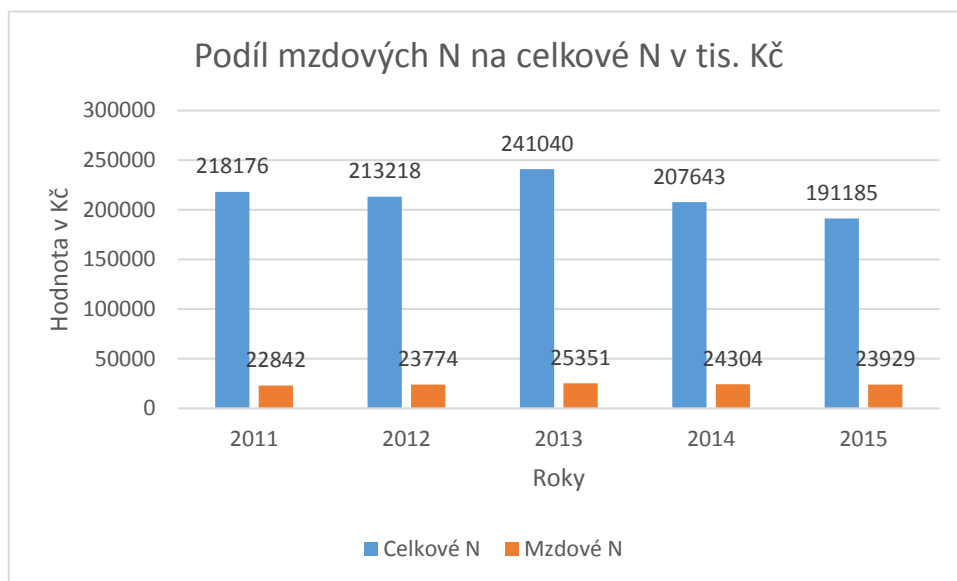
Graf 3: Vývoj nákladů v letech 2011-2015 (Upraveno dle 31-35)

V roce 2015 činily celkové náklady 191 185 tis. Kč a v následující tabulce je jejich struktura, ze které lze vyčíst, že nejvyšší podíl nákladů družstva je ze spotřeby materiálu a energie a to 73 525 tis. Kč, což je 38 % celkových nákladů.

Tab. 3: Struktura nákladů v roce 2015 (Upraveno dle 31-35)

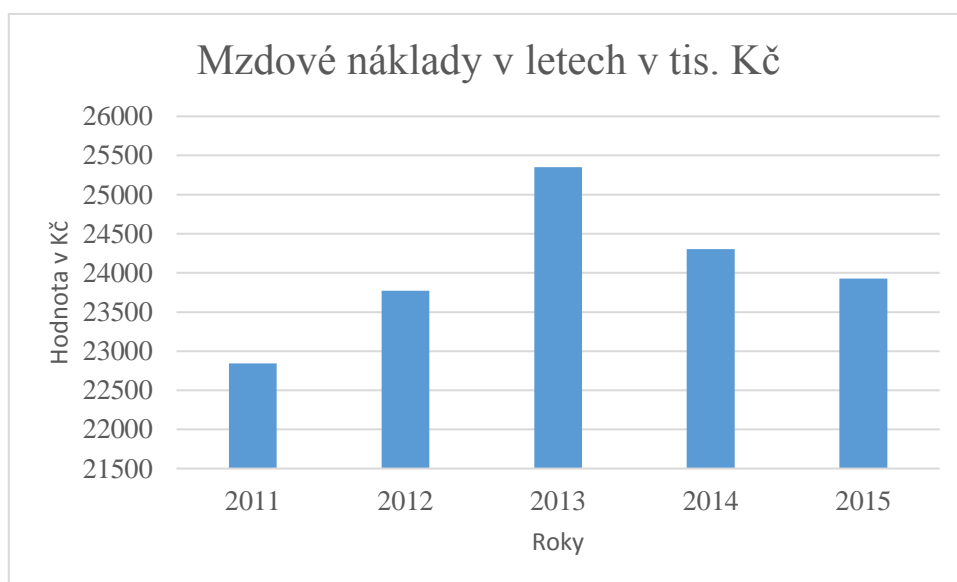
Druh činnosti	v tis. Kč
Náklady vynaložené na prodané zboží	165
Spotřeba materiálu a energie	73525
Služby	25804
Mzdové náklady	23929
Náklady na soc. zabezp. a zdr. poj.	9020
Daně a poplatky	1019
Odpisy dlouhodobého NM a HM	28518
Zůstatková cena prodaného DM	1045
Prodaný materiál	19967
Změna stavu rezerv a opravných položek	2941
Ostatní provozní náklady	3879
Změna stavu rezerv a opravných položek fin.	-1430
Nákladové úroky	2138
Ostatní finanční náklady	168
Daň z příjmů za běžnou činnost	497
<b>Celkem</b>	<b>191185</b>

V roce 2015 byly mzdové náklady v částce 23 929 tis. Kč a to je 13 % z celkových nákladů.



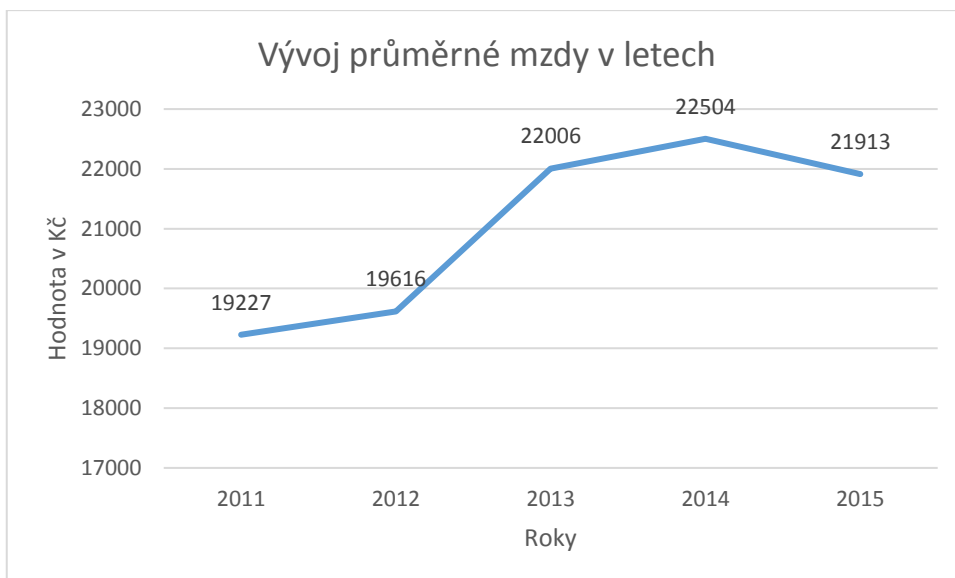
Graf 4: Podíl mzdových nákladů na celkové náklady v letech 2011 – 2015 (Upraveno dle 31-35)

Mzdové náklady byly nejvyšší v roce 2013 a to 25 351 tis. Kč, v tomto roce byly nejvyšší i celkové náklady a mzdové náklady tvořily 11 % z celkových nákladů. Od roku 2011 do roku 2013 měly mzdové náklady rostoucí tendenci a od roku 2013 zase klesající.



Graf 5: Vývoj mzdových nákladů v letech 2011 – 2015 (Upraveno dle 12-16)

Vývoj průměrné mzdy je od roku 2011 rostoucí a až od roku 2014 mírně klesl.



Graf 6: Vývoj průměrné mzdy v letech 2011-2015 (Upraveno dle 12-16)

### 3.2.1 Závěr

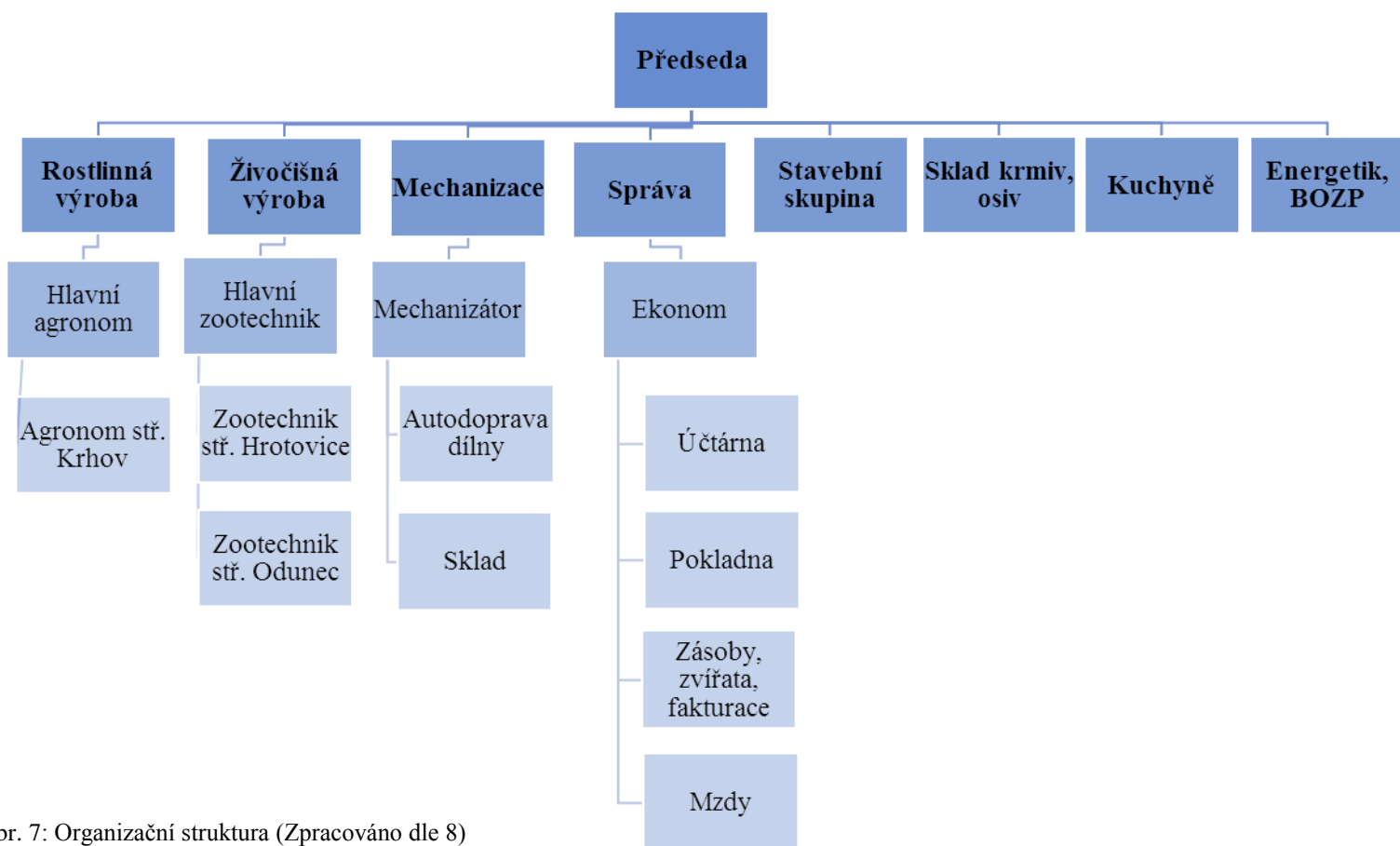
Společnost ve sledovaných letech 2011 – 2015 dosahovala ve všech letech zisku, mzdové náklady tvoří vysoké procento na celkové náklady.

## 3.3 Analýza 7S

Analýza 7S je modelem kritických faktorů úspěchu a je nutné tyto faktory analyzovat v celistvosti, zkoumat jejich vzájemné vztahy a působení (19, s.90).

### 3.3.1 Organizační struktura

Nejvyšším orgánem družstva je členská schůze. Členskou schůzi svolává představenstvo a právo se jí zúčastnit mají členové družstva. Statutárním orgánem ZD je představenstvo, které je tvořeno předsedou, místopředsedou a 9 členy družstva. Dozorčím orgánem ZD je revizní komise, která je tvořena jejím předsedou a 4 členy. Organizační struktura družstva je funkcionální. Ve společnosti je zhruba 15 % THP a 85 % dělníků, z toho 9 % vedoucích pracovníků (12).



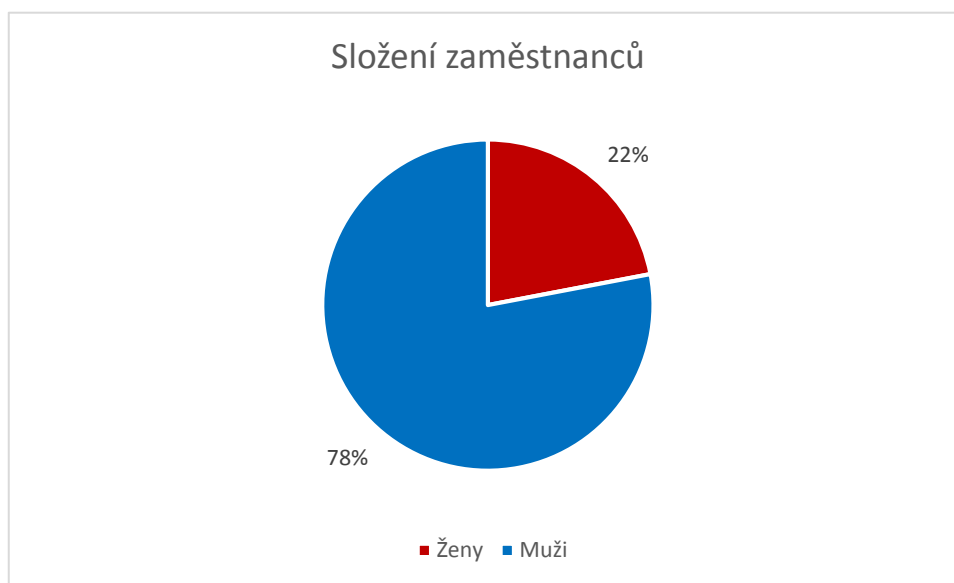
Obr. 7: Organizační struktura (Zpracováno dle 8)



### 3.3.2 Spolupracovníci

Ke konci roku 2016 bylo v ZD 86 zaměstnanců, z toho 19 žen to je 22 % a 67 mužů to je 78 %.

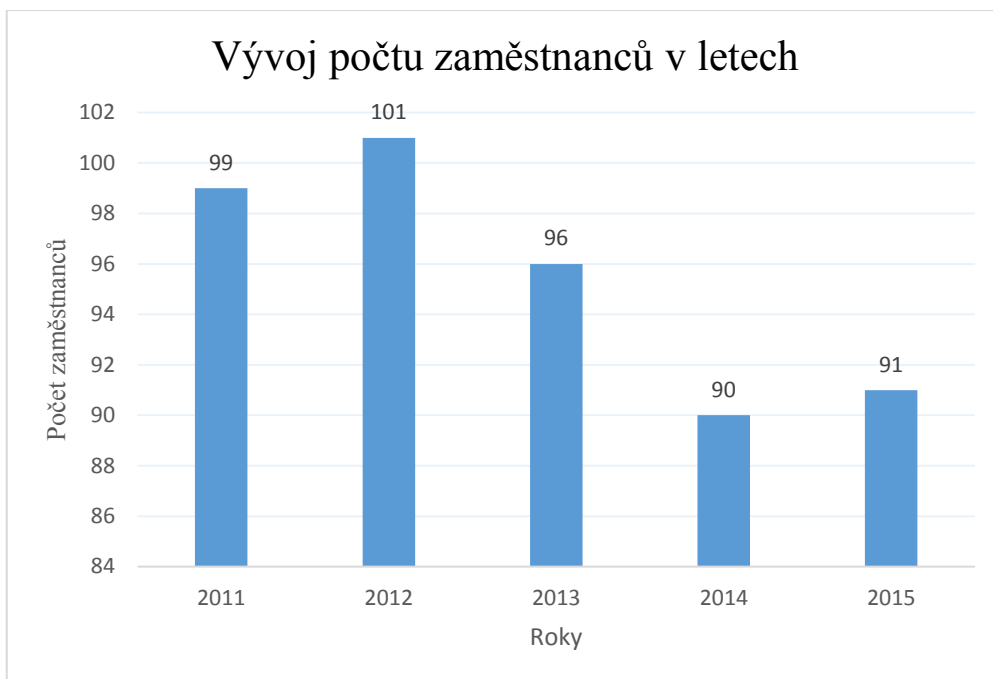
Průměrný věk zaměstnanců je 48 let, což poukazuje na to, že v ZD pracuje více lidí ve středním až pokročilém věku. Pouhých 7 % zaměstnanců tvoří lidé pod 30 let. V rozmezí od 30 do 50 let tvoří 41 % z celkového počtu zaměstnanců a zbytek, tedy 52 %, a zároveň největší část, tvoří zaměstnanci nad 50 let (11).



Graf 7: Struktura zaměstnanců (Zpracováno dle 11)

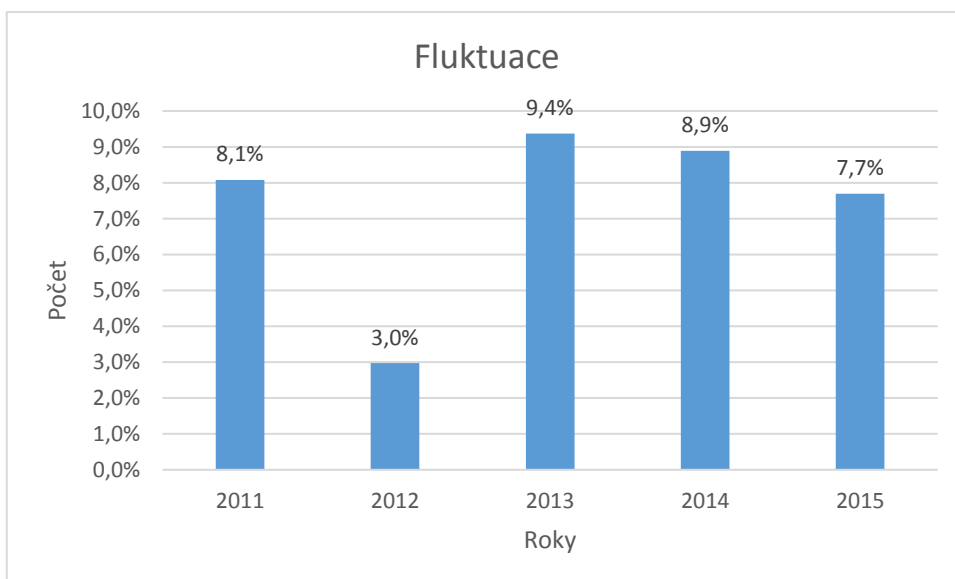
Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání uvedena v 3.3.3 Schopnosti.

Struktura zaměstnanců podle délky zaměstnání u ZD nebylo možné z interních dokumentů společnosti zjistit, ale částečný pohled na délku zaměstnání, je z dotazníkového šetření, na které odpovědělo 75 % dotazovaných zaměstnanců a výsledky mohou být aplikovatelné. Na otázku z dotazníku, viz. příloha č.2, „Jak dlouho pracujete v ZD?“, odpovědělo 72 %, že ve společnosti pracují 10 a více let a 19 % zde pracuje 5 až 10 let. Těch, co v ZD pracují 5 a méně let je 9 % a to vypovídá o tom, že v ZD je více stálých zaměstnanců.



Graf 8: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2011 – 2015 (Zpracováno dle 12-16)

Vývoj počtu zaměstnanců v ZD má mírně klesající tendenci od konce roku 2012, ale v takové společnosti, která zaměstnává tolik zaměstnanců, je tato změna nepatrná.

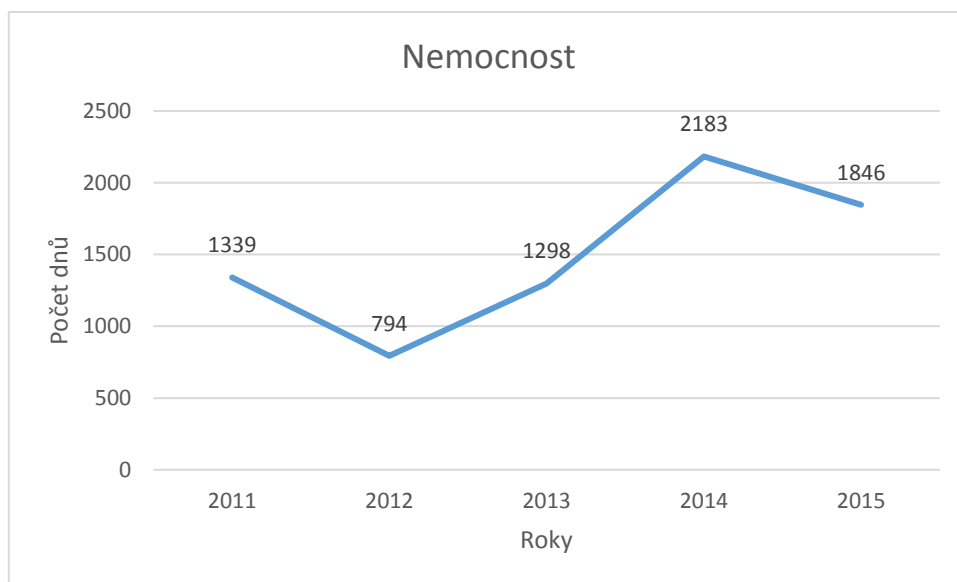


Graf 9: Fluktuace (Upraveno dle 11)

Fluktuace zaměstnanců je obrat pracovníků ve společnosti. Míra fluktuace je vyjádřena v procentech. Malá míra fluktuace je nezbytná a není negativní. Míra fluktuace pod 10 %

je přijatelná a pokud je rovna 20 % a více převládají více její negativní jevy jako jsou zvýšené náklady, snížená produktivita a další (27).

V ZD je ve všech sledovaných letech míra fluktuace pod 10 %, což je přijatelné, jelikož fluktuace v celém oboru zemědělství je 17 % a střední hodnota fluktuace je v ČR 14,8 %

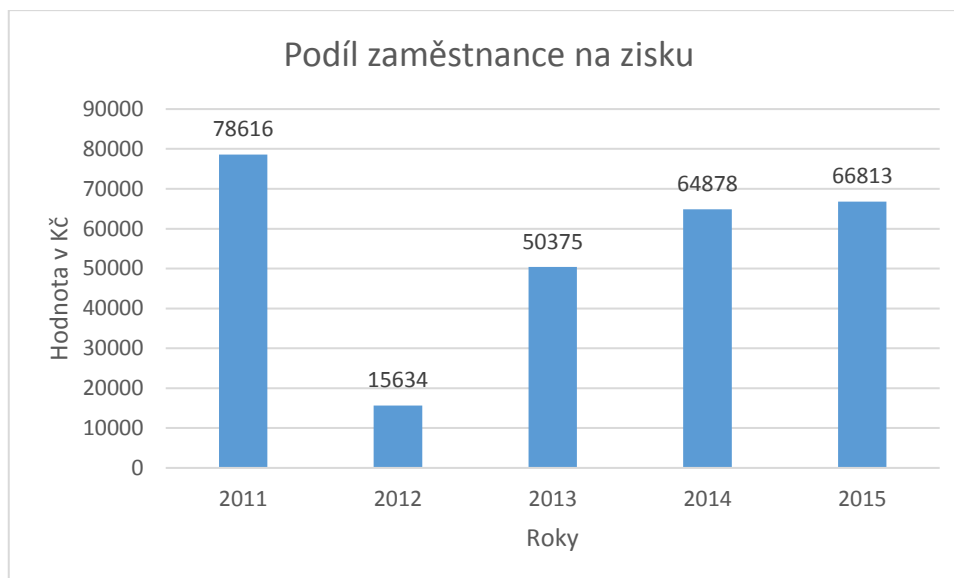


Graf 10: Nemocnost v letech 2011 – 2015 (Upraveno dle 11)

Nemocnost je měřena podle počtu kalendářních dnů pracovní neschopnosti celkem pro celé ZD. Oproti roku 2011 klesla nemocnost o 545 kalendářních dnů v roce 2012. Po tomto roce šla nemocnost strměji nahoru kde nejvýše dosahovala v roce 2014 a to 2183 kalendářních dnů. V porovnání s Krajem Vysočina je v roce 2015 ve družstvě 0,06 % dnů pracovní neschopnosti z celku.

Tab. 4: Kalendářní dny pracovní neschopnosti (Upraveno dle 11, 39)

2015	Kalendářní dny pracovní neschopnosti
Česká republika	66 817 403
Kraj Vysočina	2 889 817
CZ-NACE 01 ČR	1 733 258
CZ-NACE 01 Kraj Vysočina	213 493
ZD	1 846



Graf 11: Podíl zaměstnance na zisku v letech 2011 – 2015 (Upraveno dle 31-35)

Nejnižší podíl zaměstnance na zisku je v roce 2012, kdy byl nejnižší zisk a v tomto roce byl velký skok oproti roku 2011 a to o 80 % nižší podíl.

