



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra ekonomiky

Diplomová práce

System odměňování a produktivita lidských zdrojů v podniku

Vypracovala: Bc. Marie Crhonková
Vedoucí práce: Ing. Tomáš Volek, Ph.D.

České Budějovice 2016

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Marie CRHONKOVÁ**
Osobní číslo: **E14697**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Systém odměňování a produktivita lidských zdrojů v podniku**
Zadávací katedra: **Katedra ekonomiky**

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

Cílem práce je zhodnotit současný systém odměňování a produktivitu lidských zdrojů ve zvoleném podniku a navrhnout kroky, které by vedly ke zlepšení výkonnosti lidského kapitálu v podniku.

Osnova práce:

1. Systém odměňování v podniku.
2. Produktivita práce a její měření.
3. Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu.
4. Zhodnocení aplikovaného systému odměňování v podniku.
5. Posouzení vazby mezi aplikovaným systémem odměňování a produktivitou práce.
6. Navržení doporučení pro zlepšení výkonnosti lidského kapitálu v podniku.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná


Seznam odborné literatury:

- Armstrong, M. (2009). Odměňování pracovníků. Praha: Grada.
Banfield, P., & Kay, R. (2008). Introduction to Human Resource Management. Oxford: Oxford University Press.
Dvořáková, Z. (2007). Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice.
Prokopenko, J., & Office, International Labour. (1987). Productivity Management: A Practical Handbook: International Labour Organization.
Synek, M. (2011). Manažerská ekonomika. Praha: Grada.
Tomší, I. (2008). Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI.

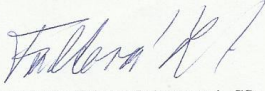
Vedoucí diplomové práce: Ing. Tomáš Volek, Ph.D.
Katedra ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: 16. ledna 2015

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2016


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (1)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 16. března 2015

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 14. 4. 2016

.....
Bc. Marie Crhonková

Poděkování

Ráda bych srdečně poděkovala svému vedoucímu diplomové práce Ing. Tomáši Volkovi, Ph.D., za jeho cenné rady a připomínky k řešené problematice. Dále bych chtěla poděkovat pracovnícím ZOD v Herálci za jejich čas, který mi věnovaly, a v neposlední řadě své rodině za všeobecnou podporu.

Obsah

1	Úvod	3
2	Literární rešerše	5
2.1	Odměňování zaměstnanců	5
2.1.1	Pracovněprávní úprava odměňování	5
2.1.2	System odměňování	7
2.1.3	Základní mzdové formy	9
2.2	Motivace ve vazbě na pracovní výkon zaměstnanců	13
2.2.1	Význam zaměstnaneckých benefitů	13
2.2.2	Členění zaměstnaneckých výhod	15
2.3	Odměňování a produktivita práce v zemědělství České republiky	17
2.3.1	Vývoj počtu a struktura pracovníků v zemědělství ČR	17
2.3.2	Vývoj průměrné mzdy pracovníků v zemědělství ČR	20
2.3.3	Produktivita práce v zemědělství ČR	21
2.4	Řízení lidských zdrojů	23
2.5	Produktivita práce	25
2.5.1	Měření produktivity práce	25
2.5.2	Faktory ovlivňující produktivitu práce	28
3	Metodická část	29
3.1	Cíl práce	29
3.2	Metodika	29
4	Praktická část	31
4.1	Charakteristika Zemědělského obchodního družstva v Herálci	31
4.1.1	Historie družstva	31
4.1.2	Základní údaje o družstvu	32
4.1.3	Organizační struktura družstva	34
4.2	Struktura zaměstnanců – lidské zdroje družstva	37
4.3	Současný mzdový systém družstva	40
4.3.1	Charakteristika odměňování družstva	40
4.3.2	Varianty výpočtu mezd zaměstnanců družstva	41

4.4	Zhodnocení lidského kapitálu družstva	46
4.4.1	Vývoj podílu osobních nákladů na celkových nákladech	46
4.4.2	Analýza produktivity práce družstva	48
4.5	Návrhy změn systému odměňování s cílem zlepšení výkonnosti lidského kapitálu družstva	55
5	Závěr	67
6	Seznam použité literatury.....	71
7	Seznam tabulek	
8	Seznam grafů	
9	Seznam obrázků	
10	Seznam zkratk	

1 Úvod

„Každá lidská činnost se nakonec musí nějak projevit v číslech.“
(Tomáš Baťa)

Odměňování zaměstnanců je v poslední době velmi diskutované téma. Každá organizace by si měla uvědomit, že jsou to právě její zaměstnanci, kteří přispívají k prosperitě podniku, dosahují dobrého jména a důležité konkurenční výhody. Správně nastavený systém odměňování včetně přístupu zaměstnavatele k pracovníkům je důležitý faktor, který zvyšuje výkonnost lidského kapitálu.

Mzdové náklady bývají významnou položkou rozvahy, proto je nutné věnovat jim náležitou pozornost. Dojde-li k nárůstu nákladů na zaměstnance, je žádoucí, aby docházelo zároveň ke zvyšujícím se objemům výkonů tvořených zaměstnanci. Produktivita lidských zdrojů závisí na mnoha faktorech, jako jsou individuální znalosti pracovníků, jejich vrozené vlastnosti, poskytované motivační prvky a v neposlední řadě i vybavení, se kterým vykonávají svou pracovní činnost.

Je důležité zvolit systém odměňování tak, aby vedl k efektivnímu využívání a zvyšování výkonnosti lidského kapitálu. Co zaměstnanec, to individuální preference odměn. Zaměstnanci na nižších a dělnických pozicích ocení spíše finanční benefity, aby uspokojili své základní fyziologické potřeby, potřeby bezpečí a jistoty. Naopak pracovníci na vedoucích a manažerských pozicích, kteří mají většinou své základní potřeby zaopatřené, uvítají pochvalu, uznání, povýšení a možnost realizace.

Cílem této diplomové práce je zhodnocení současného systému odměňování a produktivity lidských zdrojů ve zvoleném podniku a navržení vhodných kroků, které by vedly ke zlepšení výkonnosti lidského kapitálu. K analýze bylo zvoleno Zemědělské obchodní družstvo v Herálci nacházející se nedaleko města Humpolec.

Zemědělská činnost je odpradávná nedílnou součástí většiny ekonomik světa. Jedná se o specifickou oblast, kterou ovlivňuje mnoho činitelů, jako je bonita půdy, klimatické podmínky, technologické vybavení, způsob vedení a výkonnost lidských zdrojů. Dalším zásadním faktorem ovlivňujícím prosperitu zemědělských podniků je také konkurenceschopnost, která se na našem území rapidně zhoršuje. Rostoucí tlak na snižování výkupních cen národní zemědělské produkce prostřednictvím levnější

zahraniční způsobuje útlum zemědělské činnosti, mnohdy až úplné ukončení činnosti z důvodu dlouhodobé ztrátovosti. A právě proto je velmi důležité vyvarovat se negativních vlivů působících na zaměstnance, aby nedošlo k poklesu jejich výkonnosti.

Ukazatelé produktivity práce vyjadřují výkonnost lidských zdrojů a její zvyšování by mělo být dlouhodobou prioritou podniků, a to nejen ve ztížených zemědělských podmínkách. Podniky by měly docílit efektivního využívání lidských zdrojů prostřednictvím kompromisu mezi výstupem zaměstnanců a jejich odměnou.

2 Literární rešerše

2.1 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců, označované také jako náhrada či kompenzace za vykonanou práci, je zásadní oblastí většiny podniků. Jedná se o nástroj, prostřednictvím kterého společnosti oceňují práci svých zaměstnanců a motivují je k uspokojivým pracovním výkonům. Odměňování zaměstnanců by mělo být spravedlivé, transparentní, motivační z pohledu zaměstnanců a efektivní z pohledu zaměstnavatelů. Dříve byla mzda chápána pouze jako peněžní náhrada za odvedenou práci, na kterou měli zaměstnanci ze zákona právo, avšak chyběl motivační prvek, který by zaměstnance vedl k větší snaze při výkonu práce. A proto se v současné době vedle základní odměny objevuje široká škála složek, která má za cíl zvyšovat motivaci zaměstnanců. Tyto složky mohou být peněžní či nepeněžní, závislé či nezávislé na pracovním výkonu a postavení zaměstnance. Je však důležité, aby si každá společnost zvolila takový systém odměňování, který vyhovuje právě jí a jejím stanoveným cílům, a který zároveň respektuje potřeby zaměstnanců (Kociánová, 2010).

2.1.1 Pracovněprávní úprava odměňování

Odměňování zaměstnanců je upraveno mnoha legislativními předpisy, které musí organizace akceptovat. I přes to zůstává podnikům v této oblasti značný prostor pro vytvoření vlastních pravidel a postupů.

Do mezinárodní právní úpravy patří Všeobecná deklarace lidských práv a Evropská sociální charta. Na národní úrovni se jedná o Listinu základních práv a svobod, která je součástí ústavního pořádku České republiky. V hlavě čtvrté je definováno, že má každý právo na svobodnou volbu povolání, spravedlivou odměnu za odvedenou práci a uspokojivé pracovní podmínky.

Jelikož jsou výše uvedené předpisy pouze obecnými ustanoveními, existuje proto *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění*, ve kterém lze nalézt podrobnou úpravu pracovněprávních vztahů. Šestá část, nazvaná: „Odměňování za práci, odměna za pracovní pohotovost a srážky z příjmů ze základního pracovněprávního vztahu“, blíže definuje následující pojmy:

- **Mzda** je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty, které je poskytnuto zaměstnancům jejich zaměstnavateli za odvedenou práci.
- **Plat** je peněžité plnění poskytované zaměstnanci za práci jeho zaměstnavatelem, kterým může být stát, státní fond, územní samosprávních celek, příspěvková organizace, školská PO nebo dobrovolný svazek obcí.

Výše mzdy, platu je závislá na složitosti práce, namáhavosti, dosažení pracovních výsledků a mnoha dalších faktorech.

- **Minimální mzda** určuje spodní hranici mzdy za práci v pracovněprávním vztahu, pod kterou nesmí klesnout, přičemž se do této základní výše nezahrnuje mzda ani plat za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, práci v noci, ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli.
- **Zaručená mzda** je mzda, na kterou má zaměstnanec právo, nesmí však klesnout pod hranici minimální mzdy. Další nejnižší úrovně zaručené mzdy se liší podle složitosti, odpovědnosti a náročnosti vykonávané práce.

Dle zákoníku práce vzniká pracovní poměr pracovní smlouvou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Dalšími možnostmi jsou volba příslušným orgánem a jmenování na vedoucí pracovní místo u organizační složky státu, příspěvkové organizace a mnoho dalších případů, které jsou přesně vymezeny v druhé části zákoníku práce.

V České republice je dále platné *Narizení vlády č. 567/2006 Sb. o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí*. Již z názvu je patrné, že se podrobně zabývá úpravou minimální mzdy, která byla v České republice poprvé zavedena v únoru roku 1991. Její první měsíční výše činila 2 000 Kč a její hodinová výše 10,80 Kč. Poslední známá změna je platná od ledna 2016, jedná se již o osmnáctou změnu její výše.

V tabulce č. 1 jsou zachycené změny od roku 2005, kterými minimální mzda v České republice prošla, a to včetně jejich absolutních a relativních změn.

Tabulka 1: Přehled vývoje minimální mzdy v ČR

Platné od	Minimální mzda v Kč		Změna měsíční sazby	
	měsíční výše	hodinová výše	absolutně v Kč	relativně v %
leden 2005	7 185	42,50	-	-
leden 2006	7 570	44,70	385	+ 5,4
červenec 2006	7 955	48,10	385	+ 5,1
leden 2007	8 000	48,10	45	+ 0,6
srpen 2013	8 500	50,60	500	+ 6,25
leden 2015	9 200	55,00	700	+ 8,24
leden 2016	9 900	58,70	700	+ 7,61

Zdroj: vlastní zpracování dle MPSV (2016): Přehled o vývoji částek minimální mzdy

Další zákony a předpisy, kterými je nutné se řídit a akceptovat je, jsou:

- *Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, v platném znění,*
- *Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění,*
- *Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, v platném znění,*
- *Zákon č. 251/2005, o inspekci práce, v platném znění,*
- *Předpis č. 309/2006 Sb. upravující požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví v pracovněprávních vztazích i mimo ně.*

Avšak nemusí se vždy jednat o závazná pravidla platná celoplošně. Společnosti si mohou nastavit svůj vlastní systém odměňování definovaný ve vnitřním předpise, pracovní či kolektivní smlouvě, a to vždy v souladu se zákonnými předpisy.

2.1.2 Systém odměňování

Systém odměňování lze chápat jako vyvážený souhrn pozitivně působících prvků poskytovaných zaměstnanci za jeho práci. Měl by být srozumitelný a přehledný, a to z důvodu motivace zaměstnanců a vytvoření takové atmosféry na pracovišti, aby nenastal pocit nespravedlnosti či dokonce diskriminace. Lze ho rozdělit na:

- **Peněžní formu**, která obsahuje mzdu a další složky, jako jsou příplatky, podíly na výsledku hospodaření a další finanční zvýhodnění zaměstnanců,
- **Nepeněžní formu** obsahující jednak odměny *hmotné*, které lze vyjádřit v peněžních jednotkách, a jednak *nehmotné*, které zaměstnancům přinášejí radostné pocity jako je uznání, dobré vztahy na pracovišti či možnost dalšího vzdělávání (Kleibl, Dvořáková, & Šubrt, 2001).