Tab. 5: Ukazatele (Upraveno dle 31-35)

Ukazatele	2011	2012	% změna	2013	% změna	2014	% změna	2015	% změna
Produktivita práce z tržeb v tis. Kč	2008,23	1835,24	-9%	1962,18	7%	1766,07	-10%	1633,19	-8%
Produktivita práce z přidané hodnoty v tis. Kč	507,06	461,59	-9%	587,59	27%	406,13	-31%	335,43	-17%
Mzdová produktivita v Kč	8,70	7,80	-10%	7,43	-5%	6,54	-12%	6,21	-5%
Mzdová rentabilita v Kč	0,34	0,07	-81%	0,16	142%	0,24	51%	0,25	6%
Čistý zisk na pracovníka v tis. Kč	78,62	15,63	-80%	50,38	222%	64,88	29%	66,81	3%

V tabulce výše jsou vypočítané ukazatele produktivity práce. Produktivita práce z tržeb nám udává, jak vysoké jsou tržby na zaměstnance, pozitivní by bylo, kdyby tento ukazatel rostl v časové řadě, ve společnosti je kolísavý. Produktivita práce z přidané hodnoty zobrazuje výkonnost společnosti, například v roce 2015 se snížila produktivita práce z přidané hodnoty o 17 % oproti roku 2014. Mzdová produktivita je ukazatel, který ukazuje, jak vysoký podíl tržeb připadá na 1 Kč mzdových nákladů, tento ukazatel v letech klesá. Mzdová rentabilita ukazuje, jak vysoký podíl HV za běžnou činnost připadá na 1 Kč mzdových nákladů, tento ukazatel od roku 2012 mírně roste jako i čistý

zisk na pracovníka, který udává, kolik Kč zisku připadá na 1 pracovníka. Například zisk v roce 2015 vzrostl o 3 % oproti roku 2014.

### **3.3.3 Schopnosti**

Schopnosti jsou určité získané vědomosti, které zaměstnanci získali před vstupem do organizace a nebo až v pracovním poměru, potřebné k výkonu práce.

Struktura zaměstnanců podle vzdělání v ZD nebylo možné z interních dokumentů společnosti zjistit, ale částečný pohled na vzdělanost zaměstnanců, je z dotazníkového šetření, na které odpovědělo 75 % dotazovaných zaměstnanců a výsledky mohou být aplikovatelné. V ZD má nejvíce zaměstnanců vystudované odborné učiliště bez maturity a to 68 %, 21 % má střední školu s maturitou a jen 9 % zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání.

Dále jsou potřeba pro některé pozice v ZD svářečský, jeřábnický, vazačský průkaz. Lešenářské zkoušky, profesní řidičáky na nákladní auta C+E, školení na motorové vozíky. Školení na pracovišti bioplynové stanice je osvědčení o odborné způsobilosti na obsluhu BPS, obsluha plynového zařízení a školení s osvědčením na topenářství. THP mají školení po tom, co proběhne změna zákonů. Energetik má školení na živelné pohromy a odpady a každých 5 let školení na posouzení rizik (38).

### **3.3.4 Strategie**

Strategií ZD je zavádění různých druhů výroby. Pokud družstvu vyjde dotace, bude se zabývat chovem ryb. Chtějí prodávat komodity v dobré kvalitě a ceně. Zvyšovat produkci, snižovat náklady a zaměřit se na co nejlepší zpeněžení (38).

### **3.3.5 Systémy**

V této kapitole jsou popsány systémy společnosti, systém řízení a současný systém odměňování a hodnocení.

## **Systém řízení**

Družstvo disponuje základní výbavou technologií, jako jsou počítače, tiskárny a různé softwary. Účetnictví Software ProfES od společnosti Softok Příbram, DOS aplikace v systému FAND, součástí je modul pro evidenci majetku. Subsystem Zásoby od stejné společnosti. Subsystem Zvířata – software SIDUS od stejné společnosti, win aplikace. Subsystem mzdy – software SIDUS, win aplikace. Data mezi jednotlivými subsystemy a účetnictvím se přenáší tzv. spojovacími soubory. Dále jsou používány aplikace Office od Microsoftu, aplikace OpenOffice od Apache Software foundation, aplikace Auto GPS pro sledování provozu strojů a automobilů od společnosti Eurosat CS, dále používají aplikace Codexis, která zpřístupňuje právní předpisy v aktuálním stavu včetně historie a judikatury, operační systémy jsou Windows XP, Win7 a Win10. Počítače ve správní budově jsou propojeny v síti, je používána síťová tiskárna, připojení k internetu zajišťuje firma JARONET přes WIFI připojení (38).

## **Současný systém hodnocení a odměňování zaměstnanců**

Dosavadní systém hodnocení a odměňování zaměstnanců ZD. V oblasti pracovně právních vztahů je družstvo řízeno směrnicí a zákoníkem práce. Směrnice upravuje poskytování mzdy, odměny za pracovní pohotovost, zjišťování a používání průměrného výdělku pro pracovně právní účely podle kolektivní smlouvy uzavřené mezi Zemědělským svazem České republiky a Odborovým svazem pracovníků zemědělství a výživy – Asociací svobodných odborů České republiky. Kolektivní smlouvou vyššího stupně (17).

Při přiznávání manažerských platů je možno se od jednotlivých ustanovení směrnice rozhodnutím představenstva odlišit. Ke kontrole dodržování mzdových předpisů je zmocněn hlavní ekonom družstva, povinnost kontroly dodržování pak kontrolní komise družstva (17).

Zaměstnancem se pro účely tohoto předpisu rozumí pracovník v pracovním poměru a člen družstva s uzavřenou pracovní smlouvou (17).

## Tarifní soustava

Zaměstnanci přísluší za vykonanou práci mzda, která se vyplácí v penězích v české měně. Mzdou se rozumí tarifní (základní) mzda, prémie, mzdové příplatky a ostatní složky mzdy. Z důvodu nedostatku finančních prostředků může představenstvo stanovit podmínky pro poskytování části odměny v naturální mzdě (17).

Mzda nesmí být nižší než stanovená úroveň minimální mzdy, která je současně minimálním mzdovým tarifem pro I. stupeň viz tabulka č. 1.

Tab. 6: Tabulka mzdových tarifů (Převzato ze 17)

Stupeň	I.	II.	III.	IV.	V	VI.
Měsíční mzdový tarif v Kč	9900	10990	12110	13070	14280	15750
Hodinový mzdový tarif v Kč	58,70	65,40	72,10	77,80	85,00	93,70

Základní sazby v jednotlivých stupních jsou zvýšeny o pohyblivou složku, prémie, takže v každém ze stupňů vzniklo rozpětí sazeb, ve kterém jsou pracovníci odměňováni podle množství, náročnosti a kvality prováděné práce hodnocené přímým nadřízeným. Prémie jsou přiznávány měsíčně (17).

Zařazování do jednotlivých stupňů provádí nadřízený pracovník a vychází při tom z podnikového katalogu prací, zpracovaného podle jednotného katalogu prací vydaného Ministerstvem práce a sociálních věcí (17).

Předsedovi – manažerovi řízení družstva přiznává plat představenstvo družstva, u dalších THP přímý nadřízený. Vychází se přitom z organizační a řídicí náročnosti a složitosti práce. Měsíční platy THP mohou být rozděleny na základní a pohyblivou (17).

Představenstvo družstva může stanovit podmínky pro výplatu dalších odměn, jako jsou prémie aj (17).

Za mzdu se nepovažují plnění poskytované podle zvláštních předpisů zejména odstupné, cestovné, sociální dávky (17).

### **Mzda za práci přesčas**

Práce přesčas je práce, která je konaná zaměstnancem na příkaz zaměstnavatele nebo se souhlasem, nad stanovenou týdenní pracovní dobu, která vyplývá z předem stanoveného rozvržení. Nařízená práce přesčas nesmí u jednoho zaměstnance v průměru činit víc než osm hodin v jednotlivých týdnech (17).

Období, ve kterém práce přesčas nesmí přesáhnout v průměru osm hodin týdně se v souladu s ustanovením § 96 odst. 4 Zákoníku práce, stanoví na 12 kalendářních měsíců po sobě jdoucích (17).

Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci dosažená mzda zvýšená o 25 % průměrného výdělku, pokud není se zaměstnancem dohodnuto poskytnutí náhradního volna. Dále je při tom přihlíženo k diferencované pracovní době a ke splnění celoročního fondu pracovní doby. Jde-li o práci přesčas v noci nebo ve dnech nepřetržitého odpočinku náleží příplatek ve výši 50 % průměrného hodinového výdělku zaměstnance. Za práci přesčas se nepovažuje doba potřebná pro provedení DTÚ stroje (0,5 hod. denně) (17).

Pokud je se zaměstnancem sjednána mzda již s přihlédnutím k případné práci přesčas, zvýšená mzda nepřísluší. Maximální limity práce přesčas stanoví předseda družstva u jednotlivých profesí (17).

### **Mzda a náhrady mzdy za svátek**

Za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci za každou odpracovanou hodinu vedle mzdy, příplatek ve výši jeho průměrného výdělku připadající na 1 hodinu. U zaměstnance, který pracoval mimořádně, z naléhavých provozních důvodů, je vypláceno další zvýhodnění ve výši 25 % průměrného výdělku. Příplatek se poskytuje i za práci konanou ve svátek, který připadne na den nepřetržitého odpočinku v práci (17).



Zaměstnanci, který nepracoval protože svátek připadl na jeho obvyklý pracovní den, přísluší náhrada mzdy ve výši průměrného denního výdělku, pokud mu v důsledku svátku ušla mzda (17).

Náhrada mzdy za státní svátek nepřísluší zaměstnanci, který neomluvně zameškal směnu, která předcházela svátku, nebo bezprostředně po něm následující, nebo směnu nařízenou na státní svátek, případně část některé z těchto směn (17).

Státní svátky jsou vymezeny zákonem č. 245/2000 Sb.

U zaměstnanců s pevnou měsíční mzdou je náhrada mzdy za státní svátek součástí měsíční tarifní mzdy (17).

### **Mzda za práci ve ztíženém prostředí**

Pracovník, který pracuje ve **ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí** obdrží vedle mzdy příplatek za hodinu práce v tomto prostředí a poskytuje se dodatková zdravotní dovolená. Nepřísluší zaměstnancům THP (17).

Zaměstnanec, který pracuje v **noční** směně obdrží vedle mzdy za práci mzdového zvýhodnění za každou celou hodinu práce v době od 22 – 6 hod ve výši stanovené Kolektivní smlouvou, tj. 20 % průměrného výdělku (17).

Zaměstnancům, kteří **pracují ve výškách** v omezeném pracovním prostoru, na pracovních plošinách nebo při vnucených polohách těla se poskytuje příplatek za 1 hodinu práce ve výšce (17).

### **Mzda při výkonu jiné práce**

Pokud je zaměstnanec převeden na jinou práci, za kterou náleží nižší mzda, z důvodu ohrožení nemocí z povolání, karanténního opatření, které mu bylo uloženo podle předpisů o péči o zdraví lidu, odvrácení živelných událostí nebo jiné hrozící nehody, nebo ke zmírnění následků, poté mu přísluší po dobu převedení ke mzdě doplatek do výše

průměrného výdělku, ode dne převedení nejdéle však po dobu 12 po sobě následujících měsíců (17).

Krátkodobé přeřazení z provozních důvodů – pokud je zaměstnanec převeden na jinou práci z provozních důvodů, pro prostoj, nebo je v důsledku přerušení práce pro nepříznivé povětrnostní vlivy, poskytuje se mu k dosažené mzdě za práci po převedení doplatek do výše průměrného výdělku. Pokud zaměstnanec prostoj v případě přerušení výkonu práce zavinil, doplatek se mu neposkytuje (17).

### **Odměna za pracovní pohotovost**

Nařídí-li družstvo zaměstnanci nebo s ním dohodne, aby byl mimo pracovní dobu připraven, že bude povolán na pracoviště, poskytne mu peněžní odměnu za kalendářní den. Tato odměna náleží vedle odměny za vykonanou práci. Počet hodin služby se řídí § 95 zákoníku práce (17).

### **Zastupování**

Zastupuje-li zaměstnanec na základě rozhodnutí vedení družstva svého vedoucího pracovníka, bude mu poskytnut příplatek za vedení čtyř či pracovní skupiny za každou hodinu zástupu (17).

### **Příplatek za vedení**

Vedoucím pracovníkům, zaměstnancům, kteří v rámci systému řízení společnosti jsou pověřeni vedením pracovního kolektivu nebo uvedeného organizačního útvaru nebo výrobní jednotky, se za tuto činnost s ohledem na náročnost řízení a úroveň odpovědnosti vůči jiným osobám společnosti poskytuje příplatek ke mzdě (17).

## **Mzda při vadné práci**

Pokud zaměstnanec zaviněně vyrobí svou vadnou práci zmetek, nepřísluší mu za práci na něm mzda. Pokud lze zmetek opravit a provede ji zaměstnanec sám, přísluší mu mzda za práci na tomto výrobku, ale nikoliv mzda za provedení opravy. Pokud zaměstnanec zmetek nezavinil, přísluší mu mzda jako za práci bezvadnou. Tato mzda mu přísluší i tehdy, pokud mu po oznámení závady nebylo uloženo zastavit práci. Podobně se postupuje také při vadném provedení zemědělských prací, montáží, oprav, úprav a stavebních prací (17).

## **Osobní překážky v práci**

Důležité osobní překážky v práci, při nichž se poskytuje pracovní volno podle přílohy nařízení vlády č. 590/2006 Sb:

### **1) Vyšetření nebo ošetření zaměstnance ve zdravotnickém zařízení, doprovod rodinného příslušníka k vyšetření nebo ošetření ve zdravotnickém zařízení.**

Pokud bylo vyšetření nebo ošetření provedeno v jiném než nejbližším zdravotnickém zařízení, je poskytnuto pracovní volno na nezbytně nutnou dobu a náhrada mzdy přísluší nejvýše za dobu, za kterou by náležela náhrada v případě nejbližšího zdravotnického zařízení.

### **2) Úmrtí rodinného příslušníka a pohřeb spoluzaměstnance.**

Pracovní volno s náhradou mzdy se poskytne na:

- a) při úmrtí manžela 2 dny, druhá nebo dítěte a na další 1 den se poskytne k účasti na pohřbu těchto osob,
- b) 1 den na účast na pohřbu rodiče a sourozence zaměstnance, rodiče a sourozence jeho manžela a i manžela dítěte nebo manžela sourozence zaměstnance a pokud obstarává pohřeb těchto osob, tak na 1 další den.
- c) nejvýše 1 den na účast na pohřbu prarodiče nebo vnuka nebo prarodiče jeho manžela nebo jiné osoby, která nepatří k těmto uvedeným fyzickým osobám, ale žila se zaměstnancem v době úmrtí ve společné domácnosti, a na další 1 den, jestliže obstarává pohřeb těchto osob,
- d) na pohřeb spoluzaměstnance se poskytne volno na nezbytně nutnou dobu zaměstnancům, kteří se zúčastní pohřbu, tyto zaměstnance určí zaměstnavatel.

**3) Narození dítěte manželce (družce) zaměstnance.**

Pracovní volno s náhradou mzdy se poskytne k převozu manželky (družky) na nezbytně nutnou dobu do zdravotnického zařízení a zpět.

**4) Svatba.**

Na vlastní svatbu se poskytne na 2 dny pracovní volno, z toho jeden den k účasti na svatebním obřadu, náhrada mzdy přísluší však pouze za 1 den z těchto dnů. 1 den k účasti rodiče na svatebním obřadu při svatbě dítěte. Pracovní volno na 1 den bez náhrady mzdy se poskytne k účasti

**5) Přestěhování zaměstnance do vlastního bytového zařízení.**

Pracovní volno bez náhrady mzdy je poskytováno na nezbytně nutnou dobu, nejvýše na jeden den při stěhování v téže obci a při stěhování do jiné obce nejvýše na dva dny.

**6) Nepředvídatelné přerušení provozu nebo zpoždění hromadných dopravních prostředků.**

Pracovní volno bez náhrady mzdy je poskytnuto na nezbytně nutnou dobu, pokud nemohl zaměstnanec dosáhnout místa pracoviště nějakým přiměřeným způsobem.

**7) Vyhledání nového místa před skončením pracovního poměru.**

Pracovní volno bez náhrady mzdy je poskytnuto na nezbytně nutnou dobu, nejvýše na jeden půlden v týdnu, po dobu výpovědní doby v délce dvou měsíců.

Pracovní volno s náhradou mzdy je poskytnuto na nezbytně nutnou dobu, nejvýše na jeden půlden v týdnu, po dobu před skončením pracovního poměru výpovědí danou zaměstnavatelem.

**8) Pracovní volno**

Zaměstnavatel poskytne osamělým zaměstnancům trvale pečujícím o dítě do 10 let věku na jejich žádost pracovní volno s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku v délce 1 dne za dva měsíce a dále pracovní volno bez náhrady mzdy v kalendářním roce, pokud tomu nebrání vážné provozní důvody (17).

**Dovolená**

Základní výměra dovolené za nepřetržitě trvání pracovního poměru celý kalendářní rok činí 5 týdnů, ŽV 6 týdnů (17).

### **Splatnost mzdy**

Mzda je splatná za měsíční období předcházející, a to nejpozději v následujícím kalendářním měsíci (17).

Z důvodu přechodného nedostatku finančních prostředků lze oddálit výplatu pohyblivé části mzdy, nejdéle však na dobu 6 měsíců. Výplata nejméně ve výši minimální mzdy však musí být provedena (17).

### **Výplata mzdy**

Mzda se vyplácí v penězích v české měně a zaokrouhluje se na celé koruny. Výplatní termíny a způsob vyplácení je stanoven v pracovním řádu družstva. Zaměstnanci se při měsíčním vyúčtování mzdy vydává písemný doklad oznamující údaje o jednotlivých složkách mzdy a o provedených srážkách. Na požádání se zaměstnanci předloží k nahlédnutí doklady na jejichž podkladě mu byla mzda vypočtena. Celková částka výplaty se vyplácí na desetikoruny, koruny se napočítávají a vyplatí se až částka dosáhne deseti korun (17).

### **Srážky ze mzdy**

Při provádění srážek z mezd se postupuje mj. podle ustanovení § 276 a násl. Zákona č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád a podle nařízení vlády č. 595/2006 Sb., o způsobu výpočtu základní částky a o stanovení částky dle nařízení o nezabavitelných částkách (17).

### **Odstupné**

Zaměstnanci, u něhož dochází k rozvázání pracovního poměru výpovědí danou družstvem nebo dohodou pro organizační změny (§ 52 písm. A) až c) ZP), má nárok na odstupné ve výši trojnásobku průměrného měsíčního výdělku. Odstupné se vyplácí po skončení pracovního poměru v nejbližším výplatním termínu. V dalším se postupuje v souladu s § 67 a § 68 ZP (17).

### **Průměrný výdělek**

Průměrný výdělek pro pracovně právní účely se zjišťuje z hrubé mzdy zaúčtované zaměstnanci k výplatě v rozhodném období a z počtu odpracovaných hodin a dní jako hodinový a denní průměrný výdělek. Hodinový výdělek je používán pro náhrady za školení, lékaře, pohřeb, svatbu a příplatek za práci ve svátek. Denní průměr se používá jako náhrada za dovolenou, státní svátek a nástup základní vojenské služby (17).

Rozhodné období je předchozí kalendářní čtvrtletí. Průměrný výdělek se zjišťován k prvnímu dni následujícího kalendářního měsíce. Pokud vznikne zaměstnání v průběhu kalendářního čtvrtletí je rozhodným obdobím doba od vzniku zaměstnání do konce kalendářního čtvrtletí (17).

Pokud zaměstnanec neodpracoval alespoň 21 dnů v rozhodném období, nebo v případě změny pracovního úvazku zaměstnance, se používá místo průměrného výdělku pravděpodobný výdělek. Pravděpodobný výdělek je zjištěn z hrubé mzdy, které zaměstnanec dosáhl od počátku rozhodného období, popřípadě z hrubé mzdy, které by nejspíš dosáhl, nebo podle zaměstnance, který vykonává stejnou práci a má stejnou výkonnost a kvalifikaci (17).

Pro poskytnutí pátého týdne dovolené (může být proplacen, pokud jej zaměstnavatel z provozních důvodů neposkytne) je stanoven průměrný denní výdělek z rozhodného období kalendářní rok, za který je tato dovolená poskytnuta. Pokud pracovník čerpá tento týden dovolené dříve než v prosinci, je rozhodným obdobím doba od počátku roku do měsíce čerpání (17).

### **Hodnocení pracovního výkonu**

#### **Normování práce**

Normy spotřeby práce se používají ke zdokonalení organizace práce, řízení a stanovení racionálních pracovních postupů, hodnocení práce a odměňování za práci. Normy spotřeby práce se udržují na odpovídající technickoorganizační úrovni a zpřesňují se podle potřeb podniku. Používají se normy spotřeby práce převzaté, zpracované

odbornými pracovišti a normy podnikové, při jejichž stanovení se bralo v úvahu pracovní tempo, přiměřené fyziologické a neuropsychické možnosti, předpisy bezpečnostní, ochrany zdraví a čas na přirozené potřeby (17).

Zavádění nových norem spotřeby práce se uskutečňuje po projednání v představenstvu družstva. Objektivizaci norem spotřeby práce podle konkrétních podmínek na pracovišti může provádět vedoucí provozní jednotky po dohodě s vedoucím úseku v rozsahu + - 20 %. Zaměstnancům se oznámí normy spotřeby práce a jejich změny před zahájením práce (17).

### **Prémiový řád**

Prémiový řád stanovuje základní zásady pro poskytování pohyblivé složky mzdy. Rozpětí tarifních stupňů – částka mezi minimální a maximální sazbou je prémiovou složkou mzdy, neplatí se odděleně, ale jednou částkou a je používána u všech pracovníků podniku. Plná výše prémie může být vyplácena jen při zajištění platební schopnosti. Při kratší platební neschopnosti může představenstvo družstva výplatu prémie pozastavit či rozhodnout o plném nebo částečném zrušení pohyblivé složky mzdy (17).

Na prémie není právní nárok. Přiznává je nadřízený pracovník za individuální výsledky jednotlivců nebo skupin pracovníků podle dosažené kvality práce, splnění stanovených norem výkonnosti, dodržení technologie a pracovních postupů, samostatnosti a odpovědnosti, dodržení stanovených termínů, dodržení hospodárnosti, ekologie a pořádku (17).

RV – Pro jednotlivé etapy prací jsou stanoveny maximální sazby podle jednotlivých druhů prací. Na některé druhy prací je stanovována ještě zvlášť sazba prémie, která je vázána na dosažení kvality práce a výkonnost. Sazby stanovuje hlavní agronom ve spolupráci se střediskovými agronomy, mechanizátorem a PaM (17).

ŽV – Částky jednotlivých druhů prémie jsou stanovovány přímo v normách pro ŽV a jsou vázány především na kvalitativní ukazatele. Sazby stanovuje zootechnik ve spolupráci se střediskovými zootechniky a PaM (17).

THP - Je stanovena celková částka platu podle zařazení do jednotlivých tarifních stupňů a zhodnocení práce. Prémie jsou přiznávány pracovníkům, podle dosažené kvality práce, splnění stanovených norem výkonnosti, dodržení pracovních postupů, samostatnosti a odpovědnosti, dodržení stanovených termínů, dodržení hospodárnosti, ekologie a pořádku. Úkoly pro výplatu prémie stanovuje a jejich hodnocení provádí přímý nadřízený hodnoceného pracovníka, u manažera řízení – předsedy družstva, místopředseda družstva (17).

Mezi bonusy pro zaměstnance ZD patří závodní stravování, příspěvky na penzijní a životní připojištění, poukázky do firemní prodejny, podnikové služební telefony, používání služebních vozidel a služby na poskytnutí pracovních oděvů a jejich praní a údržba (17).

### **3.3.6 Styl**

Styl je způsob, jak je celá společnost řízena, v družstvě je využíván především demokratický styl řízení. Nejvyšším orgánem družstva je členská schůze, která se koná jednou ročně. Každé pondělí nebo jiný den, kterým začíná pracovní týden, je porada všech vedoucích pracovníků. Spolupracují na rozhodování, určují se cíle a jsou rozdány úkoly, které se na další poradě kontrolují.

### **3.3.7 Sdílené hodnoty**

Sdílené hodnoty jsou vize, poslání a kultura společnosti. Vizí družstva je především vytváření kvalitních výrobků a služeb a být ziskoví. Důležité hodnoty jsou také spolehlivost, důvěra a odpovědnost. Činnost zaměstnanců je průběžně sledována a každý jednotlivec je hodnocen za svůj vlastní výsledek práce. V družstvě jsou dobré vztahy mezi kolegy na pracovišti a k nadřízeným pracovníkům.

### **3.3.8 Závěr**

Organizační struktura je přehledná a určuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Ve společnosti pracuje více mužů a z pohledu věkového je stará a brzy se zvýší fluktuace



vlivem odchodu do důchodu zaměstnanců. Zaměstnanci zde pracují ve většině dlouhodobě. Počet zaměstnanců mírně klesá. ZD nabízí svým zaměstnancům různá školení. Její strategií je zavádění různých druhů výrob a to například chov ryb. Současný systém odměňování a hodnocení je srozumitelný, ale chybí zde více zaměstnaneckých benefitů. Družstvo disponuje různými softwary a zařízení, některé jsou zastaralé a vztahy ve společnosti jsou dobré.

### **3.4 Analýza spokojenosti zaměstnanců**

Pro účely této práce, je nutné získat názor zaměstnanců týkající se hodnocení a odměňování ve společnosti. Proto byl vytvořen dotazník, který zkoumal tyto aspekty a byl rozdán v tištěné formě zaměstnancům ZD. Toto šetření trvalo od 2. května do 12. května. Bylo vyplněno 68 dotazníků, což je 75 % dotazovaných a vypovídací schopnost je tedy vysoká.

Dotazník obsahuje 31 uzavřených otázek a zaměstnanci měli také volný prostor k vyjádření vlastního názoru k dané tématice. Je členěn do více částí na základní informace o respondentovi, odměňování, hodnocení a celkové spokojenosti s kolektivem a zaměstnavatelem. Jeho grafické vyhodnocení je v příloze č. 2.

Na dotazník odpovědělo 82 % mužů, nejvíce respondentům je 50–59 let a to 47 %, 37 % respondentů bylo ve věku 40–49. Na nejvyšší vzdělání 68 % respondentů uvedlo, že mají odborné učiliště bez maturity, dále 21 % střední škola s maturitou, vysokoškolské 9 % respondentů a základní vzdělání má jen 1 %. V ZD je více dělnických profesí a nejvíce zodpovězené vzdělání je adekvátní. 72 % respondentů odpovědělo, že v ZD pracuje 10 a více let a to odpovídá i věkovému průměru družstva. Většina respondentů do práce dojíždí více než 3 km a to 63 % a využívají při tom soukromé automobily a to 69 %.

65 % využívá možnosti závodního stravování. 26 % je spokojeno se současným systémem odměňování a 41 % odpovědělo spíše ano. Respondenti uvedli systém za plně srozumitelný v 35 % a nesrozumitelný 6 %. Jako spíše spravedlivý systém odměňování uvedlo 40 % a ve 13 % jako nespravedlivý.

Nejvíce respondentů motivuje v práci jistota zaměstnání a to většinu 54 %, dále 34 % mzda. 60 % odpovědělo že na ně zaměstnanecké výhody působí motivačně. Poměr pevné a pohyblivé složky mzdy plně vyhovuje 43 % a spíše 28 %, 10 % plně nevyhovuje.

Na to, zda by si chtěli zaměstnanci sami zvolit zaměstnanecké výhody podle sebe, odpovědělo 26 % ano a 38 % spíše ano a 57 % by si zvolilo zdraví a 24 % kulturu. 55 % by uvítalo věrnostní příspěvek a příspěvek na dopravu 37 %.

Na otázku, zda jim záleží, v jakém kolektivu pracují, odpovědělo 79 % že záleží a 5 % že nezáleží. Vztahy s kolegy na pracovišti a s nadřízeným má 65 % respondentů velmi dobré a 22 % velmi špatné. Návrhy nadřízení na změny a opatření spíše poslouchá a to v 61 % případech, neposlouchá v 9 %. Potřebné informace k plnění pracovních úkolů řádně a včas dostává 46 % a 40 % spíše včas.

Zaměstnanci mají potřebné vybavení v odpovídající kvalitě a to 84 % (38 % odpovědělo ano, 46 % spíše ano). Ve společnosti je 59 % nabízeno školení a 28 % spíše nabízeno. Dále vzdělávat ve svém či jiném oboru se chce 31 % a 29 % o tom uvažuje, 9 % se nechce vzdělávat vůbec.

O změně zaměstnání vůbec neuvažuje 70 %, a strach o ztrátu zaměstnání pociťuje jen 19 % a dalších 14 % spíše pociťuje strach. Velký stres pociťuje 18 % respondentů a 27 % vůbec. Většina respondentů je spokojená se svojí pracovní dobou a to plně 49 % a spíše 40 %. Zaměstnanci by doporučili společnost jako dobrého zaměstnavatele (44% odpovědělo ano, 40 % spíše ano), jen 4 % respondentů by nedoporučili.

### **3.4.1 Závěr**

Většina zaměstnanců v ZD pracuje více než 10 let, dojíždí více než 3 km a využívají při tom auto. Nejvíce motivuje zaměstnance, že mají práci a dostávají za ní mzdu. Určitě by uvítali příspěvek na dopravu, jelikož většina dojíždí, a věrnostní příspěvek, protože je zde hodně zaměstnanců, kteří v ZD pracují roky.

### 3.5 Řízený rozhovor

Řízený rozhovor má za úkol zjistit pohled vedení na danou problematiku. Rozhovor obsahuje 11 otázek, na které odpovídal ekonom družstva.

• **Má družstvo problém s nedostatkem kvalifikované pracovní síly? Pokud ano, jak tento problém řešíte?**

Zatím problém nemáme a snažíme se k oboru, či pozici, přilákat děti a to tím, že po družstvě provádíme děti ze základní nebo střední školy, aby se zhlédli v nějakém povolání a do družstva se poté vrátili jako uchazeči o zaměstnání.

• **Má družstvo problém s obsazováním některých pracovních pozic? Pokud ano, kterých?**

Největší problém máme s obsazováním pozic v živočišné výrobě a to v kravíně a u prasat.

• **Spolupracuje družstvo při hledání nových zaměstnanců s ÚP ČR nebo se středními/vysokými školami? Pokud ne, mělo by družstvo o tuto spolupráci zájem?**

S ÚP spolupracujeme a se školami také. Studenti k nám velice často chodí na praxi a to převážně z Vyšší odborné školy a střední veterinární zemědělské a zdravotnické Třebíč, ale také z jiných.

• **Čerpáte dotace na zaměstnance z EU nebo ÚP? Pokud ne, mělo by družstvo o čerpání některé dotace zájem?**

Momentálně ne, ale čerpali jsme z ÚP a pokud bude možnost, tak dále budeme.

• **Považujete konkurenci za hrozbu, co se týká zaměstnanců? Pokud ano, z jakého důvodu?**

Určitě je pro nás určitou hrozbou, ale myslím si, že jsou zaměstnanci rádi, že mají stálou práci a nebudou přecházet ke konkurenci.

• **Mohou zaměstnanci hledat práci nebo jim může být nabídnuta u dodavatelů nebo odběratelů?**

Je to možné a myslím, že je to každého volba, jak se rozhodne.

- **Je pro vás důležité hodnocení zaměstnanců k odměňování nebo je to jen kontrolní prvek?**

Ano, je také důležité.

- **Plánujete změnu benefitů pro vaše zaměstnance?**

Možná ano.

- **V případě zavedení nových benefitů pro zaměstnance, s jakými benefity byste souhlasili? Nejvíce by zaměstnanci uvítali příspěvek na dopravu, věrnostní příspěvek a příspěvek na zdraví.**

Možná bychom uvažovali o příspěvku na dopravu.

- **Neuvažovali jste o zavedení benefičních poukázek, které nepodléhají dani z příjmů a jsou oproštěny od odvodů zdravotního a sociálního pojištění na straně zaměstnance v neomezené výši? Zaměstnanec by si z nabitě karty mohl vybírat z nabídky kultura, sport, vzdělání, zdraví podle svého uvážení.**

O této možnosti nic nevím a zní to zajímavě.

- **Byly by tyto benefity pro všechny stejné nebo vázané na výkon nebo na délku zaměstnání?**

Určitě pro všechny stejně.

### 3.5.1 Závěr

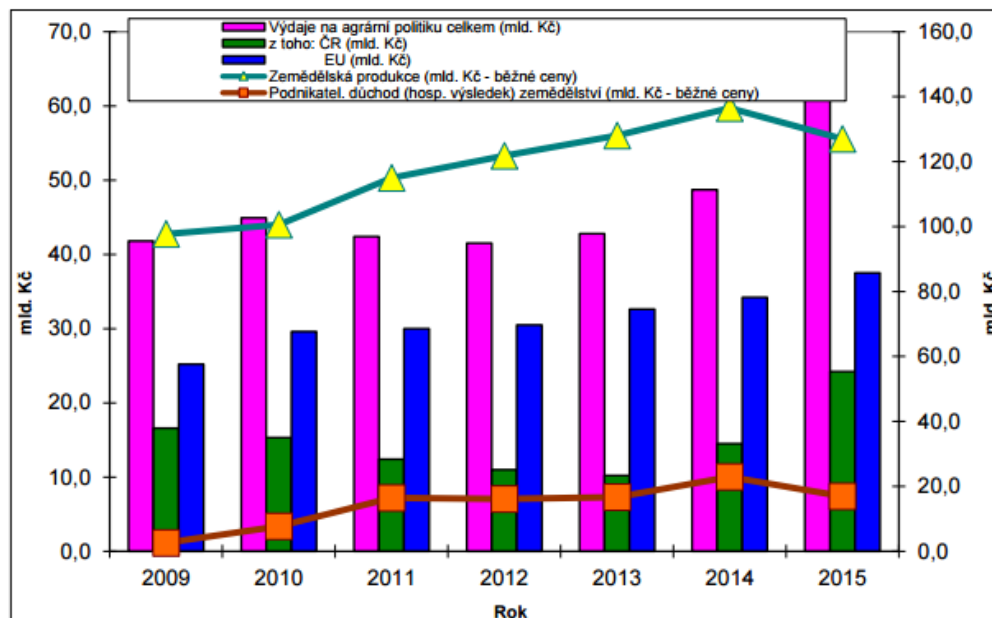
Družstvo má problém s obsazováním některých pozic, provádí prohlídky pro děti po družstvě, spolupracuje při hledání zaměstnanců s ÚP a spolupracuje také se školami a to formou praxe. Čerpání dotací se nebrání a možná by zavedli nové benefity.

### 3.6 Porterova analýza

Model je založen na předpokladu, že strategická pozice společnosti působí v určitém odvětví a je využíván jako nástroj analýzy oborového okolí.

Počet evidovaných zemědělských podniků na Vysočině v roce 2015 byl 4134. Zemědělství má v tomto kraji významné postavení. Přírodní podmínky v kraji jsou podprůměrné ale jsou optimální pro zemědělské komodity jako je produkce brambor, olejnin a chov skotu. Velké množství zemědělských podniků je zaměřeno na kombinaci rostlinné a živočišné výroby (42).

Koncem roku 2015 bylo ve strukturální zemědělské statistice ČSÚ evidováno přes 47,4 tis. subjektů (48).



Graf 12: Struktura účtů (Upraveno dle 48)

Porovnání ekonomických výsledků odvětví zemědělství roku 2015 vůči roku 2014, ukazuje, že došlo k poklesu téměř všech indikátorů účtu. Významné meziroční změny představují pokles hrubé přidané hodnoty o téměř 10 %, čisté přidané hodnoty o téměř 17 % a nejvýznamnějšího ukazatele podnikatelského důchodu, to je celkový zisk odvětví, pak o více než 27 %. Tento méně příznivý výsledek roku 2015 je třeba chápat relativně při porovnání s extrémně příznivým rokem 2014 (48).

### **3.6.1 Vyjednávací síla odběratelů**

V roli odběratelů ZD jsou především společnosti, které se zabývají zpracováním výroby družstva a to například u vepřového masa Jatka Ivančice, které patří do pěti významných odběratelů, a nebo u mléka Mlékařské odbytové družstvo Třebíč, které je také hlavním odběratelem společnosti. Pokud bude ZD produkovat své výrobky ve stejné kvalitě, nebude mít problém se stávajícími odběrateli, se kterými mají dobré vztahy, a může získat nové (38).

### **3.6.2 Vyjednávací síla dodavatelů**

Společnost prodává produkty, které si sama vyrábí a proto není až tak závislá na dodavatelích. ZD kupuje především technologie do hal, zemědělské stroje, hospodářské potřeby a jiné. Významnými dodavateli jsou AGROING BRNO s.r.o., Sorin s.r.o. a AGRICO s.r.o (38).

### **3.6.3 Současná konkurence**

V oblasti zemědělství má společnost Zemědělské družstvo Hrotovice, družstvo konkurenci v okrese Třebíč. Těmito konkurenty jsou především:

#### AGRO 2000 s.r.o.

Tato společnost má sídlo v Třebíči. Společnost se v oblasti zemědělského sektoru zabývá obchodní činností, obchoduje s komoditami jako jsou olejniny, obiloviny, kmín, mák, brambory, ovoce, osiva, jatečný dobytek a další (46).

#### AGROCHEMA, družstvo

Tato společnost má sídlo ve Studenci. Nejvýznamnější plodinou jsou obiloviny, řepka a mák. Pro výrobu krmiv hospodářských zvířat pěstují vojtěšku a kukuřici na siláž. Společnost z biologicky rozložitelného odpadu vyrábí kompost. Dále produkuje mléko a hovězí maso. (47)

### 3.6.4 Hrozba vstupu nových konkurentů

U zemědělských podniků, nehrozí velký nárůst konkurentů, jelikož při vstupu na tento trh je potřeba mít vysoký kapitál, vlastní pozemky, které jsou dávno rozprodané a nebo v nájmu a také chvíli trvá, než se na poli něco urodí a sklídí, a ve stáji narodí a vykrmí.

### 3.6.5 Hrozba substitučních produktů

Většina produktů se dá nahradit, některé snadněji a u některých to jde hůře. Trendem dnešní doby je úplné vynechání masných produktů a také omezení lepku a mléka. Tento fakt by mohl ohrozit produkty ZD, ale určitě to nebude v takové míře, že by přestali produkovat maso, obiloviny a mléko. ZD také pěstuje řepku olejnou, ze které se vyrábí olej, ten je možné nahradit olejem slunečnicovým, kokosovým a dalšími.

### 3.6.6 Závěr

ZD má dobré vztahy s odběrateli a dodavateli. Společnost může být ohrožena substitučními produkty a konkurencí. Hrozba vstupu nových konkurentů není.

## 3.7 Analýza trhu práce

Analýza trhu práce se zaměřuje na obyvatelstvo, nezaměstnanost, průměrné mzdy v Kraji Vysočina.

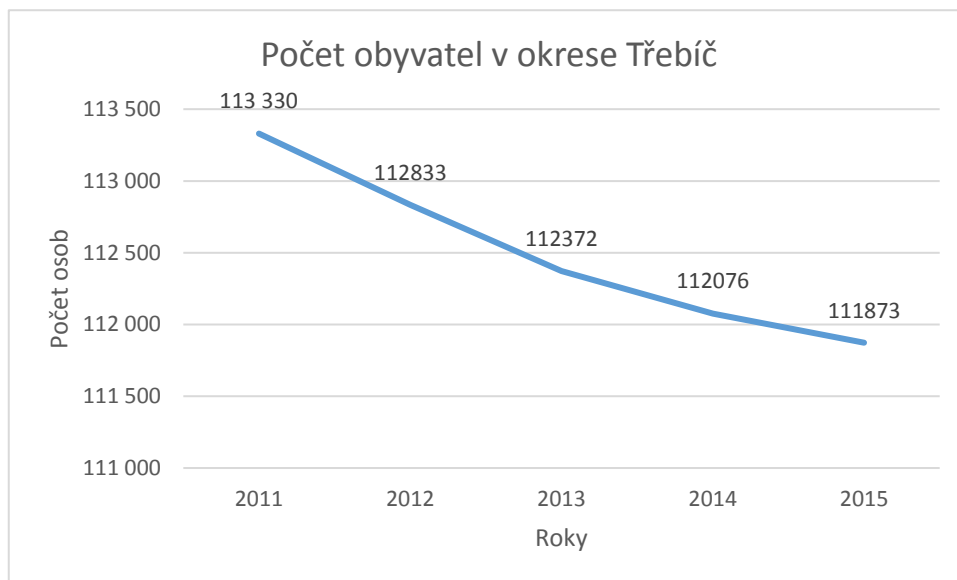
### 3.7.1 Demografické údaje

Zemědělské družstvo Hrotovice, družstvo sídlí v Hrotovicích v Kraji Vysočina v okrese Třebíč. V Kraji Vysočina bylo k 1. lednu 2016 evidováno 509 475 obyvatel a 34 měst, ve kterých žilo 56,6 % obyvatel z celkového počtu obyvatel kraje (42).

Tab. 7: Obyvatelstvo Kraje Vysočina (Upraveno dle 42)

	2011	2012	2013	2014	2015
Počet obyvatel v Kraji Vysočina	511937	511207	510209	509895	509475
Míra ekonomické aktivity v %	57,1	56,8	58,3	58,2	57,4

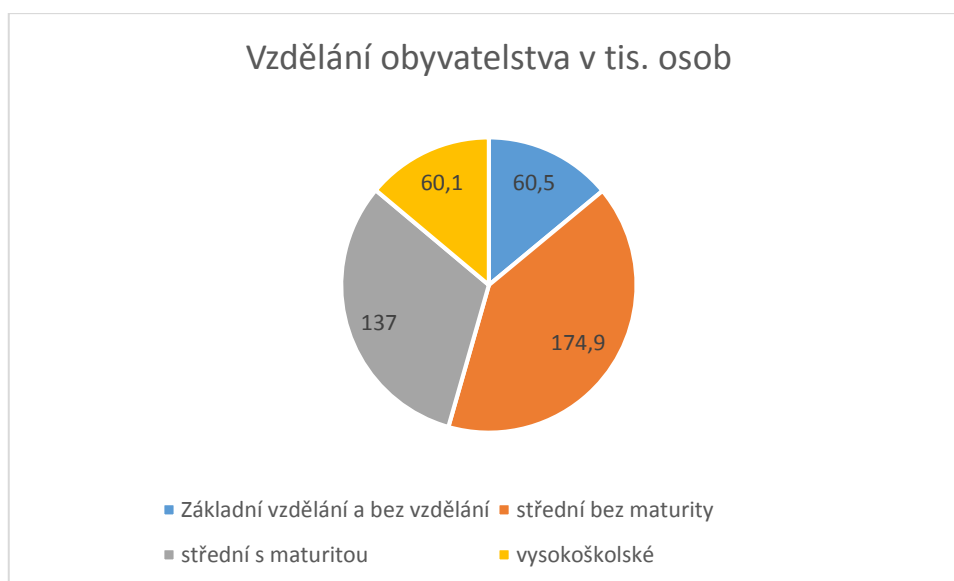
Počet obyvatel v Kraji Vysočina má mírně klesající tendenci, můžeme vidět v tabulce výše, například v roce 2015 se snížil počet obyvatel oproti roku 2014 o 0,08 % a oproti roku 2011 se počet obyvatel v roce 2015 snížil o 0,48 %. Obyvatelstvo je z poloviny ekonomicky aktivní, což tvoří populace 15 a více let. V roce 2015 bylo v kraji 125,2 tis. důchodců, 36,6 tis. studentů.



Graf 13: Počet obyvatel v okrese Třebíč (Upraveno dle 43)

Na grafu počtu obyvatel v okrese Třebíč je patrný úbytek obyvatel, lidé se stěhují do větších měst České republiky a nebo do zahraničí za lepší pracovní příležitostí a společenským vyžitím.





Graf 14: Vzdělání obyvatelstva v kraji (Upraveno dle 42)

Obyvatelstvo 15 a více let v kraji má nejvyšší dosažené vzdělání a to střední školu bez maturity celkem 174,9 tis. osob, se základním vzděláním či bez vzdělání je 60,5 tis. osob, se střední s maturitou 137 tis. osob a vysokoškolsky vzdělaných je v kraji 60,1 tis. osob.

Tab. 8: Struktura zaměstnaných (Upraveno dle 42)

Zaměstnaní celkem v tis. Osob	236,8
zemědělství, lesnictví a rybářství	7,70%
průmysl a stavebnictví	45,80%
tržní a netržní služby	46,50%

Celkový počet zaměstnaných v roce 2015 byl 236,8 tis. Nejvíce osob pracuje v sektoru tržní a netržní služby a to 46,5 % viz tabulka výše, 45,8 % pracuje v sektoru průmysl a stavebnictví a zbytek, tedy 7,7 % v zemědělství, lesnictví a rybářství.

### 3.7.2 Zaměstnanost, nezaměstnanost

Počet zaměstnaných osob v Kraji Vysočina bylo v roce 2015 236,8 tis. V tabulce níže můžeme vidět, že v roce 2013 byl nárůst počtu zaměstnaných o 14 % oproti roku 2012, v tomto roce byl jediný významný skok, jinak se hodnoty zaměstnaných drží skoro ve stejné výši.

Tab. 9: Počet zaměstnaných osob (Upraveno dle 42)

	2011	2012	2013	2014	2015
Zaměstnaní celkem tis. osob	235	232,1	263,4	238,5	236,8
Z toho v zemědělství	13,2	15,8	16,8	15,8	18,2

Počet zaměstnaných v zemědělství mírně roste, nejvíce v roce 2015 o 15 % oproti roku 2014. A v roce 2015 se zvýšil počet zaměstnaných osob o 38 % oproti roku 2011.

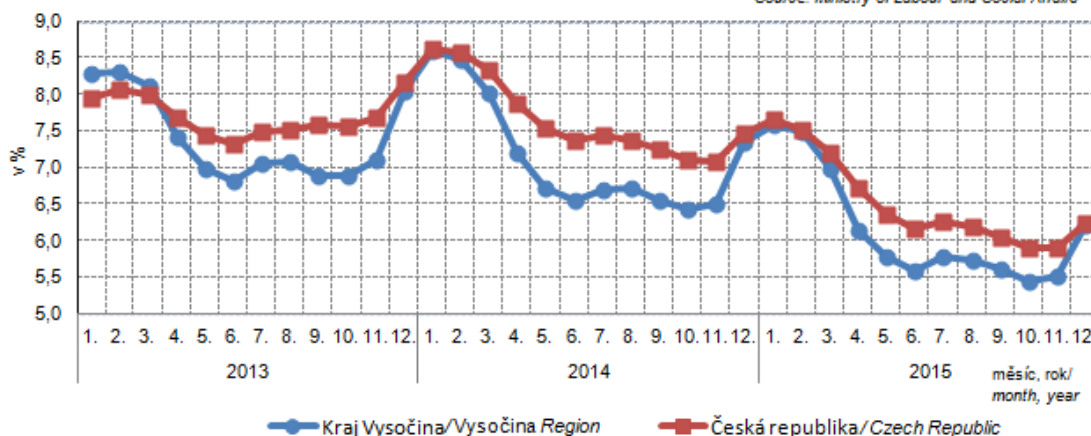
Tab. 10: Uchazeči, pracovní místa, nezaměstnanost (Upraveno dle 42)

	2011	2012	2013	2014	2015
Uchazeči o zaměstnání v evidenci ÚP	26605	26963	28304	25532	21268
Pracovní místa v evidenci ÚP	921	664	1203	2089	3588
Podíl nezaměstnaných osob v %	7,16	7,63	8,05	7,35	6,22

Počet uchazečů o zaměstnání evidovaných na ÚP v čase klesá, může to být také způsobenou odlivem obyvatel za prací do větších měst. V roce 2015 se snížil počet uchazečů o 17 % oproti roku 2014. Pracovní místa v evidenci ÚP rostou a to tak, že v roce 2015 je nárůst oproti roku 2011 o 290 %, oproti roku 2014 je nárůst v roce 2015 o 72 %. Pokud tento trend poroste a to, že lidí na ÚP se bude snižovat a počet pracovních míst zvyšovat bude více poptávky po pracovní síle než nabídky.