Je žádoucí položit si před samotnou tvorbou systému odměňování následující otázky a definovat, jaký dopad budou mít na danou organizaci (Koubek, 2007):

- a) Čeho chce podnik docílit systémem odměňování?
- b) Jaký smysl mají různé druhy odměn pro zaměstnance?
- c) Jaké vnější faktory působí na systém odměňování podniku?

Odpovědi na předchozí otázky má většina společností podobné, pouze individuálně seřazené dle svých hlavních priorit. Některé organizace si kladou za hlavní prioritu docílit vysoké kvantity a kvality produkce, jiné tvořit pravidelně určitou výši zisku, být konkurenceschopný anebo získávat a udržet si schopné zaměstnance s požadovanou kvalifikací. Z pohledu zaměstnanců může být nejdůležitější finanční jistota, uznání anebo možnost seberealizace, a to v závislosti na individuálních dispozicích daného člověka. Ideální by bylo dosáhnout všech cílů najednou, avšak to je z mnoha důvodů velmi obtížné, mnohdy až nerealizovatelné.

Zvolení vhodného systému odměňování patří mezi činnosti podniku, které vyžadují důkladnou analýzu lidských zdrojů a jeho řádné zpracování. Systém odměňování by měl (Koubek, 2007):

- zaujmout, získat a stabilizovat žádoucí počet pracovníků s potřebnou kvalifikací,
- ocenit zaměstnance za jejich dovednosti, snahu a dosažené výsledky,
- podporovat zlepšení pozice podniku na národním i zahraničním trhu,
- akceptovat veřejné zájmy a právní předpisy,
- být zaměstnanci uznáván a fungovat jako motivační prvek, který vede k nejlepším možným výkonům,
- vyhovovat potřebám a nákladovým možnostem podniku.

Banfield, P., & Kay, R. (2008) ve své publikaci uvádí, že je mnohdy těžké najít kompromis mezi manažerskými a zaměstnaneckými cíli, které jsou v mnoha případech protichůdné. Řešení spatřuje v efektivním řízení pracovních sil, kterým lze tento problém alespoň částečně zmírnit. Proto je nutné této oblasti věnovat zvláštní pozornost a péči.

2.1.3 Základní mzdové formy

Mzdové formy slouží k ocenění výsledků práce zaměstnanců. Existuje mnoho variant mzdových forem, které obvykle nebyvají pevně definovány obligatorním mzdovým předpisem. Bývají sjednávány v pracovních či kolektivních smlouvách, popřípadě vymezeny ve vnitřním mzdovém předpisu podniku.

Nejčastější mzdové formy, se kterými se lze v praxi setkat, charakterizuje Koubek (2007) ve své knize věnované řízení lidských zdrojů:

Časová mzda

Časová mzda je mzda, která přímo nekoresponduje s odvedeným výkonem zaměstnanců. Používá se převážně tam, kde je obtížné či nemožné měřit množství a kvalitu odvedené práce, anebo tam, kde je zaměstnanec nedokáže svým úsilím ovlivnit.

Výhody časové mzdy: srozumitelnost, nenáročnost na zpracování a nákladová průhlednost.

Nevýhody časové mzdy: absence motivačního prvku vedoucího k vyšším výkonům, možnost demotivování výkonných zaměstnanců, kteří by mohli pracovat lépe, avšak tak nečiní, protože jsou odměňováni stejně jako ti méně výkonní. Řešením může být kombinace časové mzdy s dalšími formami odměny, zařazení zaměstnanců do mzdových tarifů dle plnění norem, svěřené odpovědnosti a individuálního hodnocení.

Úkolová mzda

Úkolová mzda je používána především z důvodu přímého vztahu mezi skutečně odvedeným výkonem a vyplacenou mzdou. Aplikuje se při odměňování výrobních dělníků, kde je předem stanovená norma či pracovní úkol. Mzda se pak odvíjí od kvantity výkonu nebo splnění pevně daných norem. Chce-li organizace používat tuto formu mzdy, musí mít zaměstnanci možnost ovlivnit svou snahou plnění norem. Podnik musí zároveň zajistit plynulý chod výroby včetně přesných pracovních postupů, dodávky surovin, funkčních strojů, řádné evidence a kontroly výkonů zaměstnanců. Horalíková (1999) dále rozlišuje úkolovou mzdu na mzdu *od kusu, za normohodiny, s rovnoměrným průběhem* a *mzdu s diferencovaným průběhem*.

Výhody úkolové mzdy: jasný vztah mezi odměnou a výkonem zaměstnanců, vysoká motivace zaměstnanců.

Nevýhodou úkolové mzdy: riziko konfliktu mezi pracovníky v případě vybočení některého ze zaměstnanců svým vysokým výkonem ze skupiny - zaměstnavatel může na základě jeho výkonu zpřísnit stanovené normy (Koubek, 2007).

Provizní mzda

Provizní neboli podílová mzda je opět silně pobídkovou formou mzdy. Je poskytována jako jediná složka odměny pracovníků nebo jako doplněk k základní mzdě. Využívá se u odměňování zaměstnanců zabývajících se obchodní činností, popřípadě vybranými službami.

Výhody provizní mzdy: silná vazba mezi výkonem zaměstnance a odměnou, relativní jednoduchost a srozumitelnost odměn.

Nevýhody provizní mzdy: některé faktory není pracovník schopen ovlivnit, jako například sezónnost výrobků, preference konkurenčních výrobků a služeb z důvodu vyšší kvality anebo příznivější ceny (Koubek, 2007).

Smišená mzda je kombinací mzdy časové s úkolovou, anebo časovou s provizní. Využívá se z důvodu spojení výhod jednotlivých mzdových forem a redukce jejich nevýhod.

Mzda za očekávané výsledky

Tzv. penzumová mzda je odměna za provedení předem dohodnuté pracovní činnosti. U této mzdy je nutností přesné stanovení cílů, které jsou od zaměstnanců očekávány, dále stanovení pracovních postupů, plánů a možnost kontroly. Používá se převážně u dělnických prací a vedoucích pracovníků na nižších a středních pozicích.

V praxi může mít mzda za očekávané výsledky 3 podoby (Koubek, 2003).

- *smluvní mzda* – zaměstnanec se zaváže provést určitý výkon, který je stanoven na základě jeho dosavadních výsledků, průběžně mu je vyplácena určitá částka. Po dokončení výkonu je provedena revize a zjišťování důvodů případné odchylky (klad: přítomnost pracovníka při tvorbě úkolů, nevýhoda: náročná evidence, revize),
- *mzda s měřeným denním výkonem* – pracovníkům je vyplácena časová mzda upravená o ohodnocení za vykonanou práci (klad: řádný dohled nad výkony zaměstnanců, negativum: náročnost na přípravu a analýzu),
- *programová mzda* – skupina pracovníků dostává pevně danou částku po dobu plnění programu, po jeho dokončení ve stanovené kvalitě, kvantitě a lhůtě jim je vyplácena mzda (klad: tlak kolektivu na jednotlivce z důvodu vyššího výkonu, negativum: složitost vytvoření jednotné spolupracující skupiny zaměstnanců).

Mzdy a platy za znalosti a dovednosti

Odměňování zaměstnanců je úzce spjato s jejich kvalifikací, odbornou způsobilostí, s chováním pracovníka včetně přístupu a efektivity, s jakou je schopen danou práci vykonávat. Proto je žádoucí jak pro pracovníky, tak i samotnou firmu, aby docházelo k neustálému zvyšování kvalit zaměstnanců.

Výhody mzdy a platu za znalosti a dovednosti: flexibilita pracovníků při aplikaci nových technologií, sortimentu, vzájemná zastupitelnost zaměstnanců.

Nevýhodou mzdy a platu za znalosti a dovednosti: vyšší náklady spojené se zvyšováním kvalifikace zaměstnanců, nutná kontrola znalostí a schopností, nutností je nehodnotit zaměstnance pouze na základě předložených dokladů či osvědčení (Koubek, 2007).

Mzdy a platy za přínos

Mzdy a platy za přínos jsou kombinací dvou předchozích mezd. Pod pojmem přínos se skrývají dosažené výsledky v kombinaci se znalostmi a dovednostmi, které jsou při pracovním výkonu podávány. Tato mzda funguje jako silný motivační prostředek, který má vést ke zkvalitnění vlastností pracovníků včetně zvyšování jejich produktivity.

Výhody mzdy a platu za přínos: získání a udržení kvalifikovaných a schopných pracovníků včetně jejich neustálého rozvoje schopností.

Nevýhody mzdy a platu za přínos: přílišný důraz na výsledky může zastřít charakterové vlastnosti zaměstnanců (Koubek, 2007).

Dodatkové formy mzdy podporují nedostatečný pobídkový účinek některých mzdových forem, oceňují snahu, výkony a nové nápady. Do této skupiny patří (Koubek, 2007):

- *Odměna za úsporu času* - poskytována při splnění zadaného úkolu v kratší době, než původně stanovily normy.
- *Prémie* bývají jednorázové, nazývané také jako *bonus*, anebo pravidelně se opakující ve formě manažerských *prémii* za dosažené výsledky.
- *Osobní ohodnocení* je individuální forma odměny, obvykle jako určité procento základní mzdy. Používá se pro ohodnocení vysoce náročné práce s ohledem na dosažené dosavadní výsledky.
- *Odměňování zlepšovacích návrhů* je odvozeno od přírůstku zisku anebo redukce nákladů způsobené vnesením nové myšlenky zaměstnance přínosné pro podnik.

- *Podíly na výsledcích hospodaření organizace*: podíl na zisku, podíl na výnosu, podíl na výkonu.
- *Zaměstnanecké akcie*: některé jsou nabízeny pouze manažerům, některé všem pracovníkům. Značným kladem je zainteresovanost pracovníků na výsledcích firmy.
- *Scanlonův systém* má za cíl úsporu nákladů práce, zvyšování produktivity práce a přínos nových užitečných myšlenek. Výše odměny je založena na porovnání výsledků skutečně dosažených a plánovaných po aplikaci nového návrhu.
- *Příplatky* se rozdělují na povinné ze zákona (za práci přesčas, ve svátek, ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, v noci, pracovní pohotovost) a nepovinné (dobrovolné či na základě kolektivních smluv – příspěvky na dopravu do práce, na oděv či ubytování).
- *Ostatní výplaty*, do kterých se řadí příspěvky při životních výročích, narození dítěte, vánoční příspěvek, třináctý a čtrnáctý plat, mimořádný příspěvek při nábore nezbytných osob a další (Koubek, 2007).

Některé mzdové formy nemají dostačující motivační účinek, a proto organizace používají tyto tzv. *pobídkové formy mzdy*, které by měly zvýraznit vztah mezi individuálními, skupinovými či podnikovými výkony a jejich odměnou. Nejčastěji jsou poskytovány buď jako doplněk k časové mzdě, platu, nebo samostatně v souladu s odvedeným pracovním výkonem zaměstnance (Koubek, 2007).

Kleibl (1998) uvádí několik zásad, kterých by se při uplatňování mzdových forem měly organizace vyvarovat:

- přehnaný důraz na individuální výkon by neměl narušit spolupráci zaměstnanců,
- nespravedlivé odměňování a osobní preference určitých jedinců,
- zaměření pouze na krátkodobé cíle organizace,
- upřednostňování množství na úkor kvality,
- složité neprůhledné mzdové formy,
- zvyšování mzdových nákladů bez vazby na lepší výkony.

2.2 Motivace ve vazbě na pracovní výkon zaměstnanců

Publikace věnované řízení lidských zdrojů se shodují na myšlence, že motivace je jedním z hlavních determinantů pracovního výkonu zaměstnance. Výkon člověka lze definovat pomocí vzorce $V = (\text{motivace} * \text{schopnosti} * \text{možnosti})$. Dlouholeté praxe dokázaly, že tento vztah platí pouze do určité pomyslné hranice. Dojde-li k jejímu překročení, nedochází již ke zvyšování výkonu zaměstnance a může v některých případech začít klesat. Tento vztah je zároveň závislý na požadavcích práce a osobních předpokladech zaměstnanců. Zaměstnanci jsou vybaveni určitými subjektivními schopnostmi a dovednostmi, které nelze vždy zvýšit či zdokonalit lepším motivačním systémem. Řešením není ani příliš dlouhá pracovní doba či dlouhodobě vysoký výkon schopných zaměstnanců, protože v důsledku může dojít k jejich vyčerpání a demotivaci (Kociánová, 2010).

Hagemannová (1995) ve své knize poukazuje na skutečnost, že čím je zaměstnanec na nižší pracovní pozici s relativně nízkou mzdou, platem, tím je pro něj důležitější finanční ocenění než uznání či pochvala. Naopak lidé na vyšších pracovních pozicích, kteří jsou se svou mzdou, platem spokojeni a která jim zajišťuje stabilní životní standard, ocení spíše příjemné pracovní prostředí, pochvalu, uznání kolektivu či seberealizaci, která jim přináší pocit spokojenosti a významnosti.