Podíl nezaměstnaných osob v Kraji Vysočina (ke konci jednotlivých měsíců)  
Share of the unemployed persons in the Vysočina Region (by the end of month)

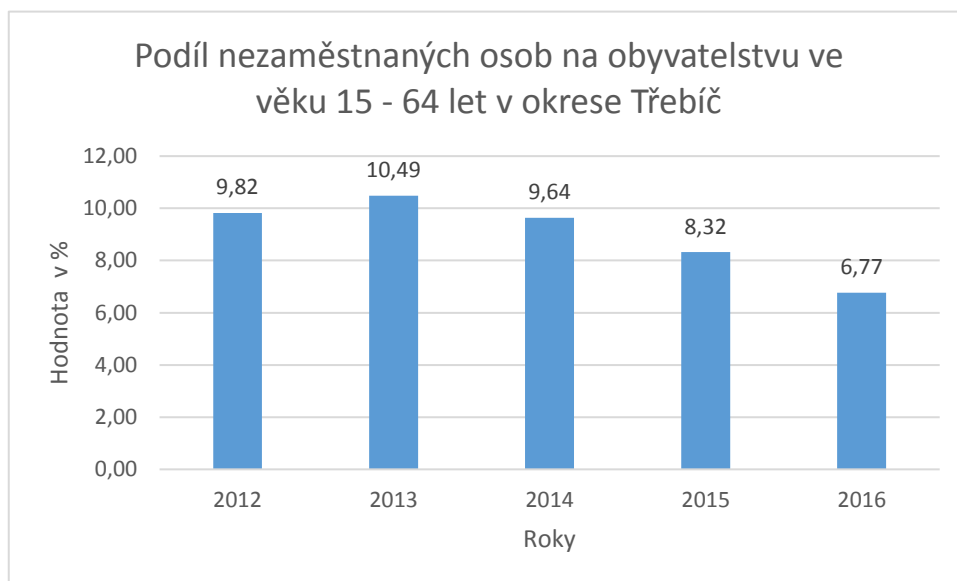
Pramen: Ministerstvo práce a sociálních věcí  
Source: Ministry of Labour and Social Affairs



Graf 15: Podíl nezaměstnaných osob v Kraji Vysočina (Upraveno dle 42)

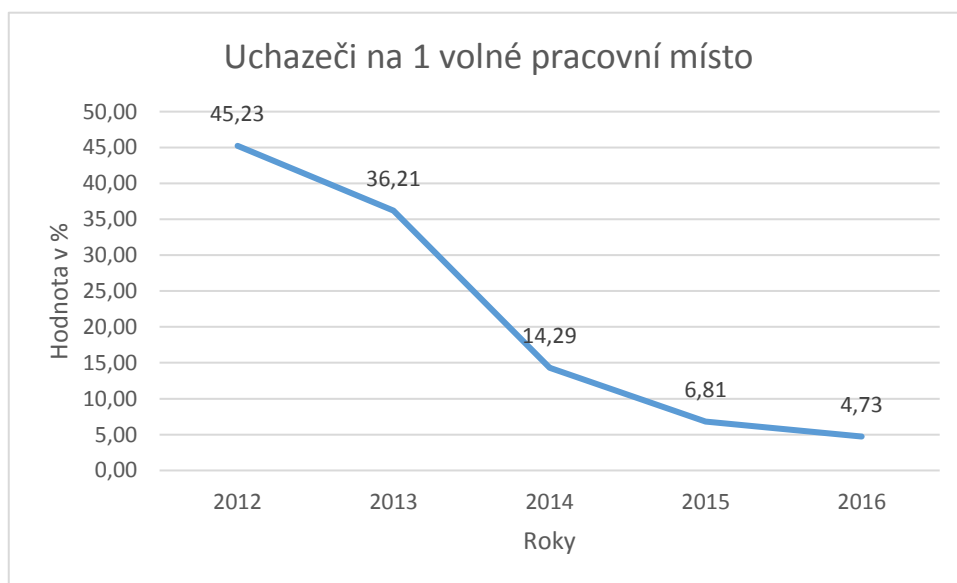
Podíl nezaměstnaných osob také klesá, což můžeme vidět také na grafu, který zobrazuje podíl nezaměstnaných osob v Kraji Vysočina ve srovnání s Českou republikou.

Také na grafu níže je klesající tendence, například v roce 2016 klesl počet nezaměstnaných osob v okrese Třebíč o 19 %.



Graf 16: Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvo ( Upraveno dle 43)

Počet uchazečů na 1 volné pracovní místo v okrese Třebíč bylo v roce 2016 4,73 %. Z grafu níže je zřejmé, že tato hodnota prudce klesla v roce 2014 o 61 % oproti roku 2013.



Graf 17: Uchazeči na 1 volné pracovní místo (Upraveno dle 43)

Celkový počet uchazečů o zaměstnání v dubnu 2016 byl 5214 a volných pracovních míst bylo 1346, tedy 3,86 uchazečů na jedno pracovní místo. Pro jednoho zaměstnance je 0,26 pracovních míst. Uchazečů o zaměstnání bylo u kvalifikovaných pracovníků 67

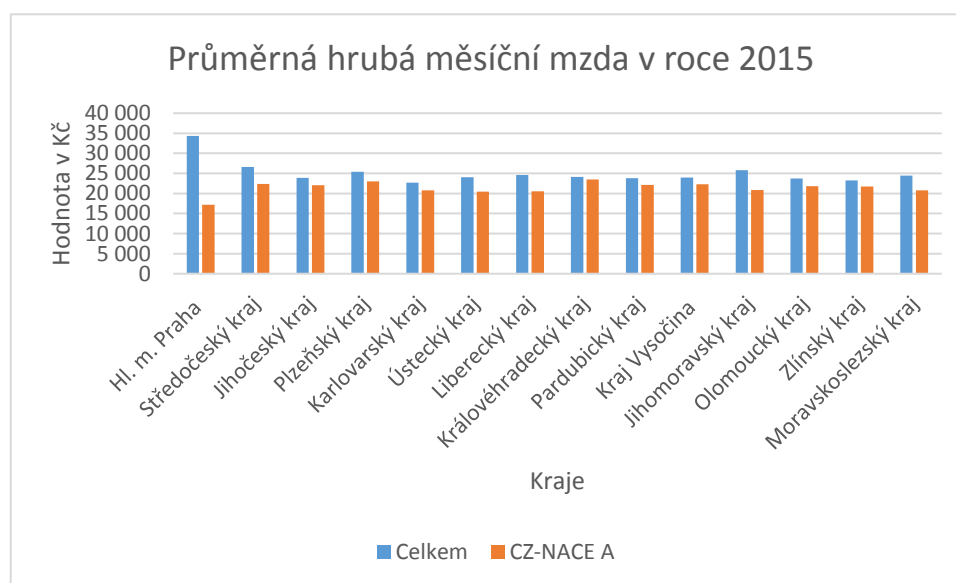
a to je 1,29% z celkového počtu, a poptávka po této klíčové pozici byla 14 pracovních míst. U druhé klíčové pozice je nabídka práce 39 uchazečů a volných pracovních míst 34, což znamená, že 0,87 pracovních míst připadá na jednoho uchazeče, a 1,15 uchazečů připadá na jedno volné pracovní místo.

Tab. 11: Profese CZ-ISCO – nabídka, poptávka míst (Upraveno dle 28)

Profese podle CZ-ISCO		Uchazeči o zaměstnání - Nabídka	Volné pracovní místo - Poptávka
kód	profese		
	Celkem	5214	1346
61	Kvalifikovaní pracovníci v zemědělství	67	14
92	Pomocní pracovníci v zemědělství, lesnictví a rybářství	39	34

### 3.7.3 Mzdové šetření

Průměrná mzda v České republice byla na konci roku 2016 29 320 Kč, v Kraji Vysočina 26 962 Kč. Pro srovnání průměrné hrubé měsíční mzdy ve všech krajích z celkových mezd a podle odvětví CZ-NACE a to A zemědělství (40).



Graf 18: Průměrná hrubá měsíční mzda v roce 2015 (Upraveno dle 40)

Lze v tomto grafu za rok 2015 vidět, že zemědělství se úplně nedaří v hlavním městě, ale naopak je zde nejvyšší průměrná hrubá mzda a to 34 315 Kč. V Kraji Vysočina je průměrná hrubá měsíční mzda 24 007 Kč a v zemědělství 22 262 Kč a to je oproti průměrné mzdě v kraji o 1 745 Kč méně.

Tab. 12: Průměrná hrubá mzda podle CZ-ISCO (Upraveno dle 49)

Profese podle CZ-ISCO		Průměrná hrubá měsíční mzda v Kč
kód	profese	
61	Kvalifikovaní pracovníci v zemědělství	20895
92	Pomocní pracovníci v zemědělství, lesnictví a rybářství	16541

Průměrné mzdy u klíčových pozic jsou u Kvalifikovaných pracovníků v zemědělství 20 895 Kč a u pomocných pracovníků v zemědělství, lesnictví a rybářství 16 541 Kč.

Tab. 13: Zaměstnanecké benefity (Upraveno dle 41)

Zaměstnanecké benefity	Procento poskytujících firem	
	2010	2015
Mobilní telefon	80 %	88 %
Vzdělávání	70 %	83 %
Pitný režim	71 %	81 %
Lékařské prohlídky	-	77 %
Příspěvek na penzijní připojištění	60 %	77 %
Služební automobil	75 %	73 %
Stravenky	75 %	72 %
Věcné dary/jednorázové odměny	57 %	66 %
Příspěvek na životní pojištění	39 %	60 %
13. plat	32 %	47 %
Kultura	29 %	42 %
Zaměstnanecké půjčky	31 %	40 %
Zdraví (vitamíny, rehabilitace atd.)	24 %	36 %
Sport	33 %	35 %
Dny volna tzv. sick day	-	33 %
Očkování proti chřipce	24 %	31 %
Příspěvek na dovolenou	20 %	30 %
Flexi – poukázky	14 %	24 %
Příspěvek na cestování do zaměstnání	14 %	14 %

Nejpoužívanějšími benefity podle průzkumu pojišťovny NN a a penzijní společnosti ve spolupráci se Svazem průmyslu a dopravy ČR jsou uvedeny v tabulce výše. Nejpoužívanější benefit, je mobilní telefon, který poskytuje 88 % společností v roce 2015, v roce 2014 byl také nejpoužívanější a poskytovalo ho 80 %. Dále mezi nejposkytovanější benefity patří vzdělání, pitný režim, lékařské prohlídky, příspěvek na penzijní připojištění a další v pořadí (41).

### 3.7.4 Dotace

Dotace, které by mohly být čerpány jsou buď z Evropského sociálního fondu ČR a nebo z úřadu práce na aktivní politiku zaměstnanosti.

Evropský sociální fond v ČR má za poslání rozvíjet zaměstnanost, snižovat nezaměstnanost, podporovat sociální začlenění osob a rovných příležitostí se zaměřením na rozvoj trhu práce a lidských zdrojů. Fond nabízí v období od 2014 – 2020 podporu, která je rozdělena do operačních programů. Jedním z těchto programů je **OP Zaměstnanost (OPZ)** a řídicím orgánem je Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. OPZ pokrývá oblasti: podpora zaměstnanosti, rovných příležitostí žen a mužů, adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů, dalšího vzdělávání, sociálního začleňování a boje s chudobou a podpory mezinárodní spolupráce a sociálních inovací v oblasti zaměstnanosti, sociálního začleňování a veřejné správy. Dalším operačním programem je **Operační program výzkum, vývoj a vzdělávání**, který stimuluje rozšíření nabídky vzdělávacích kurzů pro zaměstnance a osoby, které již pracují a chtějí se dále vzdělávat (29).

Aktivní politika zaměstnanosti pod záštitou úřadu práce je soubor nástrojů a opatření, která přispívají k tvorbě nových pracovních míst a napomáhají ke zmírňování nepříznivých situací občanů, kteří hledají nové pracovní uplatnění. Ke klíčovým nástrojům patří:

- rekvalifikace,
- investiční pobídky,
- příspěvek na zapracování,
- příspěvek při přechodu na nový podnikatelský program,
- příspěvek při vytváření společensky účelných pracovních míst,
- příspěvek při zřizování veřejně prospěšných prací,
- opatření na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením (28).

### 3.7.5 Legislativa

Změny v legislativě od roku 2017 jsou následující.

Od 1. 1 se zvýšila **minimální mzda** na 11 000 Kč a hodinová na 66 Kč (30).

Minimální mzda je shodná s **výší slevy za umístění dítěte v předškolním zařízení** a tedy, že si budou moci rodiče malých dětí odečíst od vypočítané daně až 11 000 Kč (30).

Pro **zaměstnance s invalidním důchodem** bude minimální mzda stejná jako pro všechny ostatní pracovníky a to 11 000 Kč a tím je zvýšen příspěvek na zaměstnávání osob se zdravotním postižením o 700 Kč (30).

Zvýšení limitů pro osvobození příspěvku zaměstnavatele na **penzijní připojištění a životní pojištění**, které je placené zaměstnancům z 30 000 Kč na 50 000 Kč ročně podle zákona o daních z příjmů § 6 odst. 9 písmena p (30).

Zvýšení **daňového zvýhodnění na dítě** se pro celý rok 2017 zvyšuje daňové zvýhodnění na druhé, třetí a další dítě. U zaměstnanců se výše daňového zvýhodnění bude aplikovat až od měsíce zveřejnění, což je 1. 4. 2017, ve mzdách za duben (30).

Tab. 14: Změny daňového zvýhodnění na dítě v roce 2017 (Upraveno dle 30)

2016		2017	
1. dítě	13 404 Kč	1. dítě	13 404 Kč
2. dítě	17 004 Kč	2. dítě	19 404 Kč
3. a další dítě	20 604 Kč	3. a další dítě	24 204 Kč

Mění se takzvané redukční hranice vyměřovacího základu na výpočet výše dávek u **nemocenského pojištění a náhrady mzdy v pracovní neschopnosti** a tím se mírně zvýší. Při hrubé mzdě 30 000 Kč u měsíční pracovní neschopnosti, nemocný obdrží přibližně o 170 Kč více (30).

Je zrušena horní hranice měsíční výše **rodičovského příspěvku**. I když se příspěvek nemění, zůstává ve výši 220 tisíc Kč, bude ho možné vyčerpat za kratší dobu než dosud, a to až do 32 tisíc Kč (30).

Od letošního roku je zavedena nová **dávka pro otce**, kteří budou moci nastoupit na takzvanou otcovskou poporodní péči. Otec bude dostávat z nemocenského pojištění jeden týden 70 % vyměřovacího základu svého výdělku. Nástup na otcovskou poporodní péči je možný v období šesti týdnů ode dne narození dítěte a tato týdenní péče nelze přerušit (30).

Novela zákona č. 435/2004 Sb., **o zaměstnanosti**, se aktuálně nachází v Poslanecké sněmovně ve 3. čtení, s sebou přináší změny ohledně regulatoriky agentur práce, zvýšení podpory společensky účelných pracovních míst či zpřístupnění podmínek pro výkon nekolidujících zaměstnání. V tomto zákoně se navrhuje prodloužení doby **poskytování příspěvků na společensky účelné pracovní místo** pro uchazeče o zaměstnání, kterým se dlouhodobě nedaří nebo jim není možné zajistit pozici na volném trhu práce (např. nedostatečné vzdělání) a to ze stávajících 12 na 24 měsíců (36).

Novela zákona č.251/2005 Sb., **o inspekci práce** je ve stejné fázi jako novela o zaměstnanosti. V tomto zákoně by mělo dojít k posílení ochrany soukromí zaměstnanců na pracovišti se zavedením nových finančních postihů s maximální pokutou až do výše 1 mil. Kč. Například při neoprávněném sledování či odposlouchávání, neoprávněné kontrole jejich elektronické pošty apod. (36).

Dosud je osvobozeno nepeněžní plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci nebo jeho rodinnému příslušníkovi ve formě použití zdravotnických, vzdělávacích nebo rekreačních zařízení. Podle nové úpravy je to změněno tak, že osvobozeno je pořízení zboží a služeb zdravotního, léčebného, hygienického podobného charakteru od zdravotnických zařízení a pořízení zdravotnických prostředků na lékařský předpis. (například úhrada rehabilitace, nákup léků s doplatkem nebo vitamínových doplňků, také pořízení dioptrických brýlí nebo zdravotní obuvi na lékařský předpis (37).



### 3.7.6 Závěr

Obyvatelstva v Kraji Vysočina, a i v okrese Třebíč ubývá, uchazečů o zaměstnání v evidenci ÚP taky ubývá, počet pracovních míst roste a tím se snižuje podíl nezaměstnaných lidí. Průměrná mzda v kraji roste. Na zaměstnance lze získat dotace a to z ÚP nebo z Evropské unie.

## 3.8 Analýza SWOT

Tato strategická analýza diagnostikuje silné, slabé stránky a příležitosti a hrozby. Identifikují se faktory a skutečnosti a ty se poté ohodnotí. Hodnocení se provádí tak, že se určí důležitost faktoru od 1, který znamená nejméně důležitý a 5, který je zas nejvíce důležitý faktor a následně se oboduje také skutečný stav těchto faktorů a to od 1, kdy je to velmi špatné a 5, kdy je to velmi dobré a nulou se označuje absence tohoto faktoru.

### 3.8.1 Analýza silných a slabých stránek

Silné a slabé stránky společnosti vyplývají z interní analýzy společnosti a mzdového šetření. Silné stránky jsou přednosti a výhody společnosti a slabé naopak nedostatky a slabiny, které se musí eliminovat.

Tab. 15: Silné stránky (Vlastní zpracování)

Silné stránky	Důležitost faktoru	Současný stav
Dobré vztahy ve společnosti	4	4
Dlouhodobé pracovní poměry	4	5
Ziskovost	5	3
Provádění praxe studentů	3	4
Dlouholetá působnost na trhu	4	4
Kapitálové účasti v jiných společnostech	3	4
Nízká fluktuace	5	4
Školení	4	4

Mezi silné stránky společnosti patří dobré vztahy mezi kolegy a s nadřízenými, dlouholetost pracovní síly, ziskovost ve všech sledovaných letech, provádění praxí studentů, dlouholetost na trhu, kapitálové účasti v jiných firmách, nízká fluktuace vůči ČR a oboru a možnost školení ve společnosti.

Tab. 16: Slabé stránky (Vlastní zpracování)

Slabé stránky	Důležitost faktoru	Současný stav
Věková struktura zaměstnanců	3	1
Problém s obsazováním některých pozic	5	3
Nedostatečná nabídka benefitů	3	2
Nízké průměrné mzdy	4	2

Slabé stránky jsou věková struktura zaměstnanců při které hrozí zvýšená fluktuace v budoucnu díky odchodu početné skupiny lidí, kteří jsou před důchodovým věkem, nedostatečná nabídka benefitů a nízké průměrné mzdy, nižší než v odvětví, ČR a kraji Vysočina.

### 3.8.2 Analýza příležitostí a hrozeb

Příležitosti a hrozby vyplývají z externí analýzy. Příležitosti jsou možnosti, které může společnost využít a hrozby jsou ohrožení a nežádoucí změny.

Tab. 17: Příležitosti (Vlastní zpracování)

Příležitosti	Důležitost faktoru	Současný stav
Dotace z ÚP	4	0
Nalezení nového odběratele	5	3
Spolupráce se školami	4	2

Příležitosti pro společnost je čerpání dotací z ÚP, spolupráce se školami při hledání nové pracovní síly a nalezení nového odběratele.

Tab. 18: Hrozby (Vlastní zpracování)

Hrozby	Důležitost faktoru	Současný stav
Změny v legislativním systému	3	1
Substituční produkty	5	4
Konkurence v oblasti poptávky po pracovní síle	4	2

Hrozby jsou změny v legislativním systému jako je například zvýšení minimální mzdy, nahrazení substitučních produktů a konkurence v oblasti poptávky popracovní síle, zaměstnanci by mohli odejít, jelikož mzdy se pohybují podprůměrem v kraji i oboru.

### 3.8.3 Vyhodnocení SWOT analýzy

Z analýzy SWOT vyplynulo, že společnost má více silných stránek než slabých a měla by tyto slabé stránky eliminovat. Hrozeb má společnost více než příležitostí a je potřeba využít příležitostí a eliminovat hrozby.

Tab. 19: Vyhodnocení SWOT analýzy (Vlastní zpracování)

Ukazatel	$\Sigma$ důležitost faktoru * současný stav	Průměrná hodnota ukazatele
Silné stránky	127	15,88
Slabé stránky	32	8,00
Příležitosti	23	7,67
Hrozby	31	10,33

### 3.8.4 Závěr

Zemědělské družstvo Hrotovice, družstvo má hodně silných stránek a také slabé, které by se měly eliminovat, jako i hrozby, které jsou vyšší než příležitosti. Tyto příležitosti by mělo ZD využít.

## 4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato poslední část se zaměřuje na odstranění slabých stránek, eliminování síly hrozby a využití příležitostí. Pro Zemědělské družstvo Hrotovice, družstvo bude navrženo pár změn v systému.

Ze SWOT analýzy se zde budou eliminovat slabé stránky jako je budoucí zvýšená fluktuace, vlivem odchodu do důchodů, nedostatečná nabídka benefitů a podpoří se problém s obsazováním některých pozic. Eliminovat se musí také hrozby a to konkurence schopnost v oblasti poptávky po pracovní síle a mělo by se využít příležitostí a to hlavně zvýšená spolupráce se školami.

Z analýzy spolupracovníků je zřejmé, že více než polovinu zaměstnanců tvoří zaměstnanci ve věku nad 50 let. Hodnoty fluktuace za předešlých 5 let byly sice příznivé, ale do budoucna odejde mnoho kvalifikovaných pracovníků, kteří ve společnosti působili již mnoho let a proto by bylo potřebné, přilákat i mladší generaci a to především zaměstnaneckými výhodami.

### 1) Poskytnutí benefitních karet

V dotazníkovém šetření, na otázku, zda by chtěli zaměstnanci jiný systém zaměstnaneckých výhod a sami si mohli vybrat z určitých výhod, které by jim nejvíce vyhovovaly, byla většina pro. Návrhem by bylo zvolit systém poskytování benefitních karet, ve kterém by si mohl každý zaměstnanec vybrat podle své libosti. Karty jsou vhodnější alternativou, než papírové poukázky a je s nimi lepší manipulace. Karty by byly zvoleny buď od společnosti Edenred a nebo SODEXO.

#### a) Endered – Ticket Benefits<sup>®</sup> card

Tato benefitní karta je bezkontaktní a je vydávána ve spolupráci s Mastercard<sup>®</sup>, touto kartou je možné platit v obchodech, za služby na klasických platebních terminálech a i na internetu online v e-shopech a nebo přes platební aplikaci E-Pay by Edenred (44).

Jsou nabízeny dvě varianty těchto karet a to:

personalizované – opakované dobíjení, platnost karty 3 roky a finančních prostředků 24 měsíců,

nepersonalizované – nelze dobíjet, platnost karty 1 rok a finančních prostředků 12 měsíců (44).

Kartu je možné uplatnit v oblastech sport, cestování, rekreace, ubytování, kultura, vzdělávání, zdravotní péče (44).

Touto formou lze platit v 23 provozovnách v okrese Třebíč, ale žádná provozovna není v sídle společnosti v Hrotovicích (44).

b) SODEXO – Flexi pass card

Tato karta funguje jako normální platební karta a je bezkontaktní (45).

Kartu je možné uplatnit v oblastech kultura, sport, relaxace a cestování, osobní rozvoj, zdraví a prevence (45).

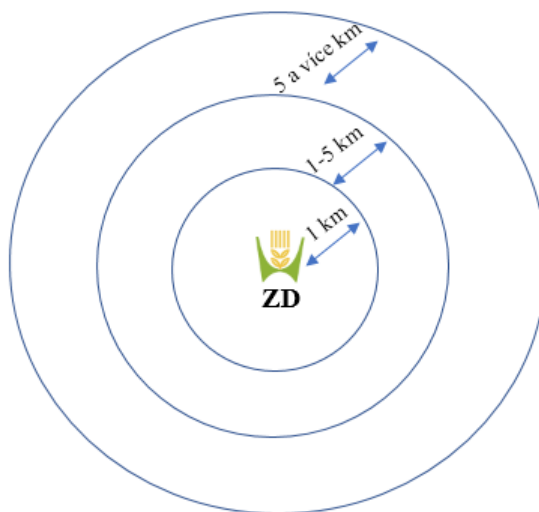
Touto formou lze platit v 34 provozovnách v okrese Třebíč a z těchto provozoven je jedna v sídle společnosti v Hrotovicích (45).

Z důvodu chybějící provozovny v sídle společnosti u varianty a), by byla vhodnější varianta b) a to Flexi pass card od SODEXO. Podle řízeného rozhovoru, by vedení společnosti uvítalo poskytování benefitu ve stejné částce všem zaměstnancům. Každému zaměstnanci by se na tuto benefiční kartu posílalo 300 Kč měsíčně.

## **2) Příspěvek na dopravu**

Družstvo sídlí na okraji města Hrotovice a v dotazníkovém šetření respondenti uváděli, že do práce dojíždí nejčastěji automobilem. Autobusovou dopravu zaměstnanci nevyužívají, může to být zapříčiněno vzdáleností od autobusového nádraží, které leží 1 km od sídla a také nevyhovující časově. Z tohoto důvodu by se zavedl příspěvek na dopravu, který přilepší stávajícím zaměstnancům a také může přilákat uchazeče o zaměstnání z delší dojezdové trasy. Příspěvek by se poskytoval podle vzdálenosti bydliště od místa výkonu práce viz. obrázek a to například:

- do 1 km: 300 Kč za měsíc,
- 1-5 km: 600 Kč za měsíc,
- 5 a více km: 900 Kč za měsíc.



Obr. 8: Vzdálenost ZD od bydliště (Vlastní zpracování)

### 3) Věrnostní příspěvek


Věrnostní příspěvek by zaměstnanci uvítali, což vypovídá i z dotazníkového šetření. Podle dotazníkového šetření v družství pracuje více než 10 let, 72 % respondentů. Návrhem by bylo, aby zaměstnanec, který má pracovní výročí, a to 10 let v pracovním poměru a každé další kulaté výročí, obdržel 1000 Kč a každé další polokulaté výročí obdržel 500 Kč.

### 4) Náborový příspěvek

Aby bylo lehčí najít nového zaměstnance, může k tomu dopomoci náborový příspěvek, který by mohl být ve výši 15 000 Kč a rozdělen do dvou splátek. První splátka by byla při první měsíční výplatě a to v hodnotě 5 000 Kč a druhá splátka ve výplatě po uplynutí zkušební doby a to 10 000 Kč. Za doporučení pracovníka na hledanou pracovní pozici by zaměstnanec, který ho doporučil, obdržel 5000 Kč a to po 3 měsících pracovního poměru doporučeného pracovníka.

## 5) Rozšíření spolupráce se střední školou

Družstvo sice spolupracuje se školami, ale jen na žádost studenta, který chce v ZD vykonávat povinnou praxi. Návrhem by bylo, aby možnost provést povinnou praxi bylo na středních školách, především tedy na Vyšší odborné škole a střední veterinární zemědělské a zdravotnické Třebíč, ale také na jiných středních školách podle pozic, aktivně nabízeno a to vždy před začátkem termínu praxí formou plakátů nebo letáku ve třídách, návrh letáku je na obrázku níže. Dalším návrhem by bylo, aby ve třídách absolventů byly vyvěšeny volné pracovní pozice ve družstvu, které jsou vhodné pro absolventy a to měsíc před ukončením studia. Na roznesení po třídách se dá domluvit s vedením škol.



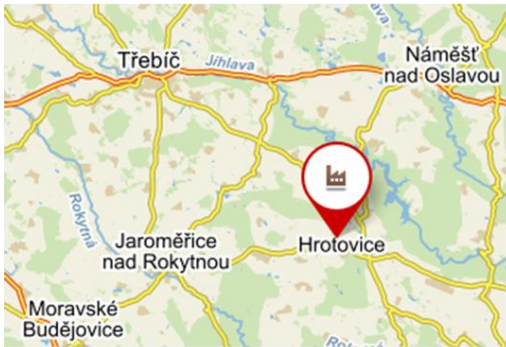
**Zemědělské družstvo Hrotovice**

Máš mít povinnou praxi a nevíš kde ji budeš provádět?  
Máme pro tebe řešení.

Jsme Zemědělské družstvo Hrotovice, družstvo a nabízíme ti získat praxi u nás.

Koukni na naše stránky a hned budeš vědět čím se zabýváme.  
[www.zdhrotovice.cz](http://www.zdhrotovice.cz)

Kde nás najdeš



Můžeš nám zavolat na telefonní číslo + 420 555 555 555  
A nebo napiš mail na [druzstvo@email.cz](mailto:druzstvo@email.cz)

Obr. 9: Leták do škol (Vlastní zpracování)

## **6) Nejlepší pracovník měsíce**

V systému hodnocení nejsou navrženy žádné změny, ale současný systém bude využit k odměňování, což nebylo dosud moc využíváno. Návrhem je vyhlášovat pracovníka měsíce, který bude hodnocen na základě pravidelného měsíčního hodnocení a bude vybírán z každého oddělení ten nejlepší. Vyhlášovat se budou 4 zaměstnanci a to zvláště ze sektoru ŽV, RV, THP a ostatní. V ostatních jsou zahrnuti režijní dělníci ze sektoru mechanizace, stavební skupina a sklad krmiv a osiv. Nejlepšímu pracovníkovi měsíce to sdělí přímý nadřízený a tento pracovník dostane odměnu ve výši 500 Kč. Tato odměna by měla sloužit ke zvýšení pracovního výkonu a motivace.

## **4.1 Ekonomické zhodnocení**

V kapitole, která se bude zabývat ekonomickým zhodnocením, budou popsány přínosy a vyčísleny náklady, které vzniknou zavedením návrhů.

### **1) Poskytnutí benefitních karet**

Pokud zaměstnavatel touto cestou poskytne příspěvek zaměstnanci, tak tento příspěvek nepodléhá dani z příjmu FO a je osvobozen od sociálního a zdravotního pojištění. Zaměstnavatel odvede z příspěvku daň z příjmu PO 19 %. Částka, kterou bude připisována každému zaměstnanci měsíčně je 300 Kč a zaměstnavateli za jednoho zaměstnance za měsíc vznikne náklad ve výši 372 Kč, akorát v prvním měsíci je částka navýšena o poplatek za kartu. Provize je 5 % z poskytnuté částky. Celkové náklady za rok činí 406 260 Kč a na jednoho zaměstnance za rok to je 4 514 Kč.

Výpočet je následující:

$$(372 + 50) \times 90 = 37\,980 \text{ Kč}$$

$$372 \times 90 \times 11 = 368\,280 \text{ Kč}$$

$$37\,980 + 368\,280 = \boxed{406\,260 \text{ Kč}}$$

$$406\,260/90 = 4\,514 \text{ Kč}$$



Tab. 20: Benefitní karty - zaměstnavatel (Vlastní zpracování)

Z pohledu zaměstnavatele	Formou odměny	Formou benefitní karty
Hodnota příspěvku	300,00 Kč	300,00 Kč
Sociální a zdravotní pojištění 34 %	102,00 Kč	-
Daň z příjmu 19 %	-	57,00 Kč
provize 5%	-	15,00 Kč
Náklady celkem	402,00 Kč	372,00 Kč

Tab. 21: Benefitní karty - zaměstnanec (Vlastní zpracování)

Z pohledu zaměstnance	Formou odměny	Formou benefitní karty
Hodnota příspěvku	300,00 Kč	300,00 Kč
Sociální a zdravotní pojištění 11 %	33,00 Kč	-
Daň z příjmu 15 %	75,00 Kč	-
Zaměstnanec obdrží	192,00 Kč	300,00 Kč

## 2) Příspěvek na dopravu

Pro výpočet příspěvku na dopravu bude rozděleno 90 zaměstnanců na třetiny, jedna třetina by bydlela do 1 km, druhá třetina od 1 do 5 km a třetí nad 5 km. Tento náklad je pro zaměstnavatele daňově uznatelným výdajem a odvádí 34 % na sociální a zdravotní pojištění zaměstnance a to tehdy, pokud to vyplývá z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu společnosti a nebo z pracovní nebo jiné smlouvy. Zaměstnanci bude odečtena 15 % daň z příjmu a 11 % zdravotní a sociální pojištění.

Výpočet je následující:

Z pohledu zaměstnavatele:  $30 \times 300 + 30 \times 600 + 30 \times 900 = 54\,000 \text{ Kč}$

$$54\,000 \times 12 \times 1,34 = \boxed{868\,320 \text{ Kč}}$$

Z pohledu zaměstnance při dojezdové vzdálenosti od 1 do 5 km:

$$600 \times 12 = 7\,200 \text{ Kč}, 7\,200 \times 0,11 = 792 \text{ Kč}, 7\,200 \times 1,34 = 9\,648 \text{ Kč}, 9\,648 \times 0,15 = 1\,447,2 \text{ Kč}, 7\,200 - 792 - 1\,447,2 = 4\,960,8 \text{ Kč}$$

### 3) Věrnostní příspěvek

Pro výpočet je uvažováno, že kulaté výročí, po 10letém pracovním poměru, má 10 zaměstnanců a polokulaté výročí také 10.

Výpočet je následující:

$$\text{Formou odměny} - 10 \times 1340 + 10 \times 670 = \boxed{20\,100 \text{ Kč}}$$

$$\text{Formou benefiční karty} - 10 \times 1240 + 10 \times 620 = \boxed{18\,600 \text{ Kč}}$$

Tento věrnostní příspěvek bude možné vyplatit ke mzdě a nebo vložit na vybranou benefiční kartu. V tomto případě bude příspěvek vložen na benefiční kartu.

Tab. 22: Věrnostní příspěvek - zaměstnavatel (Vlastní zpracování)

Z pohledu zaměstnavatele	Formou odměny		Formou benefiční karty	
	Hodnota příspěvku	1 000,00 Kč	500,00 Kč	1 000,00 Kč
Sociální a zdravotní pojištění 34 %	340,00 Kč	170,00 Kč	-	-
Daň z příjmu 19 %	-	-	190,00 Kč	95,00 Kč
provize 5%	-	-	50,00 Kč	25,00 Kč
Náklady celkem	1 340,00 Kč	670,00 Kč	1 240,00 Kč	620,00 Kč

Tab. 23: Věrnostní příspěvek - zaměstnanec (Vlastní zpracování)

Z pohledu zaměstnance	Formou odměny		Formou benefiční karty	
	Hodnota příspěvku	1 000,00 Kč	500,00 Kč	1 000,00 Kč
Sociální a zdravotní pojištění 11 %	110,00 Kč	55,00 Kč	-	-
Daň z příjmu 15 %	210,00 Kč	105,00 Kč	-	-
Zaměstnanec obdrží	680,00 Kč	340,00 Kč	1 000,00 Kč	500,00 Kč

### 4) Náborový příspěvek

Je bráno, že společnost bude mít 4 nové zaměstnance a jeden bude doporučen stávajícím zaměstnancem. Tento náklad je daňově uznatelným výdajem a odvádí 34 % na sociální a zdravotní pojištění zaměstnance. Zaměstnanci bude odečtena 15 % daň z příjmu a 11 % zdravotní a sociální pojištění.

Výpočet je následující:

Z pohledu zaměstnavatele:  $4 \times 15\,000 + 5\,000 = 65\,000 \text{ Kč}$

$$65\,000 \times 1,34 = \boxed{87\,100 \text{ Kč}}$$

Z pohledu nového zaměstnance:  $15\,000 \times 0,11 = 1\,650 \text{ Kč}$

$$15\,000 \times 1,34 = 20\,100 \text{ Kč}$$

$$20\,100 \times 0,15 = 3\,015 \text{ Kč}$$

$$15\,000 - 1\,650 - 3\,015 = 10\,335 \text{ Kč}$$

Z pohledu doporučujícího zaměstnance:

$$5\,000 \times 0,11 = 550 \text{ Kč}, 5\,000 \times 1,34 = 6\,700 \text{ Kč}, 6\,700 \times 0,15 = 1\,005 \text{ Kč}, 5\,000 - 550 - 1\,005 = 3\,445 \text{ Kč}$$

### **5) Rozšíření spolupráce se školami**

Tisk letáků, nebo plakátů by si udělalo družstvo samo a spotřebovalo by barvu a papír. Tento náklad se nedá přímo vyčíslit a proto budeme počítat s náklady za rok na 200 Kč.

### **6) Nejlepší pracovník měsíce**

Budou vybráni 4 nejlepší zaměstnanci z daných sektorů. Tento náklad je daňově uznatelným výdajem a společnost odvádí 34 % na sociální a zdravotní pojištění zaměstnance. Zaměstnanci bude odečtena 15 % daň z příjmu a 11 % zdravotní a sociální pojištění. Odměna bude buď součástí mzdy a nebo se zaměstnanci vloží na benefiční kartu.

Výpočet je následující:

$$\text{Formou odměny} - 4 \times 12 \times 670 = \boxed{32\,160 \text{ Kč}}$$

$$\text{Formou benefiční karty} - 4 \times 12 \times 620 = \boxed{29\,760 \text{ Kč}}$$

V tomto případě se vyplatí na benefitní kartu.

Tab. 24: Nejlepší pracovník - zaměstnavatel (Vlastní zpracování)

Z pohledu zaměstnavatele	Formou odměny	Formou benefitní karty
Hodnota příspěvku	500,00 Kč	500,00 Kč
Sociální a zdravotní pojištění 34 %	170,00 Kč	-
Daň z příjmu 19 %	-	95,00 Kč
provize 5%	-	25,00 Kč
Náklady celkem	670,00 Kč	620,00 Kč

Tab. 25: Nejlepší zaměstnanec – zaměstnanec (Vlastní zpracování)

Z pohledu zaměstnance	Formou odměny	Formou benefitní karty
Hodnota příspěvku	500,00 Kč	500,00 Kč
Sociální a zdravotní pojištění 11 %	55,00 Kč	-
Daň z příjmu 15 %	105,00 Kč	-
Zaměstnanec obdrží	340,00 Kč	500,00 Kč

#### 4.1.1 Shrnutí nákladů

Následující tabulka je shrnutím nákladů všech změn, vyčíslených v předchozí kapitole.

Tab. 26: Shrnutí nákladů (Vlastní zpracování)

Navrhované změny	Náklady za rok
Poskytování benefitních karet	406 260,00 Kč
Příspěvek na dopravu	868 320,00 Kč
Věrnostní příspěvek	18 600,00 Kč
Náborový příspěvek	87 100,00 Kč
Rozšíření spolupráce se školami	200,00 Kč
Nejlepší pracovník měsíce	29 760,00 Kč
Celkové náklady změn	1 410 240,00 Kč

Pokud se zvýší náklady o 1 410 240 Kč, tak poté dojde ke zvýšení celkových nákladů, které jsou brány z roku 2015, a to o 0,7 % a mzdových nákladů o cca 5,9 %. Společnost toto zvýšení nákladů moc nepocítí, jelikož procentní změny nejsou tak velké.

#### 4.1.2 Přínosy navrhovaných změn

Se zavedením těchto změn se pojí také otázka, jaké přínosy ze změn plynou. Přínosem je větší spokojenost zaměstnanců, o kterou jde především, a tím spojenou zvýšenou pracovní výkonnost a větší motivace. Tyto změny s sebou sice přináší zvýšené náklady, ale čím víc je pracovní síla spokojenější a motivovanější, tím více zvýší svoji výkonnost a zisk poroste.

Příspěvkem na dopravu se odstraní bariéra ze vzdáleností dojíždění do společnosti a může přilákat nové zaměstnance z delší dojezdové trasy.

Náborový příspěvek je investicí do budoucna, kdy se může fluktuace zvyšovat a tím ubývat kvalifikované pracovní síly, tímto příspěvkem, bude pracovní pozice lukrativnější než například u konkurence.

Věrnostní příspěvek upevní vztah stávajících zaměstnanců se společností a s pocitem, že si jich podnik váží, nebudou chtít měnit zaměstnavatele.

Poskytnutí benefičních karet zaměstnancům se umožní společnosti podílet se na činnostech volného času zaměstnanců a zaměstnanci budou ke svému zaměstnavateli loajálnější.

Určením zaměstnance měsíce se zaměstnancům zvýší motivace dosahování lepších výsledků v práci a s tím spojená vyšší pracovní výkonnost.

Kvantitativně lze vyhodnotit přínosy navrhovaných změn až s časovým odstupem po zavedení a to minimálně rok po zavedení. Tyto změny budou úspěšné tehdy, když produktivita práce poroste rychleji, než náklady na zaměstnance.

## 4.2 Harmonogram změn

Po návrhu změn, se také musí vymežit čas změn pro jednotlivé návrhy, družstvu bude doporučeno zavádět tyto změny postupně od září 2017 a to i z toho důvodu, že je potřebné s tím seznámit vedoucí pracovníky a zaměstnance. Dohlížet na průběh změn by měl předseda družstva.

Tab. 27: Harmonogram změn (Vlastní zpracování)

Časové období měsíc a rok	Změna
od července 2017	Seznámení se změnami a postupné zavedení do vnitřních předpisů
září 2017	Zavedení příspěvku na dopravu a rozšíření spolupráce se školami
říjen 2017	Zavedení zaměstnance měsíce
leden 2018	Zavedení náborového příspěvku
leden 2018	Zavedení věrnostního příspěvku
leden 2018	Zavedení poskytování benefičních karet

## ZÁVĚR

Hlavním cílem této práce byl návrh změn systému hodnocení a odměňování zaměstnanců v Zemědělském družstvu Hrotovice, na základě výsledků z provedeného výzkumu. Porovnání výsledků dotazníkového šetření s výchozí situací společnosti.

Bakalářská práce byla rozdělena do tří částí, které jsou na sobě závislé a úzce spolu souvisejí. Těmito částmi byly teoretická sekce, analytická sekce a návrhová sekce. V teoretické části byly vysvětleny některé teoretické pojmy. Analytická část provedla analýzu současného stavu. Analýza ekonomické situace zjistila ekonomickou situaci společnosti, jak si vede, jaké vykazuje výnosy, náklady, hospodářský výsledek. Dále se provedla Analýza 7S ve které byla popsána organizační struktura společnosti, spolupracovníci, schopnosti ve společnosti, strategie družstva, její systémy, především současný systém hodnocení a odměňování zaměstnanců, styl a sdílené hodnoty. Analýza spokojenosti zaměstnanců provedla dotazníkové šetření v družstvu a bylo zjištěno například že má nejvíce respondentů nejvyšší vzdělání odborné učiliště bez maturity, že systém odměňování je srozumitelný a že vztahy mezi kolegy a s nadřízenými je dobrý. Řízený rozhovor zjistil pohled vedení na situaci. Dále se provedla Porterova analýza, ve které se zkoumala vyjednávací síla odběratel, dodavatelů, současná konkurence, hrozba nových konkurentů a hrozba substitučních produktů. V analýze trhu práce byly zjištěny demografické údaje, zaměstnanost, nezaměstnanost, průměrné mzdy v kraji, ČR a odvětví. Poslední analýzou v analytické části byla SWOT analýza, která zjistila silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby z analýz.

Třetí a zároveň poslední část se věnovala vlastním návrhům řešení. Pro Zemědělské družstvo Hrotovice, družstvo byly navrženy změny jako poskytování benefičních karet zaměstnancům, příspěvku na dopravu, věrnostního příspěvku, náborového příspěvku, rozšíření spolupráce se střední školou a zvolení nejlepšího pracovníka měsíce. U těchto návrhů změn bylo vyčísleno jejich ekonomické zhodnocení, přínosy a je vytvořen harmonogram změn, podle kterého se může postupovat v případě zavedení změn.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) SANWAL, Tanushree. Compensation Management. *Paradigm* [online]. New Delhi: Sage Publications Ltd, 13(1), 2009. 115-116. [cit. 2016-10-31]. ISSN 09718907. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/214400509?accountid=17115>.
- (2) ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. vyd. 1., Praha: Grada, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- (3) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 928 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- (4) CALDWELL, Raymond. Rhetoric, facts and self-fulfilling prophesies: exploring practitioners' perceptions of progress in implementing HRM. *Industrial Relations Journal*, [online]. Oxford, UK and Malden, USA: Blackwell Publishing Ltd, 0405n. 1., 35(3), 2004. 196-215. [cit. 2016-11-01]. DOI: 10.1111/j.1468-2338.2004.00309.x. ISSN 0019-8692. Dostupné z: <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=e5baee01-eda8-4708-8562-dfb56cb2745e%40sessionmgr103&vid=1&hid=128>.
- (5) ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd., Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- (6) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- (7) ZEMĚDĚLSKÉ DRUŽSTVO HROTOVICE. O nás. *zdhrotovice.cz*. [online]. [cit. 2017-01-27]. Dostupné z: <http://zdhrotovice.cz/>.
- (8) ZEMĚDĚLSKÉ DRUŽSTVO HROTOVICE, DRUŽSTVO. *Organizační struktura*. Hrotovice: Zemědělské družstvo Hrotovice, družstvo, 2016.



- (9) VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN - MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Výpis z obchodního rejstříku. *or.justice.cz*. [online]. © 2012 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=603584&typ=PLATNY>.
- (10) KATALOG AKTIVNÍCH FIREM. Zemědělské družstvo Hrotovice. *zivefirmy.cz*. [online]. © 2017 [cit. 2017-04-29]. Dostupné z: [https://www.zivefirmy.cz/zemedelske-druzstvo-hrotovice\\_f1135516](https://www.zivefirmy.cz/zemedelske-druzstvo-hrotovice_f1135516).
- (11) ZEMĚDĚLSKÉ DRUŽSTVO HROTOVICE, DRUŽSTVO. *Struktura zaměstnanců*. Hrotovice: Zemědělské družstvo Hrotovice, družstvo, 2016.
- (12) ZEMĚDĚLSKÉ DRUŽSTVO HROTOVICE, DRUŽSTVO. *Příloha k účetní závěrce*. Hrotovice: Zemědělské družstvo Hrotovice, družstvo, 2015.
- (13) ZEMĚDĚLSKÉ DRUŽSTVO HROTOVICE, DRUŽSTVO. *Příloha k účetní závěrce*. Hrotovice: Zemědělské družstvo Hrotovice, družstvo, 2014.
- (14) ZEMĚDĚLSKÉ DRUŽSTVO HROTOVICE, DRUŽSTVO. *Příloha k účetní závěrce*. Hrotovice: Zemědělské družstvo Hrotovice, družstvo, 2013.
- (15) ZEMĚDĚLSKÉ DRUŽSTVO HROTOVICE, DRUŽSTVO. *Příloha k účetní závěrce*. Hrotovice: Zemědělské družstvo Hrotovice, družstvo, 2012.
- (16) ZEMĚDĚLSKÉ DRUŽSTVO HROTOVICE, DRUŽSTVO. *Příloha k účetní závěrce*. Hrotovice: Zemědělské družstvo Hrotovice, družstvo, 2011.
- (17) ZEMĚDĚLSKÉ DRUŽSTVO HROTOVICE, DRUŽSTVO. *Směrnice č.1/2016*. Hrotovice: Zemědělské družstvo Hrotovice, družstvo, 2016.
- (18) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Průměrné hrubé měsíční mzdy podle odvětví CZ-NACE. *vdb.czso.cz* [online]. © 2017 [cit. 2017-05-11]. Dostupné z:

[https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-vyhledavani&pvo=MZD04-A&vyhltext=pr%C5%AFm%C4%9Brn%C3%A9+hrub%C3%A9+mzdy&bkv=cHLFr23Em3Juw6kgaHJ1YsOpIG16ZHk.&z=T&f=TABULKA&skupId=851&katalog=all&str=v325&#w=.](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-vyhledavani&pvo=MZD04-A&vyhltext=pr%C5%AFm%C4%9Brn%C3%A9+hrub%C3%A9+mzdy&bkv=cHLFr23Em3Juw6kgaHJ1YsOpIG16ZHk.&z=T&f=TABULKA&skupId=851&katalog=all&str=v325&#w=)

- (19) KEŘKOVSKÝ, M., O., VYKYPĚL. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- (20) KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- (21) URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4.
- (22) HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- (23) SAKSLOVÁ, V., E., ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. 177 s. ISBN 978-80-7435-331-4.
- (24) PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- (25) KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. vydání, Praha: Grada, 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
- (26) DUDA, J., P., TOMŠÍK. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. ISBN 978-80-7375-556-0.

- (27) MANAGEMENT MANIA. Fluktuace zaměstnanců. *managementmania.com* [online]. © 2017 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/fluktuace-zamestnancu>.
- (28) INTEGROVANÝ PORTÁL MPSV. Aktivní politika zaměstnanosti. *portal.mpsv.cz* [online]. © 2017 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: [https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/vys/aktivni\\_politika\\_zamestnanosti](https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/vys/aktivni_politika_zamestnanosti).
- (29) EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND ČR. Operační program zaměstnanost. *esfcr.cz* [online]. © 2017 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/programy/op-zamestnanost>.
- (30) FINANCE. Finanční novinky, dávky a odvody v roce 2017. *finance.idnes.cz* [online]. © 2017 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/financni-novinky-davky-a-odvody-v-roce-2017-ffw-/viteze.aspx?c=A170103\\_105124\\_viteze\\_sov](http://finance.idnes.cz/financni-novinky-davky-a-odvody-v-roce-2017-ffw-/viteze.aspx?c=A170103_105124_viteze_sov).
- (31) ZEMĚDĚLSKÉ DRUŽSTVO HROTOVICE, DRUŽSTVO. *Výkaz zisku a ztráty*. Hrotovice: Zemědělské družstvo Hrotovice, družstvo, 2011.
- (32) ZEMĚDĚLSKÉ DRUŽSTVO HROTOVICE, DRUŽSTVO. *Výkaz zisku a ztráty*. Hrotovice: Zemědělské družstvo Hrotovice, družstvo, 2012.
- (33) ZEMĚDĚLSKÉ DRUŽSTVO HROTOVICE, DRUŽSTVO. *Výkaz zisku a ztráty*. Hrotovice: Zemědělské družstvo Hrotovice, družstvo, 2013.
- (34) ZEMĚDĚLSKÉ DRUŽSTVO HROTOVICE, DRUŽSTVO. *Výkaz zisku a ztráty*. Hrotovice: Zemědělské družstvo Hrotovice, družstvo, 2014.
- (35) ZEMĚDĚLSKÉ DRUŽSTVO HROTOVICE, DRUŽSTVO. *Výkaz zisku a ztráty*. Hrotovice: Zemědělské družstvo Hrotovice, družstvo, 2015.