Výkonnost zaměstnanců je zároveň závislá na tzv. úrovni aspirace. Ta vyjadřuje požadavky a nároky, které na sebe sami zaměstnanci kladou. Průzkumem bylo zjištěno, že zaměstnanci, kteří mají reálné a jasné cíle položené mírně nad úroveň dosavadních cílů, dosahují vyšších výkonů než ti zaměstnanci, kteří nechtějí připustit možnost neúspěchu, a proto si raději stanovují nižší cíle, které vždy splní (Krninská, 2012).

2.2.1 Význam zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké výhody neboli zaměstnanecké či sociální požitky, popř. benefity, jsou odměny, které jsou zaměstnancům poskytovány jako určitý nadstandard k jejich základní odměně. Objem poskytovaných benefitů záleží na prosperitě podniku, důrazu organizace na spokojenost zaměstnanců a kvalifikaci pracovníků. Zároveň hrají zásadní roli při náboru nových pracovníků s požadovanou kvalifikací a vlastnostmi.

Mnohé podniky považují za benefity i ty prvky odměny, které musí svým pracovníkům poskytovat ze zákona. Avšak za zaměstnanecké výhody by se měly

považovat pouze ty, poskytované podnikem dobrovolně bez jakýchkoliv fakultativních nařízení (Koubek, 2003).

V současné době není zcela neobvyklé provádět u zaměstnanců dotazníkové průzkumy z důvodu zjištění jejich spokojenosti a preferencí. Na jejich základě pak mohou být zvoleny benefity přesně šité na míru. I z tohoto důvodu byl zaveden tzv. cafeteria system, který umožňuje zaměstnancům vybrat si z celé řady výhod v rámci jejich omezeného limitu.

Podnik má několik možností jak benefity financovat: ze zisku po zdanění, ze sociálního fondu vytvořeného ze zisku po zdanění nebo na vrub daňově uznatelných či daňově neuznatelných výdajů (Macháček, 2008).

V případě benefitů neplatí “čím více, tím lépe“. Proto je pro organizace důležité tuto oblast pečlivě sledovat, průběžně hodnotit a upravovat ji tak, aby byla co nejefektivnější.

Armstrong (2009) spatřuje hlavní význam v poskytování zaměstnaneckých výhod ve zvyšování motivace pracovníků, vytvoření blízkého vztahu a oddanosti zaměstnanců k dané organizaci prostřednictvím jejich spokojenosti, zvyšování konkurenceschopnosti podniku na trhu práce a v neposlední řadě vytvoření dobré pověsti organizace.

V následující tabulce č. 2 jsou uvedeny důvody, proč jsou benefity pro zaměstnance a zaměstnavatele důležité.

Tabulka 2: Význam benefitů z pohledu zaměstnanců a zaměstnavatelů

Význam pro zaměstnance	Význam pro zaměstnavatele
zvýšení motivace a spokojenosti	získání a udržení kvalitních pracovních sil
spravedlivé ocenění snahy a výsledků	zvýšení výkonnosti zaměstnanců
výhody poskytnuté ostatním členům rodiny	vytvoření dobrého jména společnosti díky lidskému přístupu k zaměstnancům

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanecké benefity mohou mít i svá negativa, a to především pro zaměstnavatele:

- přivyknutí zaměstnanců na jejich poskytování,
- dodatečné náklady spojené se zaměstnaneckými výhodami,
- náročné plánování, řízení, kontrola a administrativa benefitů,
- redukce či úprava benefitů může mít negativní vliv na přístup zaměstnanců k práci,
- obtížné vyhovění všem zaměstnancům zároveň aj.

2.2.2 Členění zaměstnaneckých výhod

Organizace mohou poskytovat benefity na dobu neurčitou, např. dotované stravování, nebo časově omezené, které jsou zaměstnancům v jednom období poskytnuty, v dalším období dojde k revizi a vyhodnocení vykonávané činnosti a je zcela na organizaci, zda je opět poskytne či ne.

V našich podmínkách se rozlišují následující formy benefitů (Tomší, 2008):

- **jednotný program benefitů**: standardní balíček určený pro všechny zaměstnance, existuje také tzv. nadstandardní balíček pro vybrané zaměstnance v souladu s jejich prací a postavením. Důvodem jejich poskytování je udržení kvalitních a nepostradatelných zaměstnanců. Jedná se o služební automobil pro soukromé účely, mobil, notebook a další.
- **jednotný systém benefitů pro sociálně slabší jedince**: převážně pro zaměstnance pracující na dělnických pozicích s nižšími mzdami. Jsou vytvořeny různé kombinace benefitů ve stejné hodnotě dle potřeb zaměstnanců.

Praxe však ukázala, že efektivnější a spravedlivější jsou (Tomší, 2008):

- **cafeteria system** - zaměstnanci si mohou vybrat z nabídky benefitů v rámci daného limitu dle vlastního uvážení a preferencí,
- **systém osobních účtů** – každý zaměstnanec má své konto s určitou peněžní sumou anebo počtem bodů. Zaměstnanec může benefity čerpat dle svého výběru. Přidělená částka či počet bodů záleží na předem daných podmínkách a kritériích organizace, avšak při akceptaci zásady rovného zacházení se zaměstnanci.

Obecně lze zaměstnanecké výhody členit do 4 skupin (Koubek, 2003):

- a) výhody sociální povahy* – životní pojištění, penzijní připojištění, zaměstnanecké půjčky a výpomoci,
- b) výhody kulturní povahy* – společenské akce, sportovní aktivity, nabídka společných zájezdů a pobytů,
- c) výhody spojené přímo s prací* – závodní stravování, vyhrazená parkovací místa, ošatné, příspěvky na dopravu do práce,
- d) výhody spojené s postavením ve firmě* – služební automobil, mobilní telefon, notebook, příspěvek na společenské oděvy či úhrada výdajů spojených s reprezentací podniku.

Mezi nejčastější zaměstnanecké výhody, které jsou poskytovány zaměstnancům, patří (Koubek, 2007):

- zvyšování, obnovování a udržování kvalifikace zaměstnanců,
- balíčky s vitamínovými tabletkami, očkování proti chřipce, příspěvky na vstupy do posiloven, sportovních center, masáže, rehabilitace,
- využívání podnikových dopravních prostředků pro firemní i osobní účely,
- provozování vlastní mateřské školy, využívání zařízení pro děti předškolního věku, peněžní příspěvky na péči o děti zatímco je rodič v práci,
- prodej podnikových výrobků a služeb za nižší než obvyklou cenu,
- příspěvky na přechodné ubytování mimo své trvalé bydliště,
- příspěvky zaměstnancům, kteří bydlí ve vlastním, družstevním či pronajatém bydlení,
- odstupné při ukončení pracovního poměru nad rámec zákoníku práce,
- dovolená nadstandardní délky,
- odměny pro stabilizaci zaměstnance, za věrnost zaměstnanců dané společnosti,
- odměny při životních a pracovních jubileích.

Horalíková (1999) navíc ještě uvádí *tzv. tantiémy*, které jsou určeny pro členy orgánů společnosti. Jde o podíl na zisku z titulu funkce nikoliv kvůli majetkové účasti.

2.3 Odměňování a produktivita práce v zemědělství České republiky

Zemědělství patří mezi významnou oblast většiny ekonomik světa. Je důležité z mnoha důvodů, které si lidé mnohdy ani neuvědomují. Díky zemědělství si mohou kupovat místní produkty, jako je ovoce, zelenina, mléko, vejce, různé druhy mas a mnoho dalšího. Naše okolí je udržované, vhodně ekonomicky využívané a zároveň zaměstnává tisíce lidí. Je však závislé na mnoha faktorech, které ovlivňují úspěšnost zemědělské činnosti, jako je například druh obdělávané půdy, vybavenost zemědělských podniků, výkyvy počasí, dotační programy, pečlivost zaměstnanců, způsob vedení podniku, výše kapitálu a v neposlední řadě tuzemské a zahraniční obchodní vztahy.

2.3.1 Vývoj počtu a struktura pracovníků v zemědělství ČR

Zemědělství prošlo a každým rokem prochází nemalými změnami v počtu zaměstnanců. Pro srovnání, roku 1989 bylo v zemědělství zaměstnáno okolo 533 100 pracovníků, v roce 1995 jejich počet klesl na 221 600 a o pět let déle jich bylo pouhých 164 900. Z toho plyne, že v intervalu šesti let (1989-1995) došlo k úbytku 58,4 % zaměstnanců, tj. 311 500 osob. V rozmezí let 1995-2000 byl pokles necelých 26 %, což znamenalo o 56 700 pracujících lidí v zemědělství méně (Zemědělský svaz ČR, 2015).

V tabulce č. 3 je zobrazen vývoj počtu zaměstnanců zemědělství v ČR. Je zřejmé, že pokles zaměstnanců je rok od roku mírnější, což je pozitivní skutečnost, avšak nárůst či jeho konstantní počet by byl příznivějším vývojem.

Tabulka 3: Vývoj počtu pracovníků v zemědělství České republiky

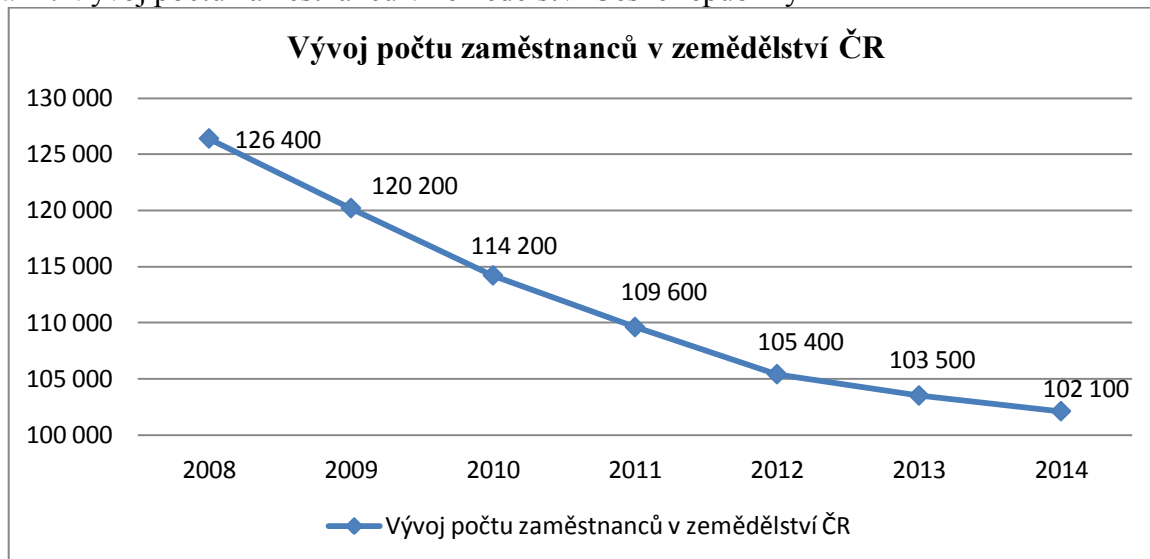
Rok	Počet pracovníků ¹	Absolutní meziroční vývoj	Meziroční rozdíl
2008	126 400	-	-
2009	120 200	- 6 200	- 4,9 %
2010	114 200	- 6 000	- 5 %
2011	109 600	- 4 600	- 4 %
2012	105 400	- 4 200	- 3,8 %
2013	103 500	- 1 900	- 1,8 %
2014	102 100	- 1 400	- 1,4 %

Zdroj: vlastní zpracování dle Bulletin ZS ČR (2015)

¹ Průměrný evidenční počet zaměstnanců (fyzických osob)

Graf č. 1 zobrazuje vývoj počtu zaměstnanců v zemědělství ČR v intervalu 2008–2014. Je patrný výrazný klesající trend, který je očekáván i v dalších letech.

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v zemědělství České republiky



Zdroj: vlastní zpracování dle Bulletin ZS ČR (2015)

Další možností, jak rozčlenit pracovníky zaměstnané v zemědělství, je dle právních forem podnikání, ve kterých pracují. Z tabulky č. 4 je zřejmé, že koncem roku 2014 právnické osoby převažovaly nad fyzickými. Dále, že obchodní společnosti dominují ostatním formám právnických osob, ačkoli družstva jsou také stále dost rozšířena.

Tabulka 4: Vývoj počtu zaměstnanců v zemědělství ČR s rozčleněním na právní formy zaměstnavatelů

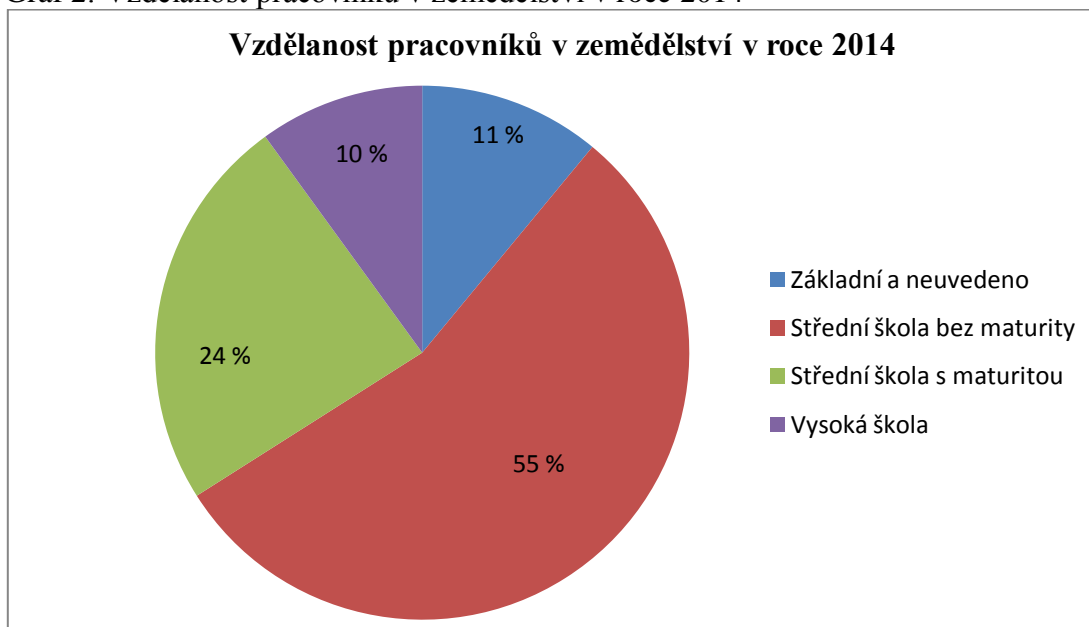
Právní forma	Rok						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
PO, z toho:	98 200	92 600	86 800	82 400	78 700	77 700	76 600
státní podniky	300	300	200	200	200	200	200
družstva	29 600	27 300	25 000	23 700	22 400	21 900	21 400
obchodní spol.	68 300	65 000	61 600	58 500	56 100	55 600	55 000
FO	28 200	27 600	27 400	27 200	26 700	25 800	25 500
Celkem	126 400	120 200	114 200	109 600	105 400	103 500	102 100

Zdroj: vlastní zpracování dle Zpráv o stavu zemědělství ČR (2011, 2014)

„Zelená zpráva“ Mze ČR (2014) dále zaměstnance rozděluje podle pohlaví, věku a nejvyššího stupně vzdělání. Zaměstnanost dle pohlaví není nijak překvapivá. Téměř 70 % pracovníků v zemědělství tvoří muži. Hlavním důvodem je druh a náročnost práce, kterou zemědělci vykonávají. Tato procentní čísla se meziročně liší pouze nepatrně.

V grafu č. 2 jsou zemědělství zaměstnanci rozděleni podle nejvýše dosaženého vzdělání. Zaměstnanci se základním či nezjištěným vzděláním tvořili 11 % celku, lidé s výučním listem 55 %, s maturitou 24 % a zaměstnanci s vyšším či vysokoškolským vzděláním 10 %.

Graf 2: Vzdělanost pracovníků v zemědělství v roce 2014



Zdroj: vlastní zpracování dle Zprávy o stavu zemědělství ČR (2014)

Úroveň dosaženého vzdělání zemědělců je stabilní, bez výraznějších změn. Nadpoloviční většina zaměstnanců má ukončeno studium získáním výučního listu. Příčina je jednoznačná, pracovní pozice zemědělských pracovníků jsou v převážné většině dělnické se značnou fyzickou náročností. Současný problém je spíše ve věkové struktuře, kdy zaměstnanci předdůchodového a důchodového věku zůstávají a mladí o tuto oblast neprojevují větší zájem.

Následující tabulka č. 5 zobrazuje věkovou skladbu zaměstnanců pracujících v zemědělství České republiky.

Tabulka 5: Věková skladba zemědělských pracovníků v roce 2014 (v %)

Věk	15 - 29 let	30 - 39 let	40 - 59 let	60 a více let
Procentní podíl	12,4	34,5	43,8	9,3

Zdroj: vlastní zpracování dle Zprávy o stavu zemědělství ČR (2014)

Nízký zájem mladých lidí o práci v zemědělském odvětví si lze také vysvětlit faktem, že má zemědělství jednu z nejdelších pracovních dob vůbec. Proto Zemědělský svaz České republiky v roce 2014-2015 uspořádal několik projektů na českých školách, aby se stala tato oblast pro žáky a studenty zajímavější a do budoucna perspektivní.

2.3.2 Vývoj průměrné mzdy pracovníků v zemědělství ČR

Průměrné mzdy zemědělských pracovníků prošly několika významnými historickými milníky. Rok 1989 příliš nepřál růstu mezd, avšak v letech 1989-1990 průměrná mzda v zemědělství převyšovala průměrnou mzdu národního hospodářství. Jinak tomu bylo již v roce 1991, kdy došlo k obratu a PM zemědělců zaostávala za PM národního hospodářství. Vstup ČR do EU napomohl rozvoji některých zemědělských podniků a oblastí, a to především díky poskytnutým dotačním podporám. V roce 2009 ekonomická krize poznamenala celou ekonomiku ČR, a tudíž i oblast zemědělství, kde došlo k poklesu průměrných mezd. Do této doby měly mzdy převážně rostoucí charakter. V roce 2012 došlo k mírné stabilizaci a zlepšení, kdy opět začaly průměrné mzdy zemědělců vykazovat rostoucí trend.

Tabulka 6: Průměrné hrubé měsíční mzdy v zemědělství ČR a národním hospodářství

Rok	Průměrné mzdy v Kč		Relace PM zemědělství / NH (%)	Absolutní rozdíl mezi PM zemědělství a NH (Kč)
	zemědělství ¹⁾	národním hospodářství		
2010	18 644	23 951	77,9	5 307
2011	20 584	24 319	84,6	3 735
2012	19 950	25 101	79,5	5 151
2013	18 630	25 128	74,1	6 498
2014	21 117	25 686	82,2	4 569

¹⁾ včetně lesnictví a rybářství Zdroj: vlastní zpracování dle Zpráv o stavu zemědělství ČR (2010-2014)

Jak je z tabulky č. 6 patrné, průměrné mzdy zemědělců výrazně zaostávají za obecným průměrem národního hospodářství. Disparita mezd zemědělců oproti národnímu hospodářství se mnoho let pohybovala okolo 70-75 %. V posledních letech byla prolomena hranice 80 %, což je pro zemědělce kladný signál. Stále se však absolutní rozdíl pohybuje okolo 5 000 Kč. Meziroční nárůst se v roce 2014 pohyboval ve většině hlavních odvětví okolo 2 - 3 %, v zemědělství 2,6 % a v národním hospodářství 2,2 % (Zpráva o stavu zemědělství ČR, 2014).

2.3.3 Produktivita práce v zemědělství ČR

Dle Zprávy o stavu zemědělství ČR (2014) byl rok 2014 opět o něco příznivější než předcházející. Ekonomický výsledek vyšplhal na 22,9 mld. Kč, což je maximum, kterého kdy dosáhl. Dále uvádí, že došlo k celkovému zvýšení produkce zemědělství ČR. Rostlinná výroba měla výraznější vliv na zvýšení celkové produkce než živočišná, a to především díky nárůstu pěstování ječmene, olejnin a cukrové řepy. Pouze ovoce vykazovalo pokles objemu, avšak pouze nepatrně. Živočišná výroba zaznamenala mírný nárůst objemu produkce drůbeže a vepřového masa. Nicméně většina produkce zaznamenala pokles cen, který byl zároveň kompenzován větším zájmem o množství. Komodity, které vykazovaly zároveň nárůst cen i požadovaného objemu, byly hovězí maso, mléko a vejce.

V tabulce č. 7 je produktivita práce spočtena z přidané hodnoty zemědělského odvětví. Z dostupných informací lze usoudit, že PP celého zemědělského odvětví má rostoucí trend. V roce 2008 – 2009 je patrný vliv ekonomické krize, která postihla většinu odvětví včetně zemědělství výraznými poklesy zisku i produktivity práce.

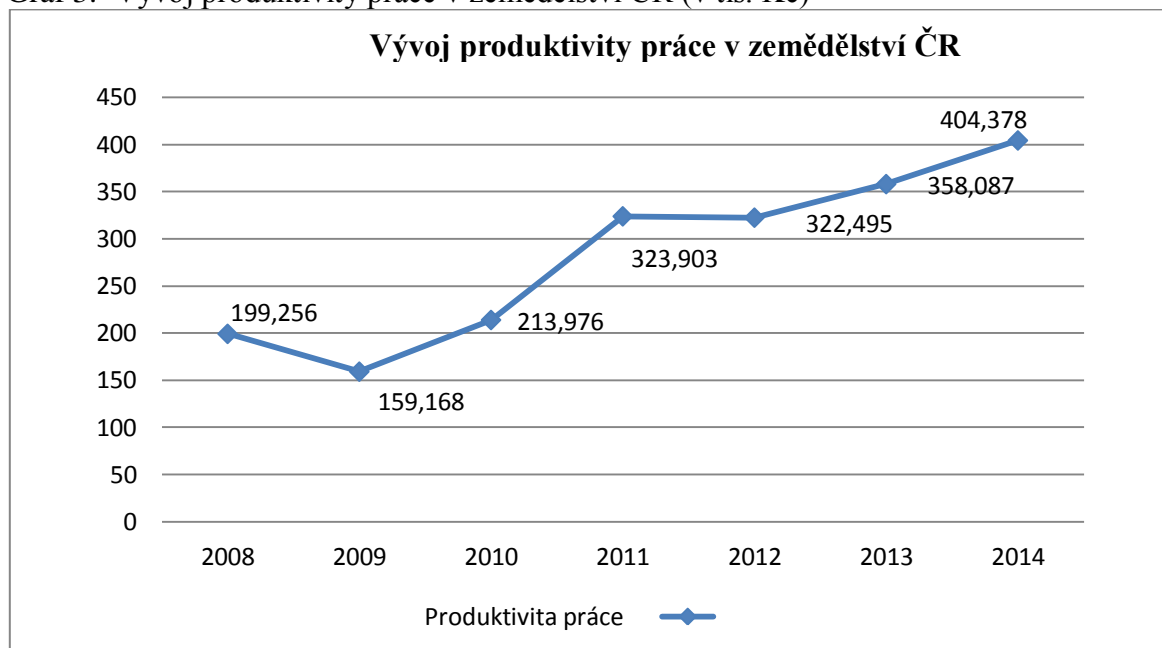
Tabulka 7: Vývoj produktivity práce v zemědělství ČR (v tis. Kč)

	Produktivita práce	Meziroční vývoj v %
2008	199,256	-
2009	159,168	- 20,12
2010	213,976	+ 34,43
2011	323,903	+ 51,37
2012	322,495	- 0,44
2013	358,087	+ 11,04
2014	404,378	+ 12,93

Zdroj: vlastní zpracování dle Zpráv o stavu zemědělství ČR (2011, 2014)

Vývoj produktivity práce v zemědělství ČR je graficky zobrazen v následujícím grafu č. 3. Je zjevné, že vyjma roku 2009, kdy produktivita práce poklesla, dochází k neustálému růstu produktivity práce zemědělství České republiky.

Graf 3: Vývoj produktivity práce v zemědělství ČR (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle Zpráv o stavu zemědělství ČR (2011, 2014)

2.4 Řízení lidských zdrojů

Před vymezením samotného pojmu řízení lidských zdrojů je nutné definovat několik dalších termínů, které jsou právě s tímto pojmem spojovány či zaměňovány:

- **Lidský kapitál** představuje soubor schopností, dovedností a vědomostí lidí, se kterými se člověk narodil nebo které během svého života získal a které může využít při produkci výrobků či poskytování služeb.
- **Lidské zdroje** jsou v podstatě lidé, kteří dobrovolně pracují v určité organizaci a vykonávají činnost, která podniku přináší určitou přidanou hodnotu.
- **Lidský potenciál** vyjadřuje předpoklady člověka k výkonu práce a rozvoji své osobnosti. Je spojován převážně s budoucností, zatímco lidský kapitál se současností.

Vodák (2011) uvádí, že hlavním rozdílem mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem je v tom, že lidský kapitál vlastní i lidé, kteří nepracují v žádném podniku.

Personální administrativa - zákonem povinná agenda, která je rozšířena od šedesátých let minulého století. Jejím hlavním úkolem je evidence, která slouží vedení společnosti, a jako důkaz dodržování povinných právních předpisů, tzv. pasivní personální činnosti (Kleibl, Dvořáková, & Šubrt, 2001).

Personální řízení – rozšířeno v 2. polovině šedesátých let u větších firem s hierarchickými stupni řízení. Personální řízení představuje zaměření personalistů na využití pracovníků uvnitř společnosti, tzv. aktivní personální práce (Kleibl, Dvořáková, & Šubrt, 2001).

Řízení intelektuálního kapitálu - skládá se z řízení tří složek kapitálu, a to lidského, společenského a organizačního, přičemž lidský je tvořen vědomostmi a schopnostmi zaměstnanců, společenský toký vědomostí ze všech vztahů společnosti a organizační z prvků organizace, které jsou ve vnitřním systému společnosti (Armstrong, 2002).

Posledním termínem, kterému je v knihách věnována značná pozornost, je **řízení lidských zdrojů**. Představuje nejnovější přístup k personální činnosti podniku. Je pro něj charakteristické, že člověk je jedním z nejdůležitějších výrobních faktorů společnosti. Lze ho definovat jako dlouhodobý, pružný a důkladně promyšlený přístup podniku vedoucí k zajištění potřebné kvantity a kvality lidských zdrojů v souladu s potřebami firmy.

Dle Kleibla, Dvořákové, & Šubrta (2001) je nutné, aby podnik dosáhl soulad mezi řízením lidských zdrojů a jeho podnikovou strategií. Lidské zdroje se pak mohou stát buď faktorem pozitivním, anebo negativním podle toho, zda jsou schopné či neschopné se přizpůsobit potřebám firmy.