- (36) PRÁVNÍ PROSTOR. Pracovní právo. *pracovni prostor.cz* [online]. © 2017 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <http://www.pravni prostor.cz/clanky/pracovni-pravo/zmeny-novela-zakona-o-zamestnanosti>.
- (37) PORTÁL POHODA. Chystané změny ve zdanění zaměstnanců od roku 2017. *portal.pohoda.cz* [online]. © 2012 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/zdanovani-zamestnancu-od-roku-2017/>.
- (38) EKONOM DRUŽSTVA. *Interview*. Zemědělské družstvo Hrotovice, družstvo, Miláčka 603, Hrotovice. 26. 5. 2017.
- (39) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz podle CZ-NACE. *vdb.czso.cz* [online]. © 2017 [cit. 2017-05-27]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&pvo=ZDR03&katalog=30849&str=v112&c=v3~8\\_\\_RP2015](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&pvo=ZDR03&katalog=30849&str=v112&c=v3~8__RP2015).
- (40) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Časové řady základních ukazatelů statistiky práce - únor 2017. *czso.cz* [online]. [cit. 2017-05-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/casove-rady-zakladnich-ukazatelu-statistiky-prace-unor-2017>
- (41) NN. Firmám se daří, nabízejí zaměstnancům více benefitů než loni. *nn.cz* [online]. [cit. 2017-05-30]. Dostupné z: <https://www.nn.cz/spolecnost-nn/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/firmam-se-dari-nabizeji-zamestnancum-vice-benefitu-nez-loni.html>
- (42) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Statistická ročenka kraje vysočina 2016. *czso.cz* [online]. [cit. 2017-05-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-kraje-vysocina-2016>

- (43) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Okres Třebíč. *czso.cz* [online]. [cit. 2017-05-30]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/xj/okres\\_trebic](https://www.czso.cz/csu/xj/okres_trebic).
- (44) EDENRED. Platební karta Ticket Benefits. *edenred.cz* [online]. [cit. 2017-05-30]. Dostupné z: <https://www.edenred.cz/content/klient/vse-o-nasich-produktech/zamestnanecke-benefity/ticket-benefits-card>.
- (45) SODEXO BENEFITY. Flexi pass card. *cz.benefity.sodexo.com* [online]. [cit. 2017-05-30]. Dostupné z: <http://cz.benefity.sodexo.com/benefity/fpc>.
- (46) AGRO 2000. O společnosti. *agro2000.cz* [online]. [cit. 2017-05-30]. Dostupné z: <http://www.agro2000.cz/o-spolecnosti.html>.
- (47) AGROCHEMA. Družstvo. *agrochema.cz* [online]. © 2016 [cit. 2017-05-30]. Dostupné z: <http://www.agrochema.cz/cs/?category=druzstvo&page=druzstvo>.
- (48) MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. Zelená zpráva 2015. *eagri.cz* [online]. © 2009-2017 [cit. 2017-05-30]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/ministerstvo-zemedelstvi/vyrocní-a-hodnotící-zpravy/zpravy-o-stavu-zemedelstvi/zelena-zprava-2015.html>.
- (49) INFORMAČNÍ SYSTÉM O PRŮMĚRNÉM VÝDĚLKU. Aktuální šetření. *ispv.cz* [online]. © 2010–2017 [cit. 2017-05-30]. Dostupné z: <http://ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx>.

## **SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ**

ZD	Zemědělské družstvo
RV	Rostlinná výroba
ŽV	Živočišná výroba
THP	Technickohospodářský pracovník
ZP	Zákoník práce
ÚP	Úřad práce

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj hospodářského výsledku v letech 2011-2015.....	35
Graf 2: Vývoj výnosů v letech 2011-2015.....	35
Graf 3: Vývoj nákladů v letech 2011-2015 .....	37
Graf 4: Podíl mzdových nákladů na celkové náklady v letech 2011 – 2015.....	38
Graf 5: Vývoj mzdových nákladů v letech 2011 – 2015 .....	38
Graf 6: Vývoj průměrné mzdy v letech 2011-2015 .....	39
Graf 7: Struktura zaměstnanců .....	41
Graf 8: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2011 – 2015 .....	42
Graf 9: Fluktuace .....	42
Graf 10: Nemocnost v letech 2011 – 2015 .....	43
Graf 11: Podíl zaměstnance na zisku v letech 2011 – 2015 .....	44
Graf 12: Struktura účtů .....	61
Graf 13: Počet obyvatel v okrese Třebíč .....	64
Graf 14: Vzdělání obyvatelstva v kraji .....	65
Graf 15: Podíl nezaměstnaných osob v Kraji Vysočina .....	66
Graf 16: Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvo .....	67
Graf 17: Uchazeči na 1 volné pracovní místo.....	67
Graf 18: Průměrná hrubá měsíční mzda v roce 2015 .....	68
Graf 19: Pohlaví.....	v

Graf 20: Věk .....	v
Graf 21: Dosažené vzdělání .....	vi
Graf 22: Délka pracovního poměru .....	vi
Graf 23: Sektor.....	vii
Graf 24: Délka dojíždění.....	vii
Graf 25: Dopravní prostředek .....	viii
Graf 26: Volba auta.....	viii
Graf 27: Stravování.....	ix
Graf 28: Spokojenost s odměňováním.....	ix
Graf 29: Srozumitelnost a informovanost o odměňování .....	x
Graf 30: Spravedlnost systému .....	x
Graf 31: Motivace .....	xi
Graf 32: Motivace zaměstnaneckých výhod.....	xi
Graf 33: Poměr pevné a pohyblivé složky mzdy .....	xii
Graf 34: Jiný systém s volbou výhod.....	xii
Graf 35: Výhody .....	xiii
Graf 36: Jiné benefity .....	xiii
Graf 37: Kolektiv .....	xiv
Graf 38: Vztahy s kolegy .....	xiv
Graf 39: Vztah s nadřízeným .....	xv
Graf 40: Návrhy na změny a opatření.....	xv



Graf 41: Potřebné informace.....	xvi
Graf 42: Vybavení .....	xvi
Graf 43: Školení.....	xvii
Graf 44: Další vzdělávání .....	xvii
Graf 45: Změna zaměstnání .....	xviii
Graf 46: Strach o ztrátu zaměstnání.....	xviii
Graf 47: Pocit stresu .....	xix
Graf 48: Spokojenost s pracovní dobou.....	xix
Graf 49: Doporučení společnosti .....	xx

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Složky celkové odměny.....	19
Obr. 2: Model motivace .....	20
Obr. 3: Vztah motivace a výkonu .....	22
Obr. 4: Příklady posuzovací (hodnotící) stupnice .....	26
Obr. 5: Model 360° zpětné vazby .....	28
Obr. 6: Logo subjektu .....	31
Obr. 7: Organizační struktura .....	40
Obr. 8: Vzdálenost ZD od bydliště .....	78
Obr. 9: Leták do škol .....	79

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Analýza výnosů, nákladů a hospodářského výsledku .....	34
Tab. 2: Struktura výnosů v roce 2015 .....	36
Tab. 3: Struktura nákladů v roce 2015.....	37
Tab. 4: Kalendářní dny pracovní neschopnosti .....	43
Tab. 5: Ukazatele .....	44
Tab. 6: Tabulka mzdových tarifů.....	47
Tab. 7: Obyvatelstvo Kraje Vysočina.....	63
Tab. 8: Struktura zaměstnaných.....	65
Tab. 9: Počet zaměstnaných osob .....	66
Tab. 10: Uchazeči, pracovní místa, nezaměstnanost .....	66
Tab. 11: Profese CZ-ISCO – nabídka, poptávka míst .....	68
Tab. 12: Průměrná hrubá mzda podle CZ-ISCO .....	69
Tab. 13: Zaměstnanecké benefity .....	69
Tab. 14: Změny daňového zvýhodnění na dítě v roce 2017 .....	71
Tab. 15: Silné stránky .....	73
Tab. 16: Slabé stránky .....	74
Tab. 17: Příležitosti.....	74
Tab. 18: Hrozby .....	74
Tab. 19: Vyhodnocení SWOT analýzy.....	75

Tab. 20: Benefitní karty - zaměstnavatel .....	81
Tab. 21: Benefitní karty - zaměstnanec .....	81
Tab. 22: Věrnostní příspěvek - zaměstnavatel .....	82
Tab. 23: Věrnostní příspěvek - zaměstnanec .....	82
Tab. 24: Nejlepší pracovník - zaměstnavatel .....	84
Tab. 25: Nejlepší zaměstnanec – zaměstnanec .....	84
Tab. 26: Shrnutí nákladů.....	84
Tab. 27: Harmonogram změn .....	86

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: DOTAZNÍK.....	i
Příloha 2: VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	v

## DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE DRUŽSTVA

Dobrý den,

jmenuji se Šárka Nováková a jsem studentkou Vysokého učení technického na Fakultě podnikatelské v Brně. Pro zpracování mé bakalářské práce na téma ‚Návrh změn systému hodnocení a odměňování zaměstnanců‘ v ZD Hrotovice, potřebuji Váš názor na věc, týkající se vašeho ohodnocení a odměn. Prosím Vás tedy o vyplnění mého dotazníku, který Vám zabere jen pár minut. Dotazník je zcela anonymní. Předem děkuji za odpovědi na mé otázky.

Správnou odpověď prosím zakroužkujte a pokud chcete, můžete pod každou otázku napsat odůvodnění své odpovědi.

(1) Pohlaví:      a) muž              b) žena

(2) Věk:            a) méně než 20 let              c) 30 – 39 let              e) 50 – 59 let  
                            b) 20 – 29 let              d) 40 – 49 let              f) 60 a více let

(3) Nejvýše dosažené vzdělání:

a) základní vzdělání	d) střední škola s maturitou
b) odborné učiliště bez maturity	e) vysokoškolské vzdělání I. stupně
c) odborné učiliště s maturitou	f) vysokoškolské vzdělání II. stupně

(4) Jak dlouho pracujete v ZD?      a) méně než 1 rok              c) 5 – 10 let  
    b) 1 – 5 let              d) 10 a více let

(5) Svou práci vykonávám v sektoru:

a) rostlinná výroba	b) živočišná výroba	c) THP
d) stavební skupina	e) kuchyně	

(6) Jak daleko dojíždíte do práce?      a) méně než 1 km              c) 3 – 5 km

b) 1 – 3 km

d) více než 5 km

- (7) Jak se do práce dopravujete?      a) pěšky      c) autobusem  
b) na kole      d) autem
- (8) Pokud jste v předešlé otázce zvolili možnost d) autem, uveďte, zda jezdíte autem:  
a) soukromým      b) služebním
- (9) Využíváte firemního stravování?  
a) ano      b) spíše ano      c) spíše ne      d) ne
- (10) Jste spokojen/á se současným systémem odměňování? Pokud ne, uveďte proč.  
a) ano      b) spíše ano      c) spíše ne      d) ne
- (11) Máte dojem, že podoba a řízení odměňování jsou srozumitelné a jste o nich plně informováni? Pokud ne, uveďte proč.  
a) ano      b) spíše ano      c) spíše ne      d) ne
- (12) Myslíte si, že je současný systém odměňování spravedlivý a odpovídá náplni Vaší práce? Pokud ne, uveďte proč.  
a) ano      b) spíše ano      c) spíše ne      d) ne
- (13) Co Vás nejvíce motivuje ve Vaší práci?  
a) mzda      c) zaměstnanecké výhody      e) jistota zaměstnání  
b) odměny      d) uznání a pochvala od nadřízeného      f) jiné.....
- (14) Působí na Vás zaměstnanecké výhody motivačně?  
a) ano      b) spíše ano      c) spíše ne      d) ne
- (15) Vyhovuje Vám poměr pevné (základní mzdy) a pohyblivé (odměny, bonusy, prémie, příplatky...) složky mzdy? Pokud ne, uveďte proč.

- a) ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      d) ne

(16) Chtěl/la byste jiný systém zaměstnaneckých výhod, ve kterém byste si mohl/la zvolit z určitých výhod, které by Vám nejvíce vyhovovaly?

- a) ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      d) ne

(17) Které výhody byste si sám/sama zvolila?

- a) kultura – vstupenky do kina, divadla a dalších kulturních zařízení...
- b) sport – sportovní centra, bazény, akvaparky...
- c) vzdělání – jazykové kurzy, počítačové kurzy, autoškoly...
- d) zdraví – lékárny, masáže, lázně, očkování...

(18) Jaké jiné poskytované benefity byste ve firmě uvítali?

- a) příspěvek na dopravu                      c) půjčky zaměstnancům
- b) věrnostní příspěvek                      d) příspěvek na očkování

(19) Záleží Vám na tom, v jakém kolektivu pracujete?

- a) ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      d) ne

(20) Jaké jsou vaše vztahy s kolegy na pracovišti?

- a) velmi dobré                      b) dobré                      c) špatné                      d) velmi špatné

(21) Jaký je váš vztah s nadřízeným?

- a) velmi dobrý                      b) dobrý                      c) špatný                      d) velmi špatný

(22) Poslouchají Vaši nadřízení Vaše návrhy na změny a opatření?

- a) ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      d) ne

(23) Dostáváte všechny potřebné informace k plnění pracovních úkolů řádně a včas?

- a) ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      d) ne



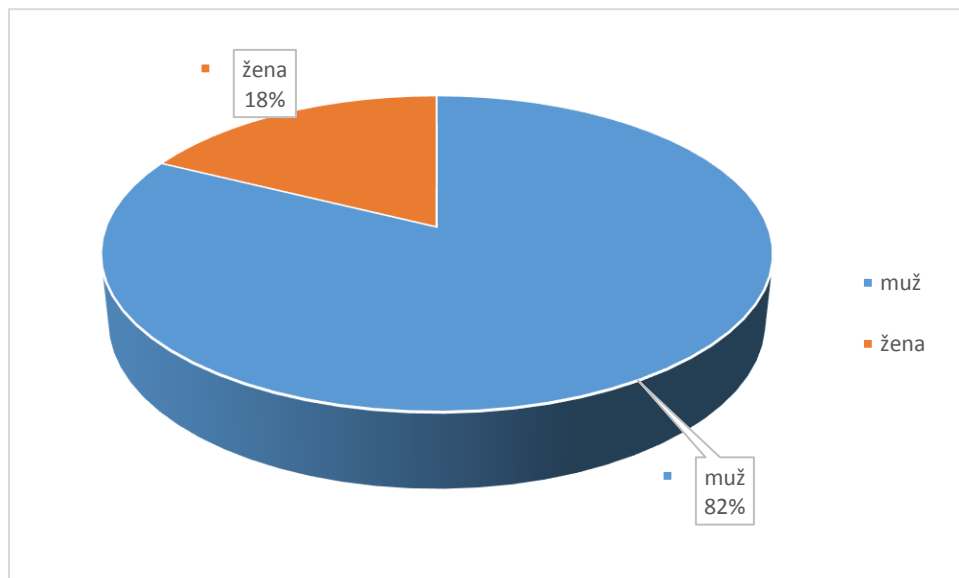
- (24) Máte ke své práci veškeré potřebné vybavení v odpovídající kvalitě?  
a) ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      d) ne
- (25) Jsou Vám nabízena ve společnosti školení?  
a) ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      d) ne
- (26) Měli byste zájem se dále vzdělávat ve svém či jiném oboru?  
a) ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      d) ne
- (27) Uvažujete v současné době o změně zaměstnání?  
a) ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      d) ne
- (28) Bojíte se ztráty zaměstnání?  
a) ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      d) ne
- (29) Pociťujete ve své práci stres?  
a) ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      d) ne
- (30) Jste spokojen/a s Vaší pracovní dobou? Pokud ne, uveďte proč.  
a) ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      d) ne
- (31) Doporučili byste společnost jako dobrého zaměstnavatele? Pokud ne, uveďte proč.  
a) ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      d) ne

Děkuji za Váš čas a ochotu

S pozdravem Šárka Nováková

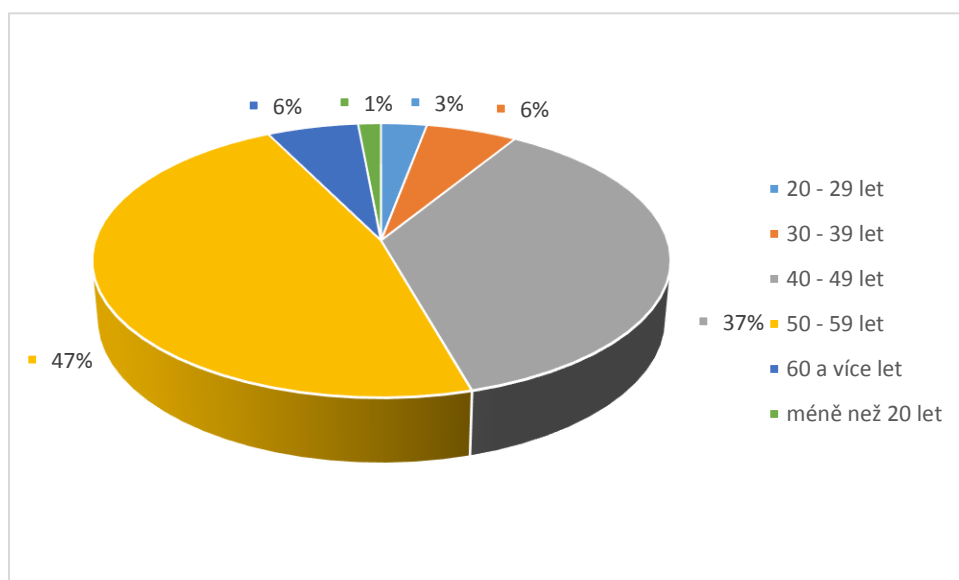
## Příloha 2: Vyhodnocení dotazníkového šetření

### (1) Pohlaví:



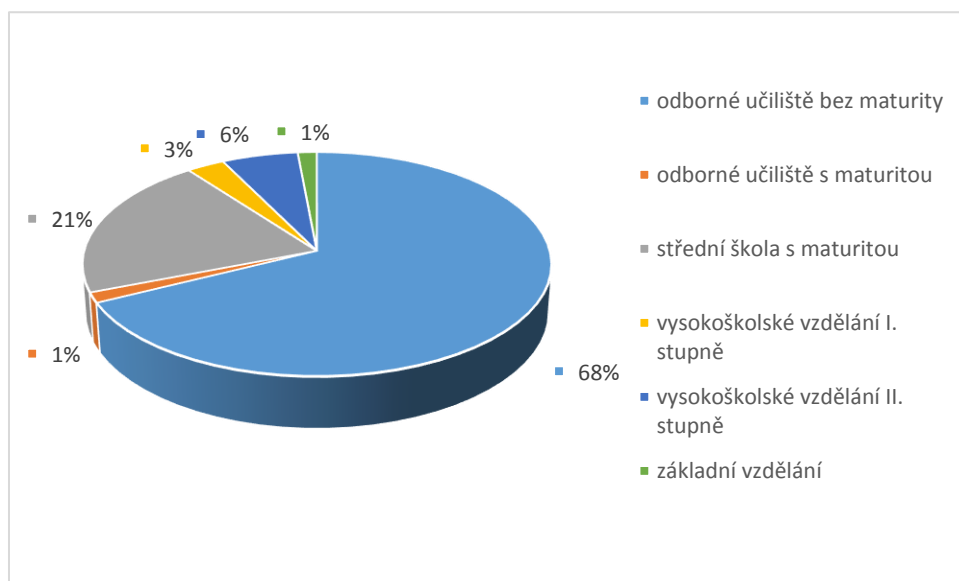
Graf 19: Pohlaví (Vlastní zpracování)

### (2) Věk:



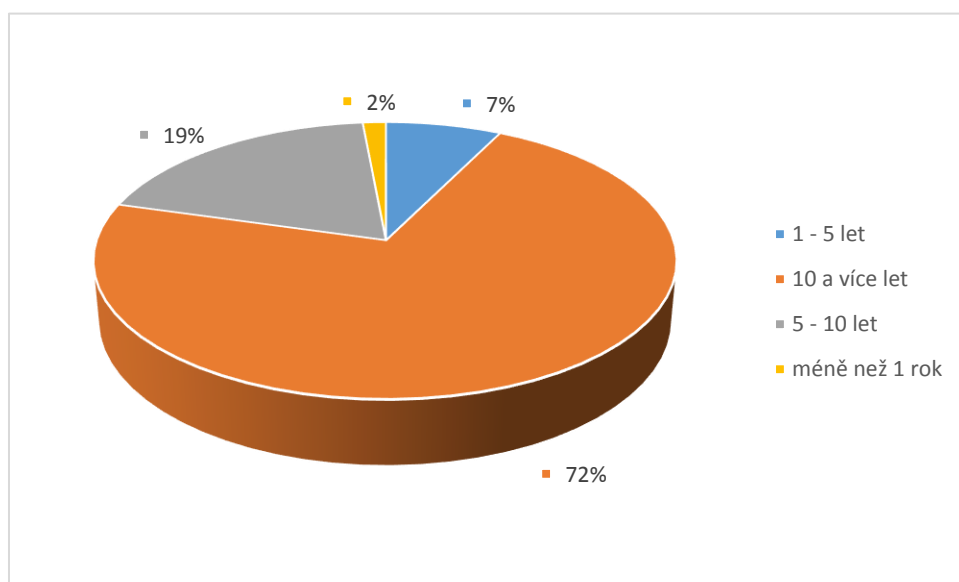
Graf 20: Věk (Vlastní zpracování)

(3) Nejvýše dosažené vzdělání:



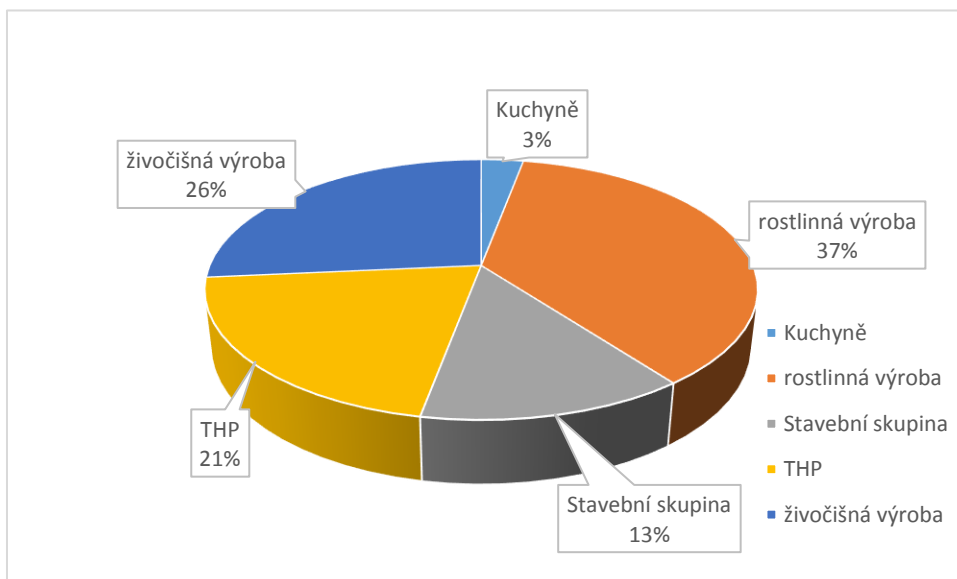
Graf 21: Dosažené vzdělání (Vlastní zpracování)

(4) Jak dlouho pracujete v ZD?