Podoby řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů znamená, jakým způsobem by organizace měla pracovat se svými zaměstnanci, aby byly dodrženy zájmy a cíle společnosti. Armstrong (2002) dělí řízení lidských zdrojů na následující 2 podoby:

- **tvrdá podoba**, která představuje řízení lidí takovým způsobem, aby z nich podnik měl co nejvyšší užitek, zisk a především konkurenční výhodu. Na zaměstnance je tedy pohlíženo jako na kdejaký jiný stroj, či dokonce jako na zboží,
- **měkká podoba**, která nahlíží na zaměstnance jako na vysoce ceněné aktivum společnosti a nástroj konkurenční výhody, od kterých je třeba získat oddanost a důvěru.

Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů

Koubek (2009) poukazuje na fakt, že tradiční úkoly řízení lidských zdrojů jdou pomalu do ústupu a nastupují nové, do kterých patří kvalitnější pracovní život s individuálním či kolektivním rozvojem, zajištění vysoké spokojenosti těch zaměstnanců, kteří jsou ochotni a schopni přizpůsobit se potřebným změnám.

Problémy při řízení lidských zdrojů

Změny, kterým podnik musí neustále čelit, jsou pro podnik jistou výzvou a častokrát spíše problémem. Má-li být podnik úspěšný a konkurenceschopný, musí být flexibilní a přístupný změnám. Mezi nejčastější problémy patří například přeorientování z uspokojování národních potřeb na mezinárodní, podpora kreativity a inovací, zajištění a udržení talentovaných jedinců (Armstrong, 2002).

Strategické řízení lidských zdrojů

V mnoha publikacích se lze setkat s celou kapitolou věnující se tématu strategického řízení lidských zdrojů. Koubek (2007) ho definuje jako aktivitu, která směřuje ke splnění cíle obsaženého v personální strategii, přičemž personální strategie podniku obsahuje dlouhodobé cíle v oblasti pracovních potřeb podniku včetně metod, jak jich nejlépe dosáhnout.

2.5 Produktivita práce

Produktivita práce se řadí mezi jeden z nejvýznamnějších ukazatelů výkonnosti podniku a ekonomiky vůbec. Obecně lze produktivitu definovat jako vztah mezi vytvořeným výstupem a vstupem, který bylo nutné vynaložit na tento výstup.

Zvýšení produktivity práce podniku lze docílit prostřednictvím vyšší přidané hodnoty, vyššího objemu výroby, úsporou výrobních nákladů, využitím výkonnější technologie či zlepšením pracovních podmínek pro zaměstnance ve formě vyšších mezd a platů, sociálního zabezpečí, prémie, spoluúčasti při tvorbě smlouvy, vyšší bezpečnosti práce, zlepšení interní komunikace (Prokopenko, 1987).

Pracovní výkon bezpochyby závisí na stanovených časových normách, používaných technologiích, kvalitě pracovníků a nespočtu dalších faktorů. Časové normy mohou být stanoveny různým způsobem, např. v zemědělství se může jednat o vyjádření pracnosti na 1 litr nadojeného mléka, na 1 kg přírůstků živé hmotnosti zvířat anebo 1 tunu sklizeného obilí. Obvykle se pracnost rozděluje na přímou, která vyjadřuje čas odpracovaný přímo výrobními zaměstnanci, a nepřímou, zohledňující i část odpracovaného času režijních a technickohospodářských pracovníků (Kleibl, 1998).

2.5.1 Měření produktivity práce

Produktivitu práce lze vyjádřit jako výstup vytvořený podnikem připadající na jednotku vstupu. Přičemž do čitatele za vstup je nejčastěji dosazována přidaná hodnota, zisk, tržby či výnosy a do jmenovatele za výstup objem mezd pracovníků, osobních nákladů, počet zaměstnanců, pracovní dny či odpracované hodiny (Synek, 2011).

Vzorec pro výpočet produktivity práce má mnoho různých modifikací. Jednou z možností je produktivita práce z přidané hodnoty. U zemědělských podniků je vhodné přičíst k přidané hodnotě ostatní provozní výnosy a vydělit ji přepočteným počtem pracovníků (Novotná & Volek, 2008):

$$\frac{\text{přidaná hodnota+ostatní provozní výnosy}}{\text{přepočtený počet pracovníků}} \quad (\text{vzorec 1})$$

Důvodem zahrnutí ostatních provozních výnosů je skutečnost, že zemědělské podniky poskytují státu služby, které jsou jim hrazeny formou dotace zahrnující se nikoliv do tržeb za služby, ale do ostatních provozních výnosů.

Přidanou hodnotu lze získat součtem mezd, sociálních dávek a operačního přebytku tvořeného odpisy spolu se ziskem před úhradou úroků a zdaněním, případně odpisy po vyloučení vzniklé ztráty. Nastává zde otázka, proč se do čitatele dosazuje právě přidaná hodnota. Díky dosazení přidané hodnoty do čitatele zlomku dojde k oproštění od pseudozměn produktivity, které zkrásně vyjadřují zvýšení účinnosti výrobních faktorů. Například zvýšení podílu nakupovaných vstupů, při kterém nedochází ke zvýšení účinnosti výrobních faktorů, se projeví zvyšujícími se výnosy a samozřejmě také rostoucími náklady na vstupy. A právě dosazením přidané hodnoty se tohoto problému vyvarujeme. Do jmenovatele se obvykle dosazuje počet pracovníků, avšak vhodnější je dosadit počet odpracovaných hodin. Je-li potřeba bližší analýza, mohou být zaměstnanci dále členěni dle různých profesí (Synek, 2011).

Dalšími ukazateli produktivity práce, které jsou často používány, jsou (Novotná & Volek, 2008):

$$\frac{\text{tržby za výrobky a služby} + \text{ostatní provozní výnosy}}{\text{osobní náklady}} \quad (\text{vzorec 2})$$

Opět jsou přičteny ostatní provozní náklady již z dříve zmíněných důvodů. Dále:

$$\frac{\text{tržby za výrobky a služby} + \text{ostatní provozní výnosy}}{\text{přepočtený počet pracovníků}} \quad (\text{vzorec 3})$$

Předchozí rovnice vyjadřují, jak je efektivně využívána práce při dosažení produkce. Jejich výhoda je v jednoduchosti a čitelnosti výsledků, naopak záporem je nedostatečná oddělenost od ostatních vlivů, jako je například technologie. Dále je tomuto vzorci vytýkáno, že nebere v úvahu tzv. outsourcing. Pod tímto pojmem se skrývá najímání externích subjektů k vykonávání určitých činností. Může tak dojít ke zkreslení výsledků produktivity práce, protože se tato „externí pomoc“ do výpočtu nezahrnuje.

Růst produktivity práce má zásadní vliv na růst podniku a životní úroveň pracovníků. Tento vztah lze jednoduše vyjádřit pomocí (Synek, 2011):

$$\frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{zaměstnanci}} = \frac{\text{kompenzace zaměstnancům}}{\text{zaměstnanci}} : \frac{\text{kompenzace zaměstnancům}}{\text{přidaná hodnota}}$$

(vzorec 4)

Kompenzace zaměstnanců je součet mezd a sociálních dávek. Z rovnice je patrné, že pokud by se nezměnila produktivita práce a zároveň by došlo ke zvýšení kompenzace zaměstnanců, způsobilo by to zvýšení mezd a sociálních dávek na přidané hodnotě, čehož se podniky snaží vyvarovat. Je tedy žádoucí, aby docházelo k současnému zvyšování životní úrovně pracovníků, operačního přebytku a produktivity.

Produktivita práce může být vyjádřena ve fyzických anebo v peněžních jednotkách:

- a) **Produktivita práce ve fyzickém vyjádření** poměřuje stejnorodý výstup (tuny, metry) a odpracované hodiny, popř. počet zaměstnanců. S počtem odpracovaných hodin se pracuje zejména tam, kde je velký podíl práce přesčas anebo tam, kde výrazně převažují pracovní vztahy na dohody, na dobu určitou či zkrácený pracovní úvazek. Při dosažení počtu pracovníků se využívá fyzický počet anebo počet pracovníků přepočítaných na plný pracovní úvazek (Kleibl, Dvořáková, & Šubrt, 2001).

- b) **Produktivita práce ve finančních jednotkách** poměřuje výstup v Kč (obrat, přidaná hodnota) k objemu vyplacených mezd v Kč. Do vstupu práce lze zahrnout mzdy za práci anebo mzdy včetně ostatních benefitů. Zahrnutí benefitů má smysl, pokud se podíl zaměstnaneckých výhod každoročně mění a výrazně ovlivňuje daný ukazatel.

2.5.2 Faktory ovlivňující produktivitu práce

Výkonnost pracovníků je úzce svázána s jejich vlastnostmi a dispozicemi. Mění se v čase, ale také v závislosti na náročnosti a množství zadaných úkolů. Mezi typické činitele ovlivňující výkonnost pracovníků patří ekonomické, organizační, společenské, situační podmínky a v neposlední řadě osobní předpoklady pracovníků. Organizace by neměla lpět pouze na množství výkonu, ale vzít v úvahu i kvalitu a bezpečnost práce, spokojenost a fluktuaci zaměstnanců. Dále je nutné vyvarovat se přílišné mírnosti hodnocení, osobní preferenci určitých pracovníků, nedostatečné diferenciaci zaměstnanců v týmu z pohledu snahy a výkonu, hodnocení na základě výsledku jednoho kritéria apod. (Štikar & Komárková, 2003).

Dle Kozlera & Matějky (2001) patří mezi hlavní faktory ovlivňující růst produktivity práce:

- a) vzdělání a práceschopnost zaměstnanců,
- b) přírodní a klimatické podmínky,
- c) technický a vědecký rozvoj,
- d) aktivní podněty zaměstnanců,
- e) hmotná zainteresovanost zaměstnanců,
- f) organizace práce,
- g) možnost využití přírodních zdrojů.

Novotná & Volek (2008) navíc uvádějí vliv mobility pracovníků a snahu pracovníků intenzivně a pečlivě pracovat.

3 Metodická část

3.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení aplikovaného systému odměňování a produktivity lidských zdrojů ve zvoleném podniku. Na základě toho poté navrhnout příslušná doporučení, která by vedla ke zvýšení výkonnosti lidského kapitálu.

3.2 Metodika

Teoretická část diplomové práce blíže seznamuje s problematikou spojenou s odměňováním zaměstnanců včetně bližší specifikace lidských zdrojů v oblasti zemědělství. Dále je pozornost věnována řízení lidských zdrojů, klasifikaci produktivity práce spolu s různými způsoby jejího výpočtu. Účelem teoretické části je osvětlení problematiky odměňování, která je následně využita při zpracování dat v praktické části práce při tvorbě návrhů na zvýšení efektivity lidských zdrojů.

Úvod praktické části diplomové práce obsahuje charakteristiku zvoleného podniku, tzn. seznámení s historií, základními údaji, organizační strukturou, oblastí lidských zdrojů a seznámení se současným mzdovým systémem. K analýze je zvoleno Zemědělské obchodní družstvo v Herálci. Potřebné informace jsou čerpány z veřejně přístupných informací na webových stránkách a z osobních konzultací s pracovníky zvoleného podniku.

Nejdříve je provedena analýza vývoje podílu osobních nákladů na nákladech celkových, aby bylo zjištěno, zda nevykazují rostoucí podíl. Vychází se ze vzorce:

$$\frac{\text{osobní náklady}}{\text{celkové náklady}} \quad (1)$$

Poté dochází k samotnému zhodnocení výkonnosti lidských zdrojů pomocí vzorců produktivity práce. V první řadě je posuzována produktivita práce jako podíl přidané hodnoty s přičtením ostatních provozních výnosů a přepočteného počtu zaměstnanců:

$$PP\ PH = \frac{\text{přidaná hodnota} + \text{ostatní provozní výnosy}}{\text{přepočtený počet zaměstnanců}} \quad (2)$$

V další části práce je vyjádřena produktivita práce pomocí poměru tržeb za výrobky a služby. Tržby za výrobky a služby včetně zahrnutí ostatních provozních výnosů jsou vztaženy k osobním nákladům a dále také k přepočtenému počtu zaměstnanců. To znamená, že ukazatele produktivity práce jsou použity v následujících tvarech:

$$\text{PP osobní náklady} = \frac{\text{tržby za výrobky a služby} + \text{ostatní provozní výnosy}}{\text{osobní náklady}} \quad (3)$$

$$\text{PP zaměstnanci} = \frac{\text{tržby za výrobky a služby} + \text{ostatní provozní výnosy}}{\text{přepočtený počet zaměstnanců}} \quad (4)$$

Součástí diplomové práce je zároveň porovnání tempa růstu mezd pracovníků družstva s tempem růstu produktivity práce. Pro posouzení vývoje v čase budou aplikovány vzorce meziročního tempa růstu ve dvou následujících modifikacích:

$$\text{Meziroční tempo růstu PP} = \frac{\text{PP}(t) - \text{PP}(t-1)}{\text{PP}(t-1)} * 100 \quad (5)$$

$$\text{Meziroční tempo růstu mezd} = \frac{\text{PM}(t) - \text{PM}(t-1)}{\text{PM}(t-1)} * 100 \quad (6)$$

V závěrečné části diplomové práce jsou na základě rozboru současného systému odměňování družstva a produktivity práce vytvořeny návrhy a kroky vedoucí k efektivnějšímu využívání lidských zdrojů včetně zvýšení produktivity práce družstva.