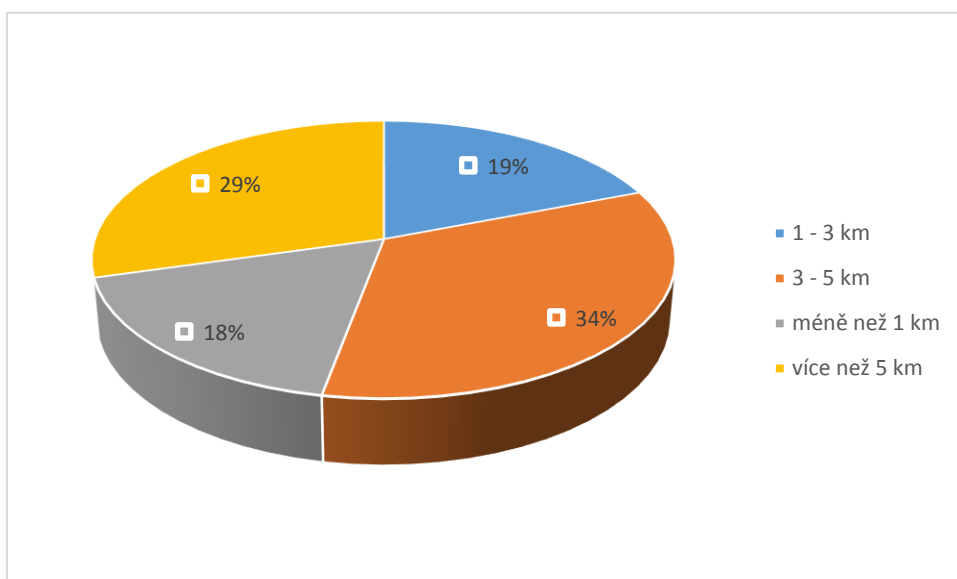
Graf 22: Délka pracovního poměru (Vlastní zpracování)

(5) Svou práci vykonávám v sektoru:



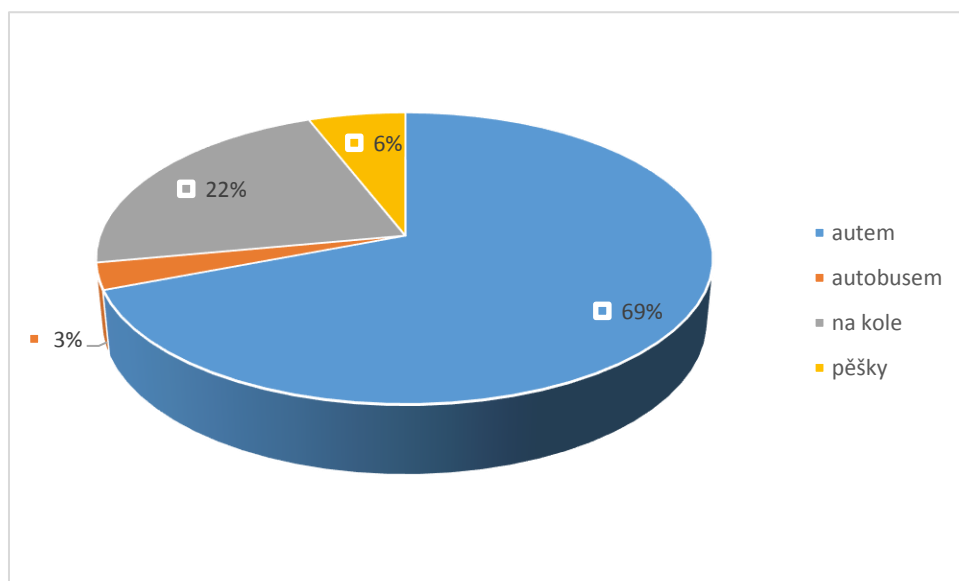
Graf 23: Sektor (Vlastní zpracování)

(6) Jak daleko dojíždíte do práce?



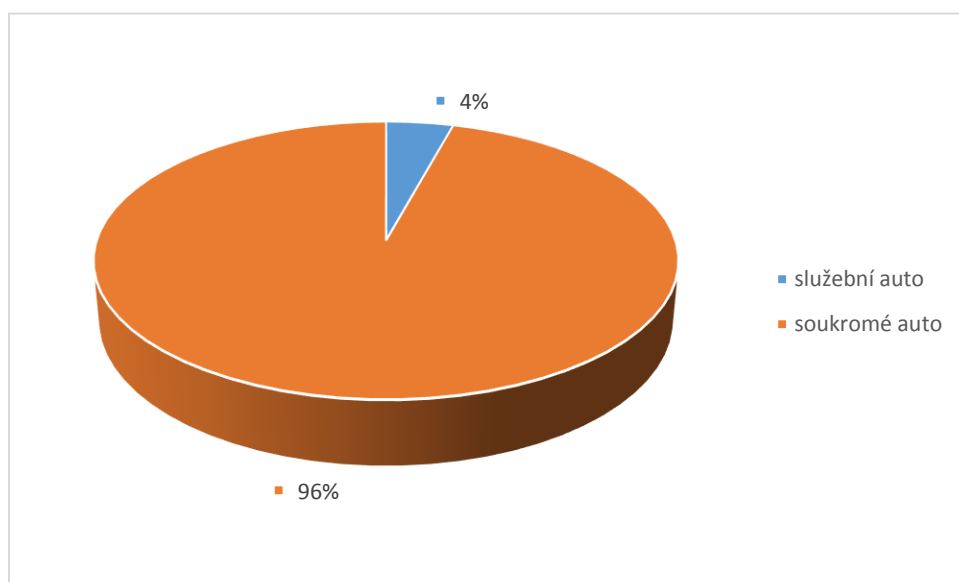
Graf 24: Délka dojíždění (Vlastní zpracování)

(7) Jak se do práce dopravujete?



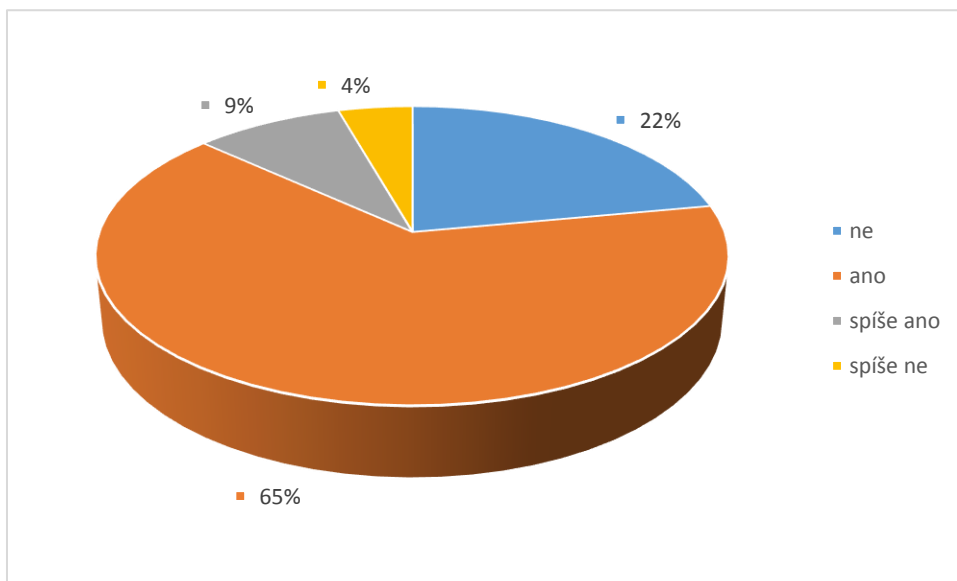
Graf 25: Dopravní prostředek (Vlastní zpracování)

(8) Pokud jste v předešlé otázce zvolili možnost d) autem, uveďte, zda jezdíte autem:



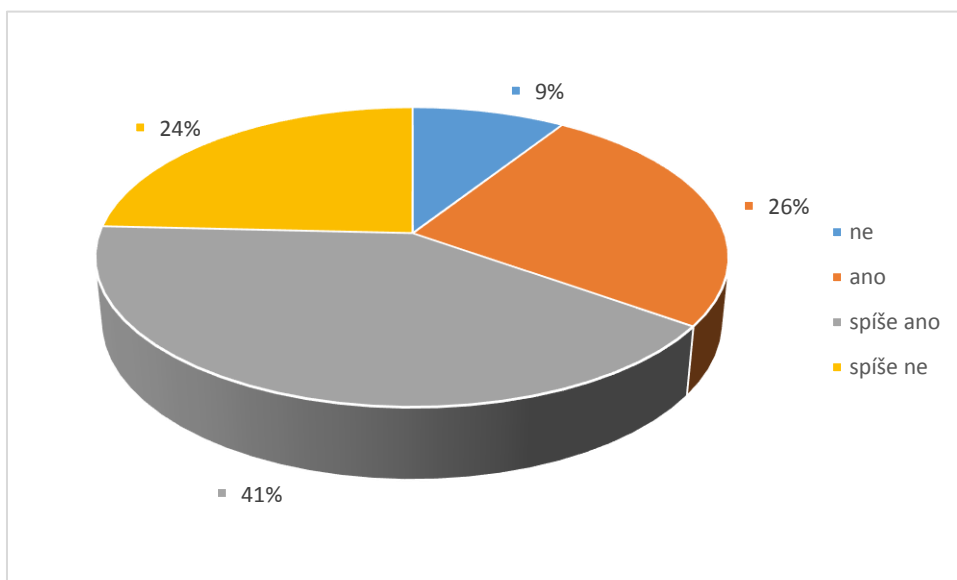
Graf 26: Volba auta (Vlastní zpracování)

(9) Využíváte firemního stravování?



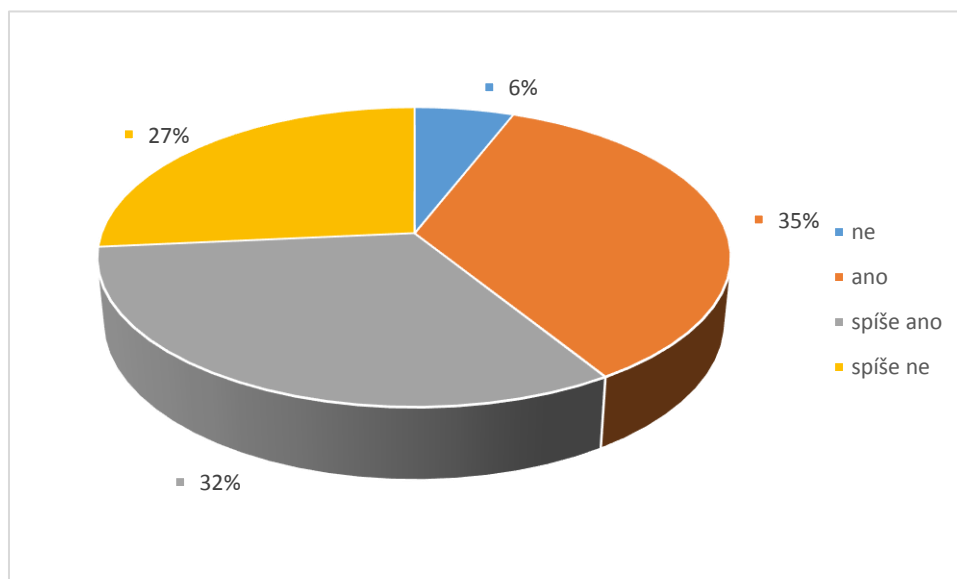
Graf 27: Stravování (Vlastní zpracování)

(10) Jste spokojen/á se současným systémem odměňování? Pokud ne, uveďte proč.



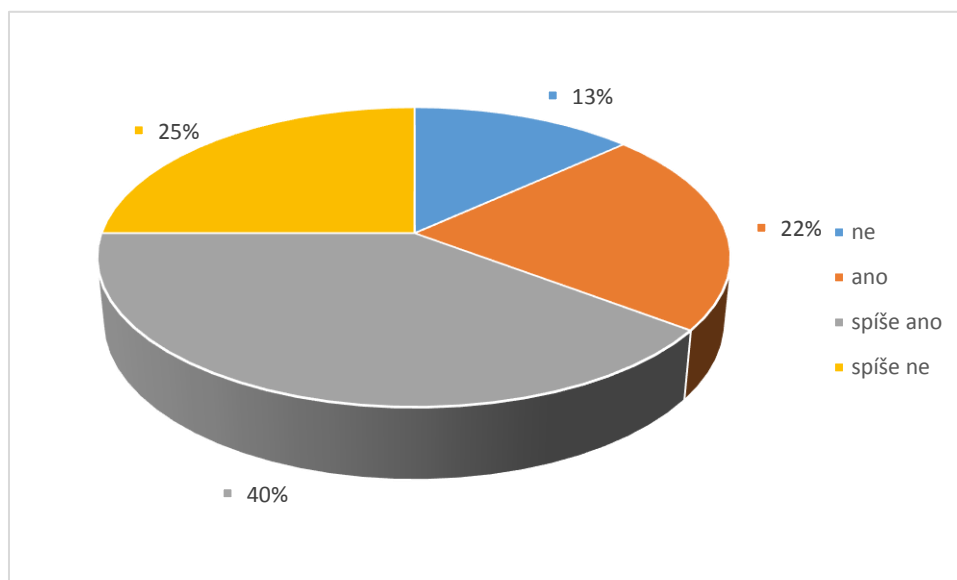
Graf 28: Spokojenost s odměňováním (Vlastní zpracování)

(11) Máte dojem, že podoba a řízení odměňování jsou srozumitelné a jste o nich plně informováni? Pokud ne, uveďte proč.



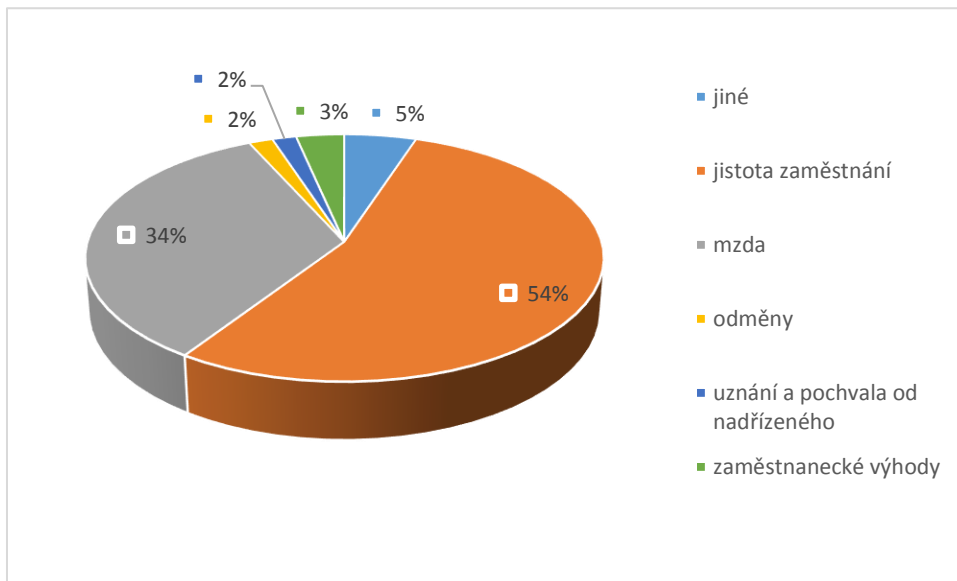
Graf 29: Srozumitelnost a informovanost o odměňování (Vlastní zpracování)

(12) Myslíte si, že je současný systém odměňování spravedlivý a odpovídá náplni Vaší práce? Pokud ne, uveďte proč.



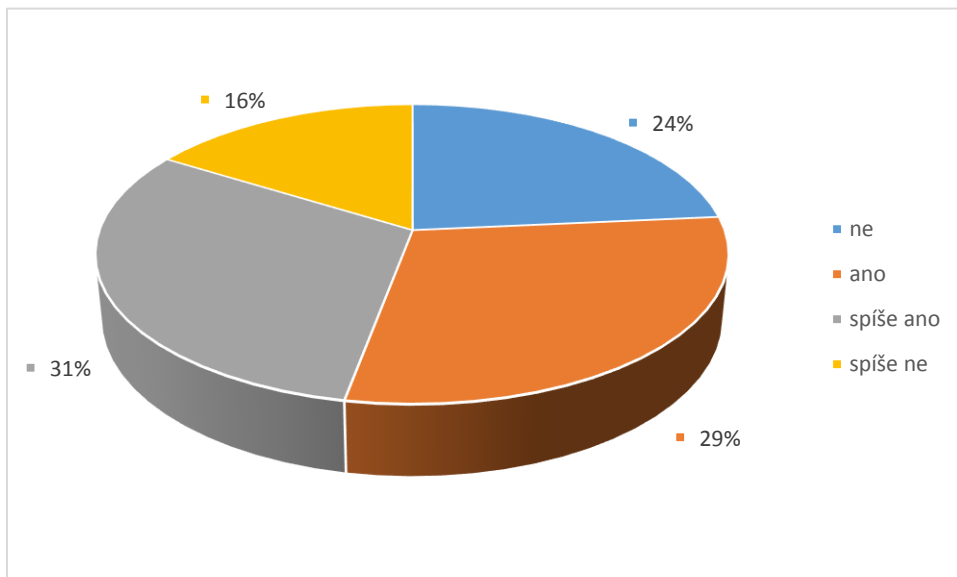
Graf 30: Spravedlnost systému (Vlastní zpracování)

(13) Co Vás nejvíce motivuje ve Vaší práci?



Graf 31: Motivace (Vlastní zpracování)

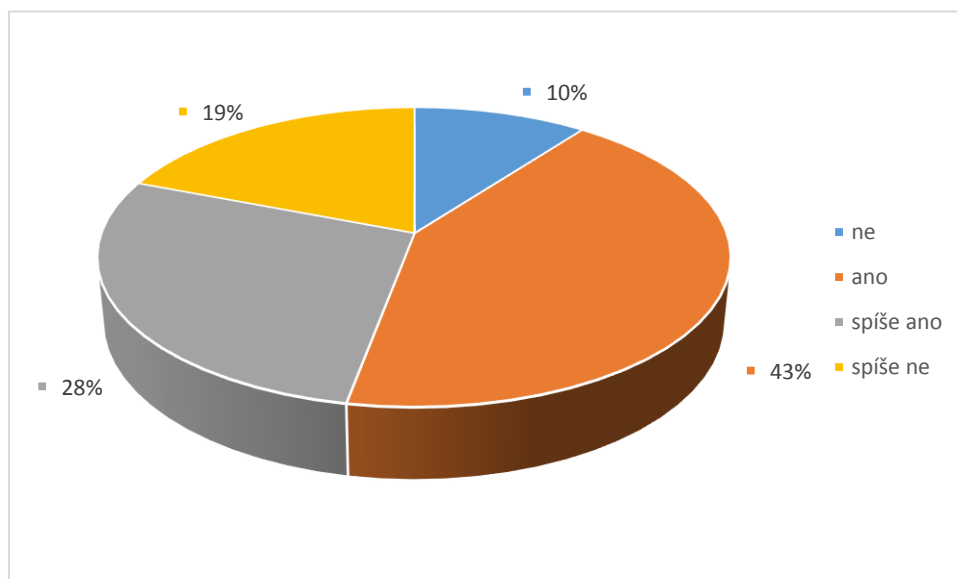
(14) Působí na Vás zaměstnanecké výhody motivačně?



Graf 32: Motivace zaměstnaneckých výhod (Vlastní zpracování)

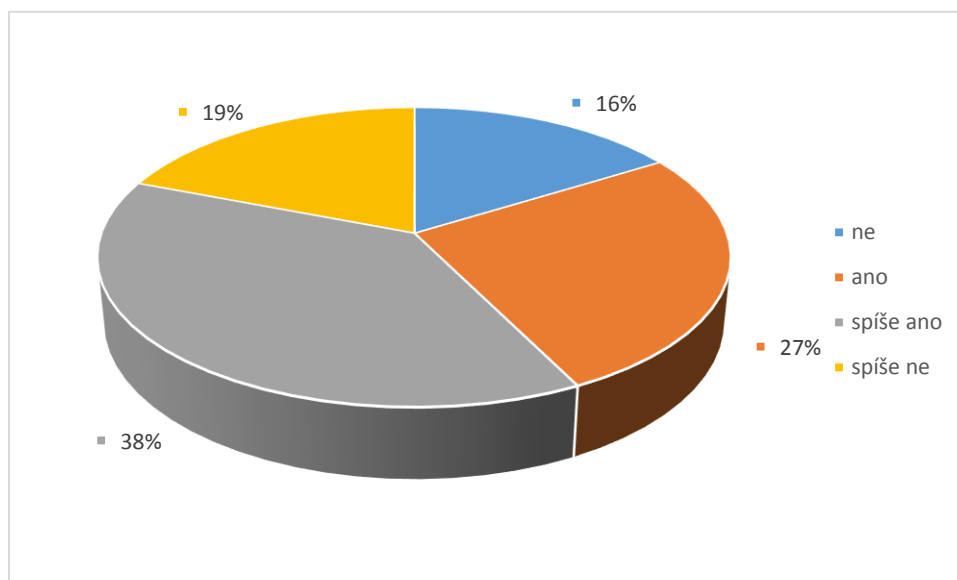


(15) Vyhovuje Vám poměr pevné (základní mzdy) a pohyblivé (odměny, bonusy, prémie, příplatky...) složky mzdy? Pokud ne, uveďte proč.



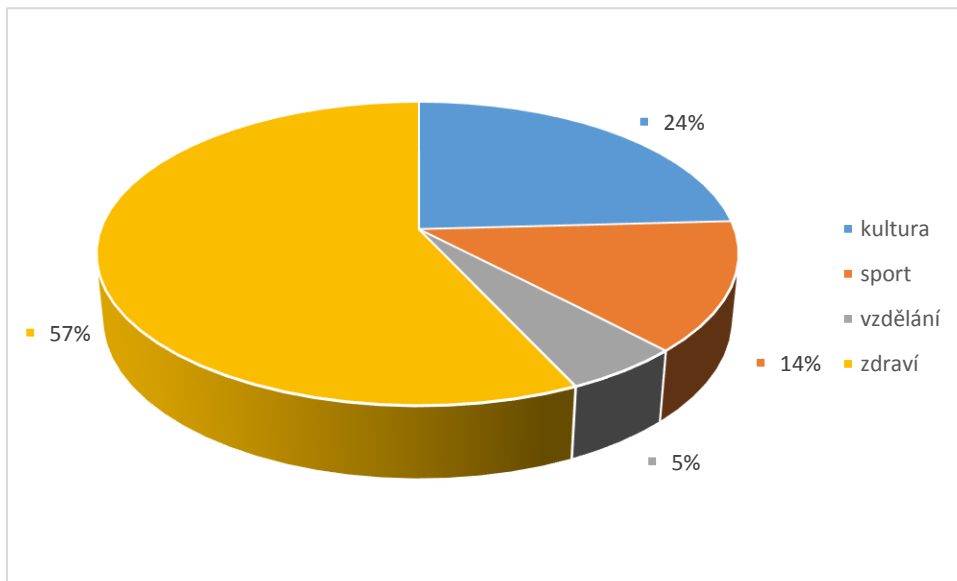
Graf 33: Poměr pevné a pohyblivé složky mzdy (Vlastní zpracování)

(16) Chtěl/la byste jiný systém zaměstnaneckých výhod, ve kterém byste si mohl/la zvolit z určitých výhod, které by Vám nejvíce vyhovovaly?



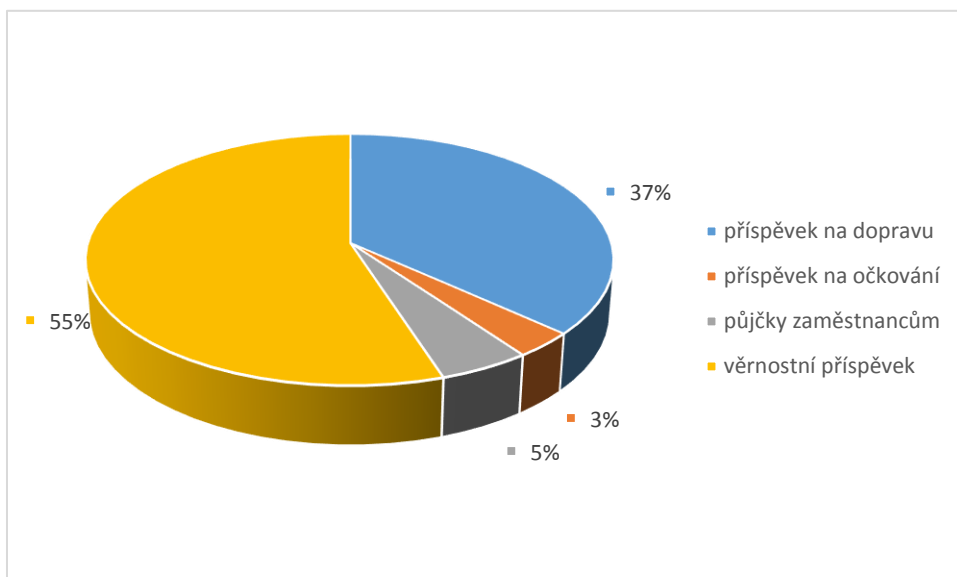
Graf 34: Jiný systém s volbou výhod (Vlastní zpracování)

(17) Které výhody byste si sám/sama zvolila?