4 Praktická část

4.1 Charakteristika Zemědělského obchodního družstva v Herálci

4.1.1 Historie družstva

První zmínky o zemědělské činnosti v Herálci u Humpolce nalezneme v místní kronice již z roku 1949. Jednotné zemědělské družstvo bylo založeno téhož roku po schválení Zákona o zakládání jednotných zemědělských družstev. Základem jeho činnosti byla produkce mléka a vajec, později také výkrm vepřů a krav. Obhospodařovány byly pouze čtyři hektary zemědělské půdy.

V šedesátých letech minulého století došlo ke sloučení družstva s okolními družstvy ve Skorkově, Pavlově, Koječíně, Zdislavicích a Bonkově. Díky tomu se zvětšila obhospodařovaná plocha na 2 400 ha zemědělské půdy. Pro zajímavost, ve stavu zvířat bylo evidováno 189 kusů skotu, 163 kusů prasat, 15 ovcí, 511 slepic a 12 koní. Mzda zaměstnance v průměru činila 32 Kč, přičemž 10 Kč dostávali zaměstnanci ve formě naturální. Roční mzdové náklady družstva se pohybovaly okolo 385 tis. Kč. Většina lidí pracujících v družstvu byli zároveň členové družstva, zaměstnanci bez členství byli pouze dva. V období sezónních prací byli najímáni také brigádníci.

Dřívější skladba rostlinné výroby byla rozmanitější než v současné době. Zatímco dnes je družstvo zaměřeno především na různé druhy obilovin, řepku olejnou a brambory, před několika desítkami let se zde pěstoval také hrách, mák, len, kapusta a mnoho dalšího, přičemž pouze 3 hektary obilí byly obdělávány mechanizací a o zbytek úrody se zaměstnanci starali ručně pomocí motyček a rýčů. Výměra zemědělské plochy, na které družstvo hospodařilo, se měnila v závislosti na nákupech a prodejkách pozemků a především na množství pronajímané půdy.

Družstvu se dařilo s drobnými výkyvy velmi dobře a dosahovalo uspokojivých ekonomických výsledků. Avšak rok 2008 přinesl špatné časy družstva. Největší problémy zaznamenala výroba mléka, jehož výkupní cena klesla z 9,50 Kč/l na 6,50 Kč/l, přičemž realizační cena se pohybovala okolo 7,40 Kč/l. Navíc došlo k rozvázání obchodních vztahů s významným odběratelem mléka kvůli špatné kvalitě mléka. Komplikace se objevily také při odchovu čerstvě narozených telat, kde byla zaznamenána vysoká úmrtnost. V současné době hospodářská situace družstva vykazuje mírné zlepšení.

V průběhu existence družstva došlo k následujícím změnám v názvu:

- Jednotné zemědělské družstvo v Herálci (1951 – 1976),
- Jednotné zemědělské družstvo Herálec v Herálci (1976 - 1986),
- Jednotné zemědělské družstvo Herálec se sídlem v Herálci (1986 - 1991),
- Jednotné zemědělské družstvo v Herálci (1976 - 1986),
- Zemědělské družstvo (1986-1993),
- Zemědělské obchodní družstvo v Herálci (1993 – současnost).

4.1.2 Základní údaje o družstvu

Obchodní název: Zemědělské obchodní družstvo v Herálci

Doba trvání: družstvo na dobu neurčitou

Den zápisu: 7. červen 1951

Sídlo: Herálec 134, PSČ: 582 55

Obrázek 1: Mapa České republiky s označením polohy ZOD v Herálci



Zdroj: Google Maps (2016): Poloha ZOD v Herálci na Vysočině

Zemědělské obchodní družstvo v Herálci je společenstvím neuzavřeného počtu osob. Založeno bylo za účelem podnikání a zajišťování hospodářských, sociálních a jiných potřeb svých členů.

Předmětem činnosti družstva je:

- zemědělská výroba,
- rostlinná výroba, živočišná výroba,
- produkce chovných plemenných zvířat a využití jejich genetického materiálu,
- výroba osiv a sadby, školkařských výpěstků a genetického materiálu rostlin,
- úprava, zpracování a prodej vlastní produkce zemědělské výroby,
- hospodaření v lese, hospodaření s vodou pro zemědělské a lesnické účely.

ZOD v Herálci se nachází v jižní části kraje Vysočina poblíž města Humpolec, avšak tato vesnice s přibližně 1.100 obyvateli spadá pod okresní město Havlíčkův Brod. Místní oblast s vyšší nadmořskou výškou se vyznačuje chladnějším podnebím a půdou, která má převážně kamenitou až písčité-hlinitou strukturu. V současné době družstvo obhospodařuje **1297 ha** zemědělské půdy. Z toho pastviny tvoří 30 ha, louky 365 ha a zbytek, tedy přes 902 ha je ornou půdou.

Kraj Vysočina je často nazýván oblastí bramborářskou. V dřívějších dobách bylo toto označení výstižné, protože družstvo pěstovalo brambory na převažující části zemědělské půdy. V současné době se však zaměřuje spíše na pěstbu kukuřice, pšenice a řepky. Pěstování kukuřice se v posledních několika letech výrazně rozšířilo z důvodu klesajícího zájmu o brambory a výstavby bioplynové stanice v těsné blízkosti družstva. V menším zastoupení družstvo pěstuje žito, oves, jetel a brambory.

Družstvo se rovněž zabývá v menším rozsahu živočišnou výrobou. V prostorách družstva jsou chována telata, jalovice maximálně do dvou let, jalovice ve vysokobřezí skot na výkrm, černostrakaté dojnice, plemenní a jateční býci. Stáje s krávami jsou v Herálci, Koječíně a Boňkově. V Pavlově se nachází odchovna plemenných býků a ve Skorkově odchovna mladého dobytka včetně býků.

ZOD v Herálci patří do tzv. LFA (less favourable areas), což jsou méně příznivé oblasti a oblasti s ekologickými omezeními. Z tohoto důvodu jsou družstvu poskytovány zdroje ČR a EU na podporu efektivního využívání zemědělské půdy a subvenci výrobního potenciálu zemědělské produkce. Dotace, které byly družstvu v roce 2014 přiznány, byly poskytnuty v rámci Programu rozvoje venkova ve formě platby na agroenvironmentální opatření a méně příznivé oblasti. Dále družstvo obdrželo dotace ve formě přímých plateb na dojnice, brambory určené na výrobu škrobu a platby na plochu (ha).

4.1.3 Organizační struktura družstva

Zemědělské obchodní družstvo v Herálci má 3 hlavní orgány:

- *členskou schůzi,*
- *představenstvo,*
- *kontrolní komisi.*

Nejvyšším orgánem družstva je *členská schůze*, která rozhoduje o všech důležitých záležitostech družstva. Schází se minimálně jednou ročně. Mění stanovy, volí či odvolává členy představenstva a kontrolní komise, schvaluje zvyšování, popř. snižování základního kapitálu.

Představenstvo družstva je statutární orgánem, který tvoří předseda, místopředseda a 3 členové. Představenstvo řídí činnost družstva a rozhoduje o záležitostech, které nejsou zákonem či stanovami určeny jinému orgánu. Předsedu představenstva může v jeho nepřítomnosti zastoupit místopředseda, nebo alespoň 2 členové představenstva.

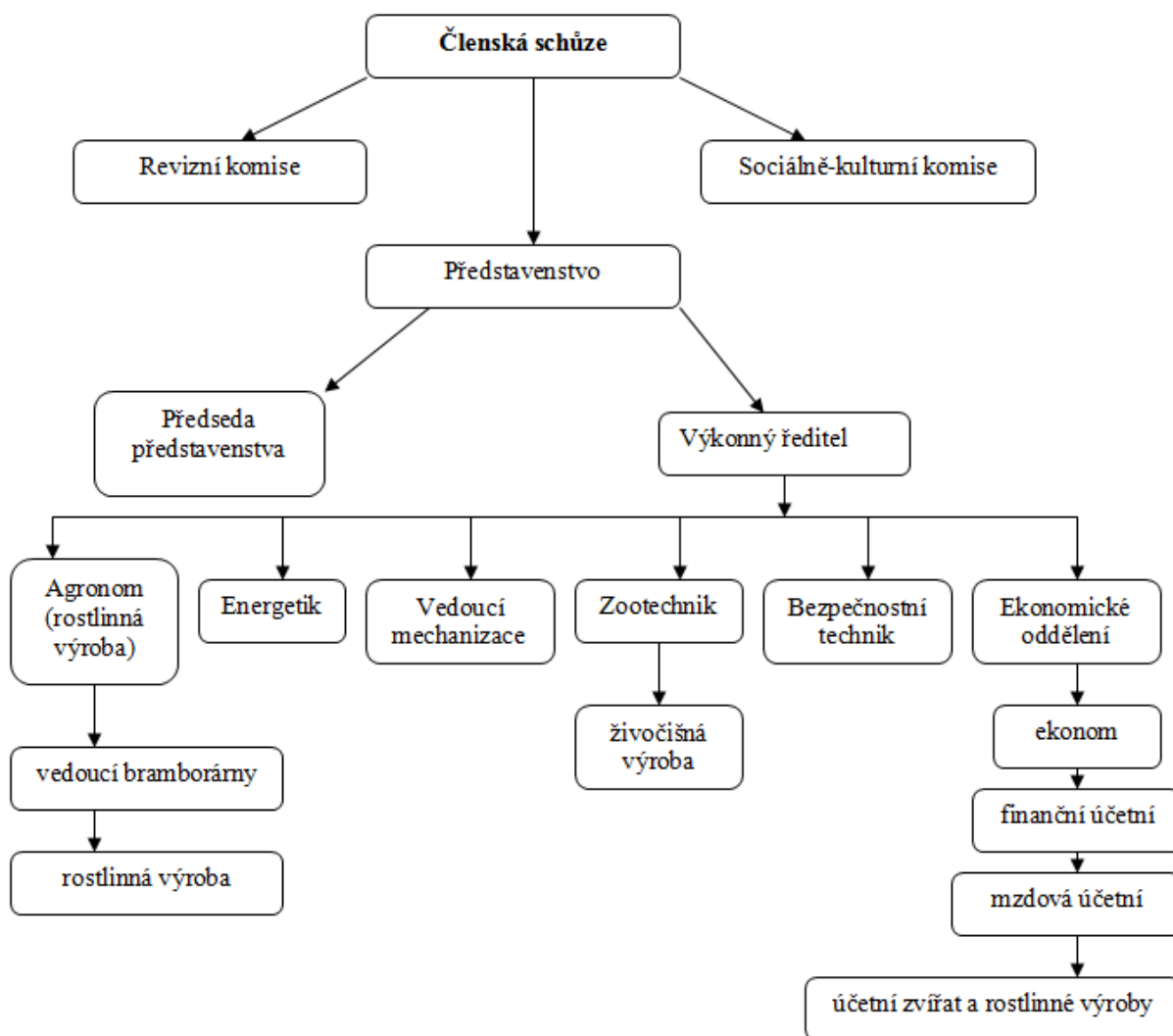
Dalším důležitým orgánem družstva je *kontrolní komise*, která se skládá z předsedy, místopředsedy a jednoho člena. Kontrolní komise má právo kontrolovat činnost družstva a řešit případné stížnosti členů družstva. Je odpovědná pouze členské schůzi. Komise musí mít nejméně 3 členy a schází se minimálně každé tři měsíce.

Organizační struktura družstva je tvořena lidským kapitálem a věcnými prvky výroby, jako jsou pozemky, stroje a zařízení, budovy, stavby, materiál apod. Její uspořádání má přímý vliv na výsledek výroby a hospodaření.

Systém vnitrodružstevního řízení a vnitřní organizace vychází z několika základních zásad a těmi jsou:

- družstevní demokracie,
- zásada jediného odpovědného vedoucího,
- hmotné zainteresovanosti zaměstnanců na dosažených výsledcích práce,
- zásada: „Kdo řídí, ten kontroluje“.

Obrázek 2: Organizační struktura Zemědělského obchodního družstva v Herálci



Zdroj: interní zdroje družstva, vlastní zpracování

ZOD v Herálci má *hierarchickou organizační strukturu*. Základními jednotkami jsou úseky, popř. provozy, které tvoří jednotlivá pracoviště. Družstvo je rozděleno na *rostlinnou výrobu, živočišnou výrobu, mechanizaci a správu*. Výrobní prostředky a pracovní síly jsou organizovány v rámci úseku, popř. provozů, které jsou nákladovými a výnosovými středisky. Rozhodujícím ukazatelem pro hodnocení ekonomických výsledků je zisk. Vedoucí úseku odpovídá za hospodaření, pracovní a technologickou kázeň, kvalitu práce, mzdovou politiku a pořádek na pracovištích.

Úsek rostlinné výroby zabezpečuje produkci rostlinných výrobků, jejich přípravu k prodeji a konečný prodej. Tento úsek není členěn na provozy. Mezi jeho pracovníky patří technici výroby, skladník výrobků a vedoucí bramborárny.

Úsek živočišné výroby zabezpečuje produkci živočišných výrobků, jako je mléko, chlévská mrva a močůvka. Zároveň se stará o ošetření, výkrm, nákup a prodej zvířat.

Úsek mechanizace zabezpečuje nákup nových či prodej nepotřebných strojů, opravy porouchaných strojů a vykonává dohled nad hospodárností spotřeby pohonných hmot. Pracovníci jsou ve většině případů traktoristi, kteří při potřebě pomáhají v rostlinné výrobě. Energetik je z tohoto úseku vyčleněn. Vedoucí úseku mechanizace je výkonný ředitel.

Úsek ekonomiky zabezpečuje odborné řízení, koordinaci jednotlivých úseků a veškerou správu družstva. Pečuje o dodavatelsko-odběratelské vztahy, povinné doklady či potřebné žádosti. Podpisové právo mají pracovnice finanční a mzdové účtárny. Úsek ekonomiky tvoří účtárny finanční, mzdová a skladová, které podléhají vedení výkonného ředitele a mají povinnost projednávat s ním veškeré otázky financování a investic.

4.2 Struktura zaměstnanců – lidské zdroje družstva

Zaměstnanci družstva jsou jedni z nejdůležitějších prvků družstva. Z níže uvedené tabulky č. 8 je patrné, že ke konci roku 2014 v ZOD v Herálci bylo zaměstnáno 39 pracovníků, a to s převažujícím zastoupením mužů. Jedna z hlavních příčin tohoto stavu je manuální, fyzicky náročná práce včetně obsluhy zemědělských strojů. Dále je zřejmé, že převážnou část zaměstnanců je ve věku 55 – 64 let. Tato věková struktura převládá z důvodu dlouholeté spolupráce zaměstnanců a družstva.

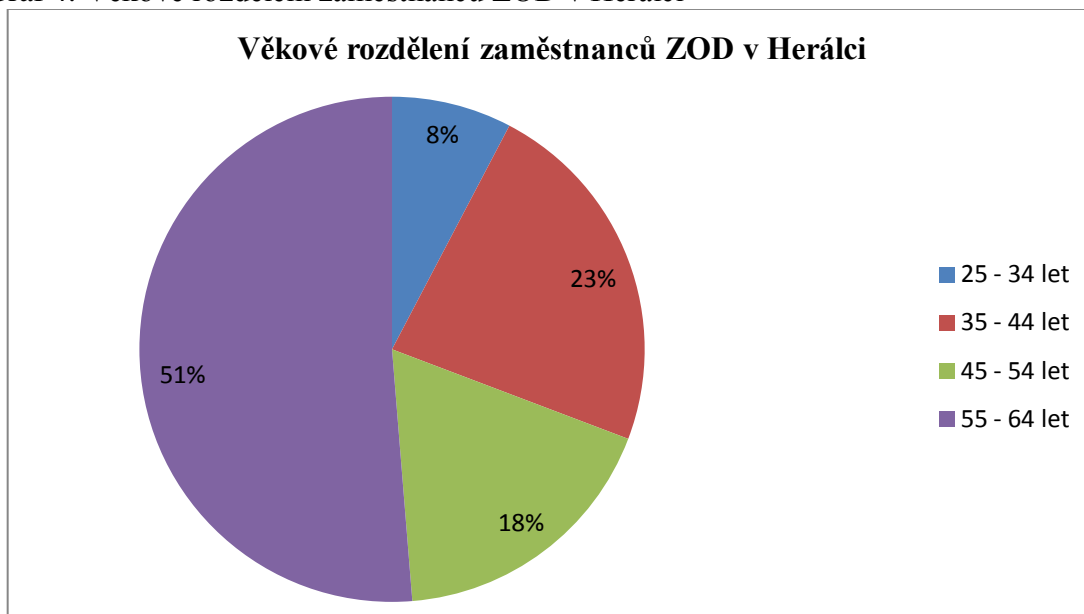
Tabulka 8: Struktura zaměstnanců – lidské zdroje družstva

Pracovní pozice	Počet zaměstnanců						
	muži	ženy	Věková kategorie				
			25-34 let	35-44 let	45-54 let	55-64 let	65 let a více
Ředitel	1	-	-	-	-	1	-
Hlavní agronom	1	-	-	-	-	1	-
Hlavní zootechnik	-	1	-	-	-	1	-
Účetní	-	2	-	1	-	1	-
Ostatní THP	-	3	-	-	1	2	-
Traktorista	12	-	3	3	4	3	-
Ošetřovatel/ka	6	5	-	5	-	5	-
Opravař	3	-	-	-	-	3	-
Ostatní manuální pracovníci	4	1	-	-	2	3	-
Celkem	27	12	3	9	7	20	0

Zdroj: interní zdroje družstva, vlastní zpracování

Z grafu č. 4 vyplývá, že více než polovina zaměstnanců družstva jsou lidé ve věkovém rozmezí 55-64 let. Vedení družstva si tuto skutečnost uvědomuje, avšak mladí lidé o tuto oblast nejeví výraznější zájem. Vysoký věkový průměr trápí nejen družstvo v Herálci, ale celou oblast zemědělství České republiky.

Graf 4: Věkové rozdělení zaměstnanců ZOD v Herálci



Zdroj: interní zdroje družstva, vlastní zpracování

Zaměstnance družstva lze dále rozčlenit dle nevyššího dosaženého vzdělání. Z tabulky č. 9 je patrné, že převážná část zaměstnanců ukončila své vzdělání získáním výučního listu. Proto je nutné nastavit systém odměňování včetně benefitů tak, aby přinášel právě této skupině manuálně pracujících zaměstnanců finanční uspokojení a motivaci.

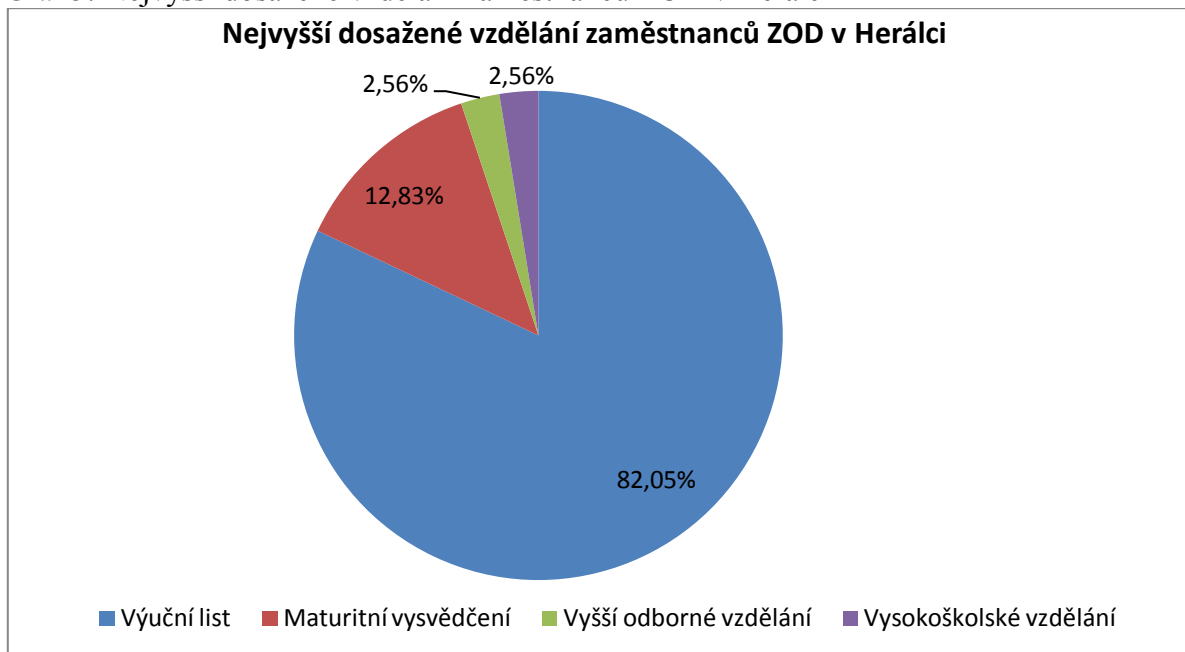
Tabulka 9: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců družstva

Nejvyšší dosažené vzdělání	Počet
Vysokoškolské vzdělání	1
Vyšší odborné vzdělání	1
Střední škola s maturitou	5
Střední odborné učiliště	32

Zdroj: interní zdroje družstva, vlastní zpracování

V grafu č. 5 je názorně zobrazeno, jaké zastoupení mají zaměstnanci rozlišení dle nejvyššího stupně vzdělání.

Graf 5: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců ZOD v Herálci



Zdroj: interní zdroje družstva, vlastní zpracování

Vysokoškolské vzdělání má pouze výkonný ředitel a vyšší odborné vzdělání jedna z ekonomek, která vyřizuje administrativní záležitosti družstva. Převládající část zaměstnanců, tj. 82,05 %, vystudovali střední odborné učiliště s výučním listem a 12,83 % ukončilo své studium složením maturitní zkoušky.

4.3 Současný mzdový systém družstva

Pracovně-právní vztahy ZOD v Herálci jsou upraveny v souladu se Zákonem 262/2006 Sb., zákoníku práce, v platném znění, Předpis č. 567/2006 Sb., Nařízení vlády o minimální mzdě, kolektivní smlouvou vyššího stupně a vnitropodnikovou směrnicí družstva.

4.3.1 Charakteristika odměňování družstva

System odměňování družstva se skládá z několika složek, konkrétně z pevné, pohyblivé a doplňkové složky mzdy:

- a) **Pevná složka** mzdy je dána základní mzdou, která je odlišná pro jednotlivé pracovní pozice. Technickohospodářští pracovníci, do kterých patří pracovnice účtárny, ekonomka, předseda družstva, bezpečnostní technik, agronom a zootechnik, jsou odměňováni časovou měsíční mzdou s diferenciálními mzdovými tarify. Zaměstnanci rostlinné výroby jsou odměňováni časovou mzdou danou hodinovými mzdovými tarify dle náročnosti práce. Pracovníci živočišné výroby jsou odměňováni smíšenou mzdou, která je kombinací časové a podílové mzdy. Výše jejich mzdy je závislá na počtu odpracovaných směn, dále na tržbách za nadojené mléko, počtu jalovic ve stájích, počtu úspěšně odchovaných telat, počtu jatečných a plemenných býků, pozici zaměstnanců a druhu práce, kterou vykonávají.
- b) **Pohyblivá složka mzdy** je závislá na výkonu a splnění určitých kritérií zaměstnance či celé skupiny. Při kvalitně odvedené práci mohou získat zaměstnanci rostlinné výroby výkonnostní prémii až ve výši 15 % základní mzdy. Zaměstnanci živočišné výroby mohou obdržet prémii za kvalitní mléko a prémii za úspěšně odchovaná telata. Navíc přísluší každému zaměstnanci 500 Kč, nejsou-li v daném měsíci nemocní nebo nepožádali o mimořádné volno.
- c) **Doplňkové složky mzdy** rovněž družstvo poskytuje v následujících formách:
 - možnost zakoupení nestandardních výrobků:
 - o *konzumní brambory* - maximálně 14 q na osobu,
 - o *obilí* – maximálně 8,5 q na osobu,
 - příspěvek na oděv 1.500 Kč ročně po odpracování 150 dnů,

- 2 ručníky ročně,
- při smlouvě na dobu neurčitou možnost příspěvku 300 Kč měsíčně na životní pojištění,
- závodní stravování – celková hodnota obědu je 51 Kč, z toho:
 - o příspěvek z fondu kulturních a sociálních potřeb činí 5 Kč,
 - o zaměstnanci si hradí 27 Kč,
 - o podnik přispívá 19 Kč.

4.3.2 Varianty výpočtu mezd zaměstnanců družstva

Rostlinná výroba

Zaměstnanci rostlinné výroby jsou odměňováni *časovou mzdou*. Pracovníkům jsou přiřazeny mzdové tarify, které se odlišují výší dle obtížnosti vykonávaných prací. Základní časová mzda se získá jako násobek počtu odpracovaných hodin a přiděleného hodinového mzdového tarifu. Mimo to mají zaměstnanci možnost získat výkonnostní prémii ve výši až 15 % základní mzdy, kterou má pravomoc přidělit agronom nebo vedení družstva. Zaměstnanci pracují v průměru 8 hodin denně, 5 dní v týdnu. Výjimku tvoří delší pracovní doba v období žní.

Živočišná výroba

Mezi hlavní činnosti zaměstnanců živočišné výroby patří výroba mléka, odchov a prodej telat, péče o jalovice a býky. V živočišné výrobě se objevuje několik pozic, které mají rozdílný způsob výpočtu konečných odměn. Pracovníci jsou odměňováni *smíšenou mzdou*, která je kombinací časové a podílové mzdy a má značně obtížný výpočet. Jedná se o pozice: ošetřovatelé dojnic a jalovic, ošetřovatelé jatečných býků a ošetřovatelé mladého dobytka a dojnic.

Dříve než dojde k bližší specifikaci výpočtu mzdy jednotlivých pozic, je nutné definovat pojem krmné dny a počet směn celkem. Krmné dny jsou násobkem počtu kusů zvířat na stáji a počtu dnů jejich krmení. Celkový počet směn za měsíc je spočten jako násobek počtu zaměstnanců na areál a počtu dní v daném měsíci.

a) Ošetřovatelé dojnic

Ošetřovatelé dojnic pracují na ranní a odpolední směny vždy 6 hodin, o víkendu směna trvá 2 krát 5 hodin. Mezi směnami mají dny volna určené na odpočinek. V heráleckém statku pracují momentálně 4 ošetřovatelé dojnic.