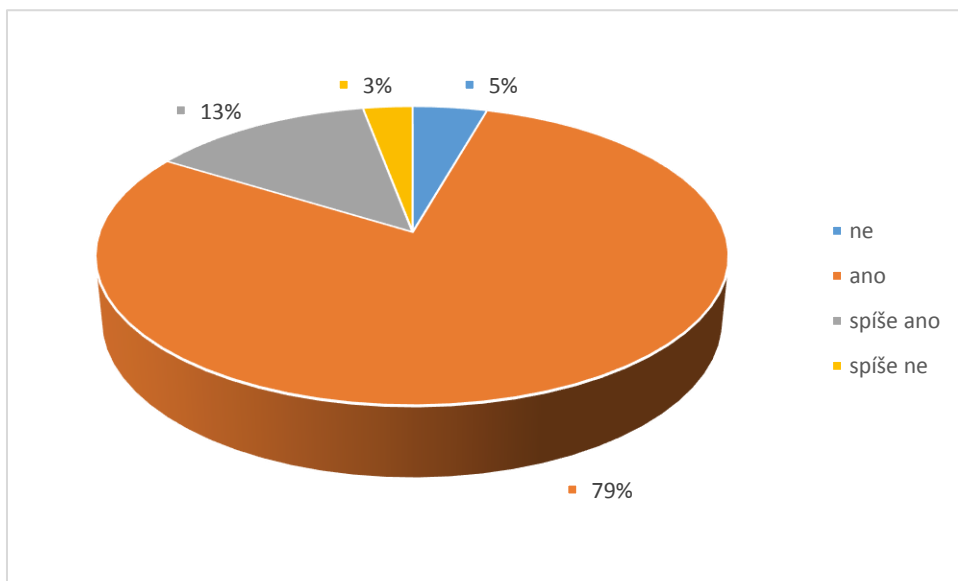
Graf 35: Výhody (Vlastní zpracování)

(18) Jaké jiné poskytované benefity byste ve firmě uvítali?



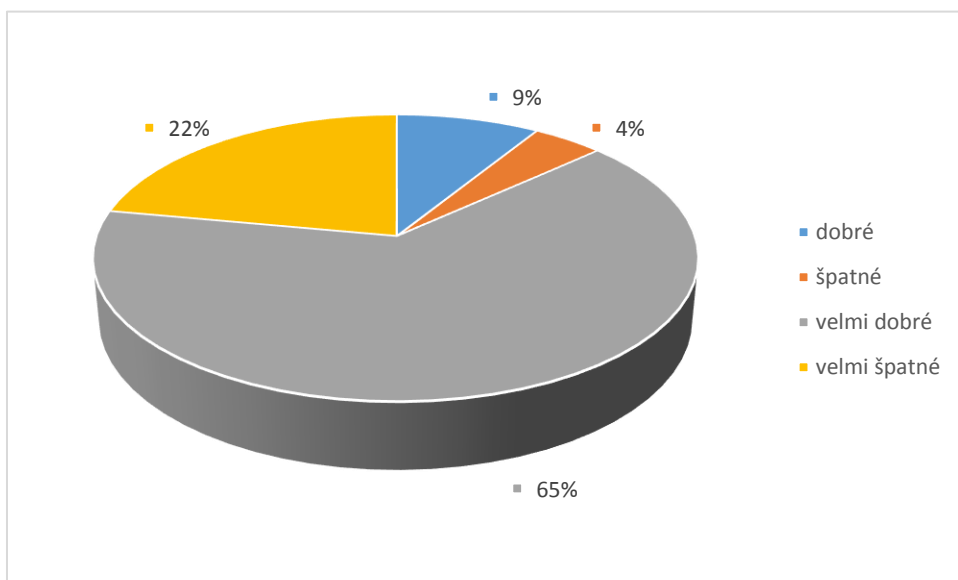
Graf 36: Jiné benefity (Vlastní zpracování)

(19) Záleží Vám na tom, v jakém kolektivu pracujete?



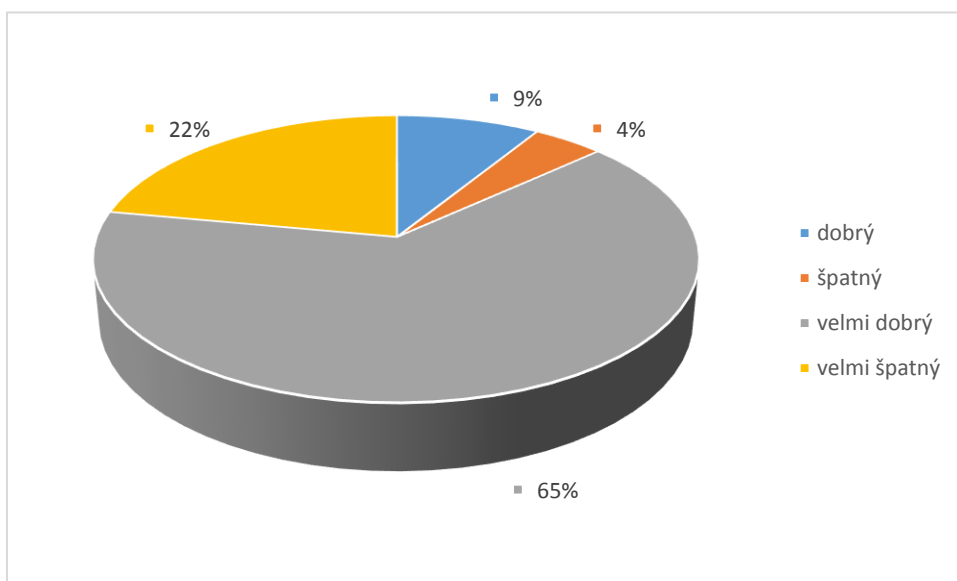
Graf 37: Kolektiv (Vlastní zpracování)

(20) Jaké jsou vaše vztahy s kolegy na pracovišti?



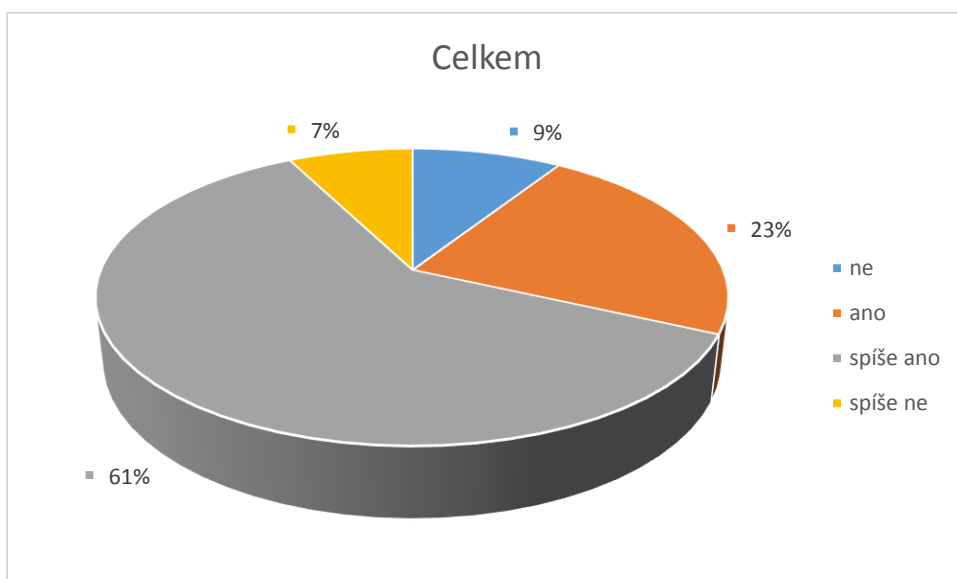
Graf 38: Vztahy s kolegy (Vlastní zpracování)

(21) Jaký je váš vztah s nadřízeným?



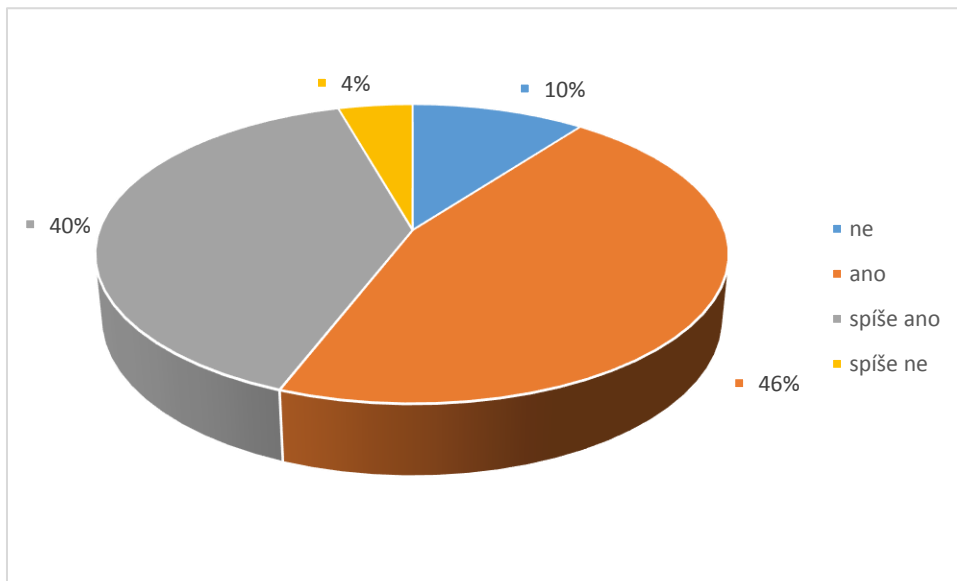
Graf 39: Vztah s nadřízeným (Vlastní zpracování)

(22) Poslouchají Vaši nadřízení Vaše návrhy na změny a opatření?



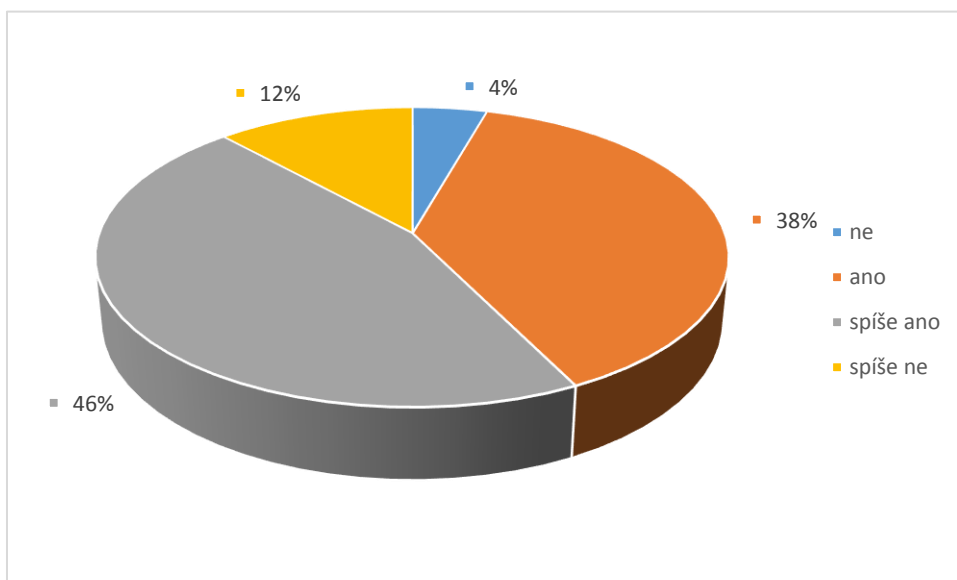
Graf 40: Návrhy na změny a opatření (Vlastní zpracování)

(23) Dostáváte všechny potřebné informace k plnění pracovních úkolů řádně a včas?



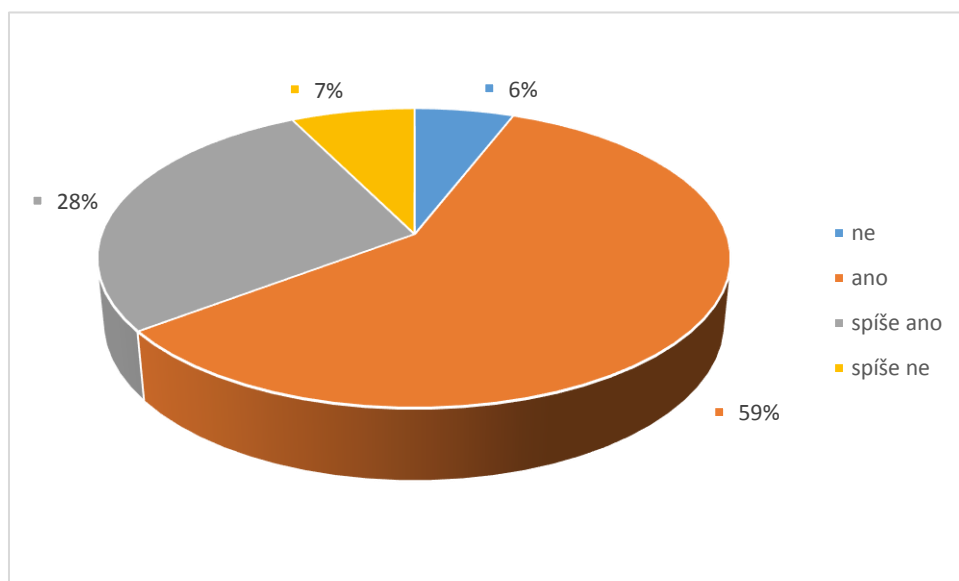
Graf 41: Potřebné informace (Vlastní zpracování)

(24) Máte ke své práci veškeré potřebné vybavení v odpovídající kvalitě?



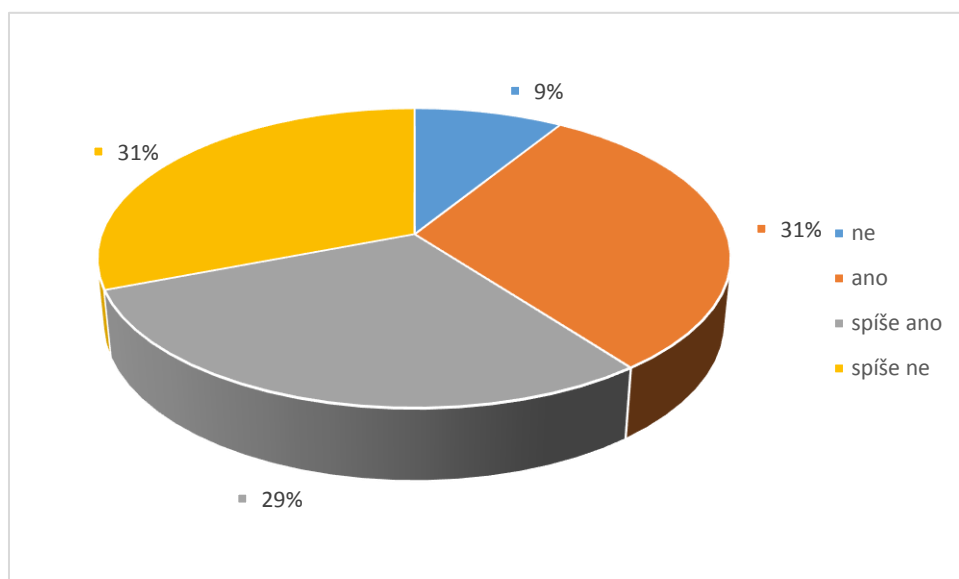
Graf 42: Vybavení (Vlastní zpracování)

(25) Jsou Vám nabízena ve společnosti školení?



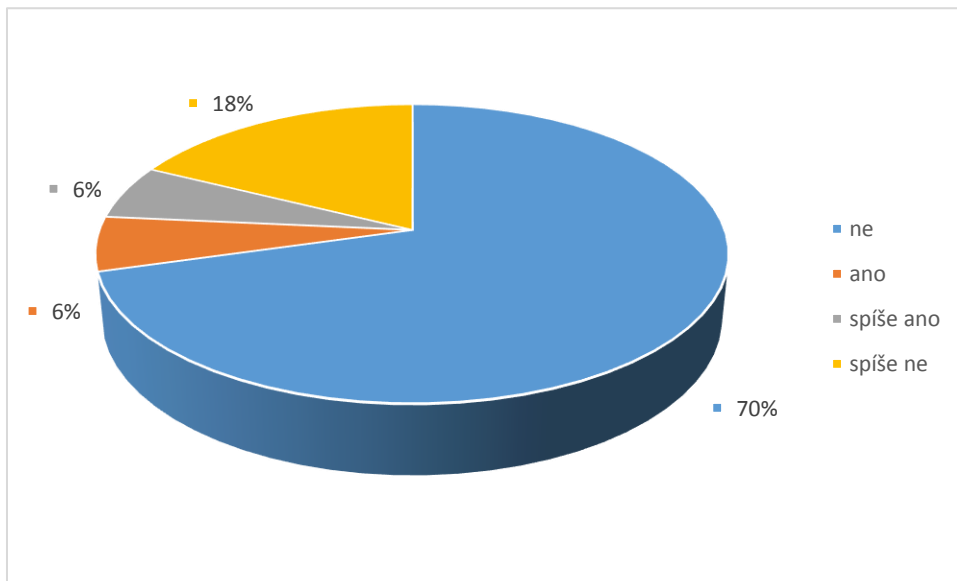
Graf 43: Školení (Vlastní zpracování)

(26) Měli byste zájem se dále vzdělávat ve svém či jiném oboru?



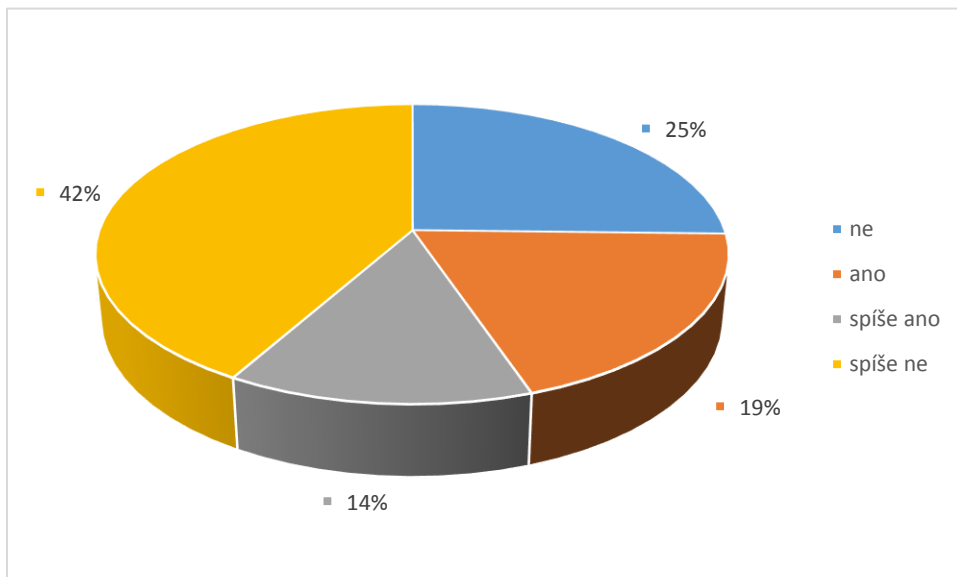
Graf 44: Další vzdělávání (Vlastní zpracování)

(27) Uvažujete v současné době o změně zaměstnání?



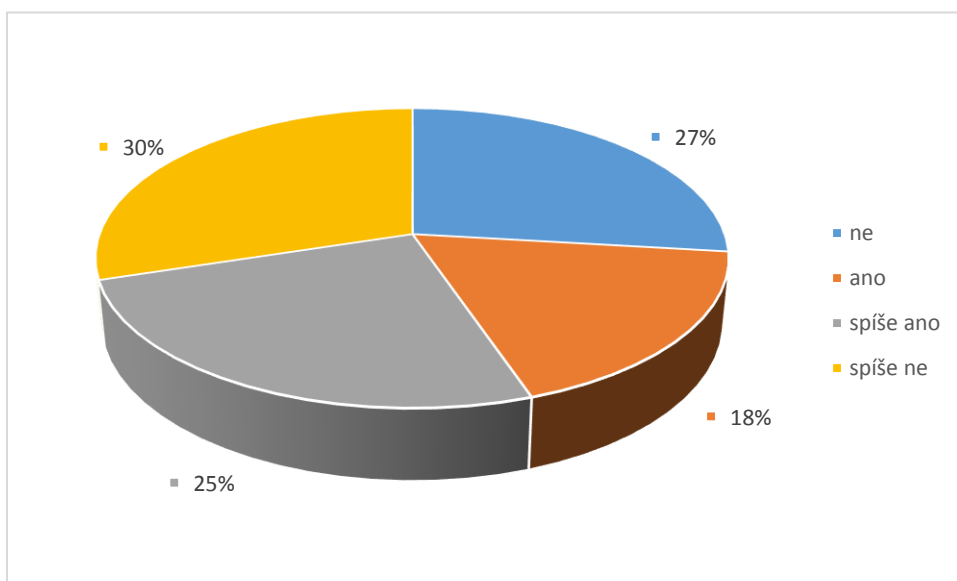
Graf 45: Změna zaměstnání (Vlastní zpracování)

(28) Bojíte se ztráty zaměstnání?



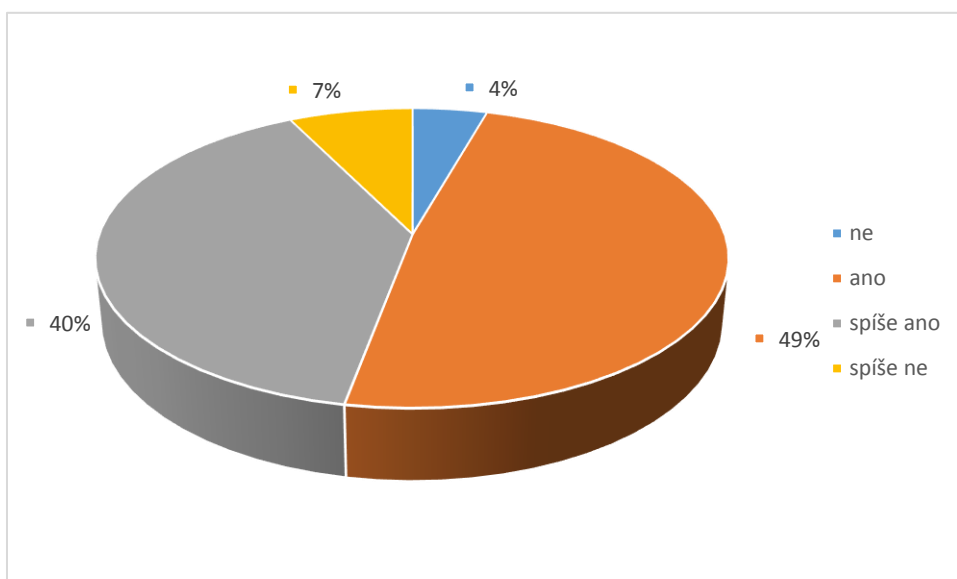
Graf 46: Strach o ztrátu zaměstnání (Vlastní zpracování)

(29) Pociťujete ve své práci stres?



Graf 47: Pociť stresu (Vlastní zpracování)

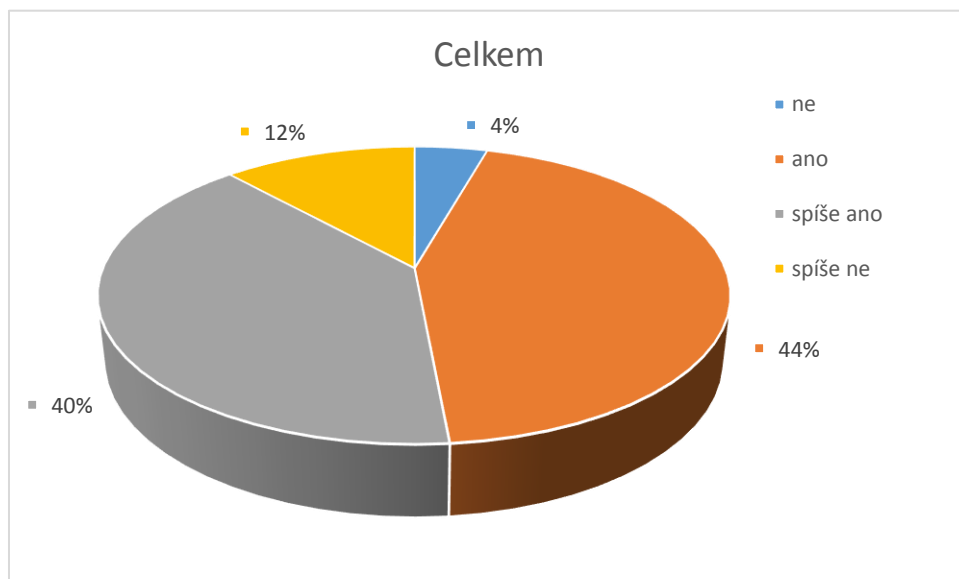
(30) Jste spokojen/a s Vaší pracovní dobou? Pokud ne, uveďte proč.



Graf 48: Spokojenost s pracovní dobou (Vlastní zpracování)



(31) Doporučili byste společnost jako dobrého zaměstnavatele? Pokud ne, uveďte proč.



Graf 49: Doporučení společnosti (Vlastní zpracování)