Dále jsou uvedeny principy výpočtu jednotlivých složek mzdy, na kterých jsou ošetřovatelé dojnic zainteresováni:

Na faktuře za mléko:

Nadojené mléko je podrobno laboratornímu rozboru na čistotu, obsah somatických buněk a bílkovin. Na výsledcích testů je závislá cena, za kterou ji mlékárna vykoupí. Poté pracovníce družstva přiřadí mléku určité procento z fakturované částky, které náleží jako odměna ošetřovatelům dojnic. Tato částka se rozdělí mezi ošetřovatele dle počtu odpracovaných směn za měsíc a vynásobí koeficientem stanoveným družstvem. Splňuje-li mléko určitá kritéria kvality, může být zaměstnancům přidělena tzv. prémie za kvalitní mléko.

Na výkrmu jalovic:

Odměna za výkrm jalovic je závislá na počtu krmných dnů jalovic, které se rozpočítají na počet směn celkem za daný měsíc. Výsledná odměna daného zaměstnance se získá součinem krmných dnů jalovic na 1 směnu, počtu odpracovaných směn a stanovenou sazbou na jalovice.

Na péči o vysokobřezí jalovice:

Odměna za vysokobřezí jalovice je opět závislá na počtu krmných dnů VBJ. Způsob výpočtu je totožný s předchozím, ale s použitím rozdílné sazby na vysokobřezí jalovice.

Na hmotnosti odchovaných a prodaných telat:

Výše odměny je závislá na čisté hmotnosti prodaných telat, což je celková hmotnost prodaných telat po odečtení váhy, kterou mají při narození. Pro zjednodušení je stanovena hmotnost čerstvě narozených telat na 30 kg. Čistá hmotnost prodaných telat je dále rozpočítána na počet směn celkem. Ta se poté individuálně vynásobí počtem odpracovaných směn ošetřovatele a sazbou za odchov telete stanovenou družstvem.

Na počtu narozených telat:

Odměna za narozená telata se získá jako počet narozených telat v měsíci rozpočítaný na počet pracovníků na stáj. Konečná odměna za odrození telat se pak získá jako násobek počtu narozených telat na osobu a družstvem stanovenou sazbou za tele.

Sazby pro jednotlivé složky mzdy si družstvo stanovuje a upravuje samo ve svých interních předpisech. Součtem předchozích odměn získáme základní mzdu ošetřovatele dojnic.

b) Ošetřovatelé jatečných býků

Další důležitou pozicí v družstvu je ošetřovatel jatečných býků v Pavlově. O býky pečují 3 lidé, každý s jinou šíří pracovních úkolů. Proto mají na přírůstcích hmotnosti býků přiděleno rozdílné procento. Zaměstnanec A: 60 %, B: 30 % a C: 10 %. Zaměstnanec A krmí zvířata, kydá hnůj a v případě potřeb provádí přesun býků. Zaměstnanec B krmí zvířata a kydá hnůj. Zaměstnanec C provádí pouze krmení býků.

Jak zobrazuje tabulka č. 10, nejdříve je nutné vypočítat krmné dny, které jsou vynásobeny zálohovým přírůstkem. Zálohový přírůstek se spočte jako počet krmných dnů býků vynásobený předpokládaným denním přírůstkem hmotnosti. Udává se na dva měsíce v daném čtvrtletí a každý 3. měsíc se býci převažují, čímž dojde k výpočtu tzv. doučtovacího přírůstku.

Tabulka 10: Vzorec výpočtu odměny ošetřovatelů býků za 1 odpracovanou směnu

	Teoretický výpočet
Býci Pavlov	KD jatečných býků * 80 % zálohový přírůstek
<i>Zaměstnanec A</i>	$(60 \% * \text{KD po zohlednění zálohového přírůstku}) / \text{počet dní v měsíci}$
<i>Zaměstnanec B</i>	$(30 \% * \text{KD po zohlednění zálohového přírůstku}) / \text{počet dní v měsíci}$
<i>Zaměstnanec C</i>	$(10 \% * \text{KD po zohlednění zálohového přírůstku}) / \text{počet dní v měsíci}$

Zdroj: interní zdroje družstva, vlastní zpracování

Vypočtená částka u jednotlivých zaměstnanců náleží danému zaměstnanci za 1 odpracovanou směnu, která se dále vynásobí sazbou za přírůstky býků určenou vedením družstva a počtem odpracovaných směn.

Tabulka 11: Vzorce výpočtu odměny ošetřovatelů býků po zohlednění sazeb

	Teoretický výpočet
Přírůstek býků	$\text{částka na 1 směnu určitého zaměstnance} * \text{počet odpracovaných směn} * \text{stanovená sazba pro býky}$
Dělená směna	$\text{počet samostatně odpracovaných hodin} * \text{hodinová sazba za dělenou směnu}$

Zdroj: interní zdroje družstva, vlastní zpracování

Zaměstnancům ošetřující býky může být dále přidělena odměna, která má kompenzovat vykonanou práci mimo jejich pracovní náplň. Může se jednat o převoz mláta v rostlinné výrobě či oprava zemědělských strojů.

c) Ošetřovatelé mladého dobytka a dojnic

Ošetřovatelé mladého dobytka jsou rovněž odměňováni smíšenou mzdou. Výše jejich odměny je závislá na počtu odpracovaných směn při přísunu krmení jatečným býkům, počtu krmných dnů jalovic a plemenných býků, kvalitě nadojeného mléka a faktu, zda má ošetřovatel na starost celý areál zvířat sám (tzv. dělená směna).

V tabulce č. 12 je přehledně zobrazen teoretický výpočet základní mzdy ošetřovatelů mladého dobytka a dojnic.

Tabulka 12: Vzorec pro výpočet mzdy ošetřovatelů mladého dobytka a dojnic

	Teoretický vzorec pro výpočet
Přísun krmení jatečným býkům	počet odpracovaných směn * sazba za přísun krmení
Jalovice a plemenní býci	$(\text{KD jalovic a plemenných býků} / \text{počet dní v měsíci}) * \text{počet odpracovaných směn} * \text{sazba}$
Mléko	$((1 \% \text{ FA za mléko} * x \%) / \text{počet dní v měsíci}) * \text{počet směn} * \text{sazba za mléko}$
Dělená směna	počet odpracovaných hodin samostatně * hodinová sazba za dělenou směnu

Zdroj: interní zdroje družstva, vlastní zpracování

Zaměstnancům náleží jedno procento z faktury za mléko, které se ještě dále rozděluje mezi zaměstnance procentem x dle rozsahu vykonávaných činností. Zootechnik družstva může zaměstnancům přidělit prémii za pastvu dobytka nebo pomocnou práci v živočišné výrobě.

4.4 Zhodnocení lidského kapitálu družstva

Tato subkapitola diplomové práce se zabývá efektivitou lidského kapitálu družstva. Nejdříve je provedena analýza vývoje podílu osobních nákladů na nákladech celkových. Dále je aplikováno několik ukazatelů produktivity práce, pomocí kterých je zhodnocena efektivita lidských zdrojů družstva. V první řadě vychází produktivita práce z přidané hodnoty družstva (se zahrnutím ostatních provozních výnosů) vztažené k přepočtenému počtu zaměstnanců. Další ukazatel produktivity práce vychází z tržeb za výrobky a služby (opět včetně ostatních provozních výnosů) vztažené k osobním nákladům a v druhém případě k přepočtenému počtu zaměstnanců. Následně je porovnán vývoj průměrné mzdy družstva s vývojem produktivity práce družstva.

4.4.1 Vývoj podílu osobních nákladů na celkových nákladech

Mezi významné podnikové ukazatele patří vývoj podílu osobních nákladů na nákladech celkových. Osobní náklady obsahují mzdové náklady včetně odměn společníků a členů družstva ze závislé činnosti, dále také zdravotní a sociální pojištění a v neposlední řadě také ostatní sociální náklady. Osobní náklady bývají významnou položkou podniků v poměru k nákladům celkovým, nejinak tomu je v ZOD v Herálci. Družstvo se snaží, aby nedocházelo k prudkým výkyvům ve výši osobních nákladů, a to včetně nežádoucích zvyšujících se hodnot.

V tabulce č. 13 jsou uvedeny podíly osobních nákladů na nákladech celkových v letech 2008 – 2014. Ve sledovaném období vykazují osobní náklady růst s výjimkou roku 2009 a 2014, kdy byl zaznamenán mírný pokles. Rovněž celkové náklady zaznamenaly nárůst vyjma roku 2009. Z výsledků je patrné, že procentní podíl osobních nákladů na celkových byl po celou dobu relativně konstantní bez výraznějších odchylek.

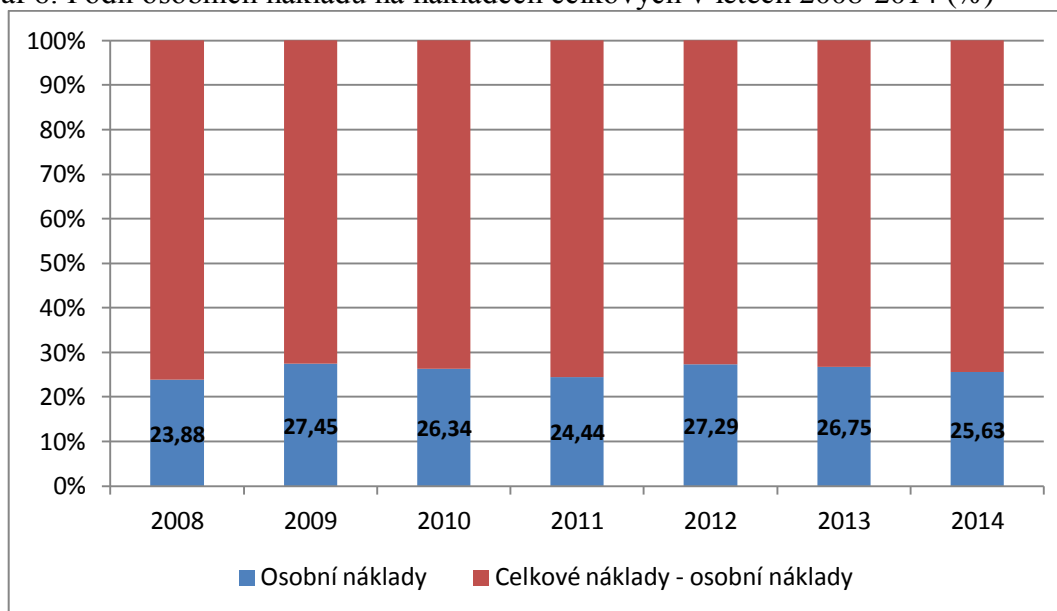
Tabulka 13: Podíl osobních nákladů na nákladech celkových v letech 2008-2014

	Rok						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Osobní N v tis. Kč	11 287	10 877	11 202	12 870	14 583	15 438	14 921
Celkové N v tis. Kč	47 268	39 629	42 522	52 646	53 434	57 721	58 228
Podíl osobních N na celkových N v %	23,88	27,45	26,34	24,44	27,29	26,75	25,63

Zdroj:vlastní zpracování dle Výročních zpráv družstva 2008-2014

Jak zobrazuje graf č. 6, osobní náklady ZOD v Herálci tvoří v letech 2008 – 2014 okolo čtvrtiny celkových nákladů. Snížení tohoto podílu se družstvu dlouhodobě nedaří. Příčinu lze spatřit v nedostatku finančních prostředků na novou technologii, která by vedla ke snížení nákladů na zaměstnance.

Graf 6: Podíl osobních nákladů na nákladech celkových v letech 2008-2014 (%)



Zdroj:vlastní zpracování dle Výročních zpráv družstva 2008-2014

4.4.2 Analýza produktivity práce družstva

Produktivita práce je důležitým ukazatelem, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniků. Proto je důležité tento ukazatel sledovat a snažit se o jeho nárůst. Ukazatelé pro výpočet a analýzu produktivity práce jsou spočteny pomocí údajů z výročních zpráv v rozmezí roků 2008 – 2014 zveřejněných na webových stránkách www.justice.cz

Produktivita práce z přidané hodnoty

Mezi jeden z nejčastěji používaných ukazatelů hodnotící výkonnost lidského kapitálu řadíme produktivitu práci z přidané hodnoty vztahované k přepočtenému počtu zaměstnanců. K přidané hodnotě jsou navíc přičteny ostatní provozní výnosy, a to z důvodu, že družstvo patří do méně příznivých oblastí republiky pro zemědělskou činnost a je finančně podporováno dotačními prostředky České republiky a Evropské unie. Ukazatel vyjadřuje objem vytvořené přidané hodnoty na 1 pracovníka. Přidanou hodnotu získáme součtem dosažených výkonů, obchodní marže a odečtem výkonové spotřeby.

Pomocí tabulky č. 14 lze sledovat vývoj produktivity práce z přidané hodnoty vztahovaný k počtu zaměstnanců v letech 2008 – 2014. Je patrné, že PP z přidané hodnoty ve sledovaném období kolísala, avšak v posledních třech letech (2012-2014) zaznamenala pouze nárůst, což je pro družstvo příznivým vývojem.

Tabulka 14: Produktivita práce vyjádřené pomocí PH v letech 2008-2014 (v tis. Kč)

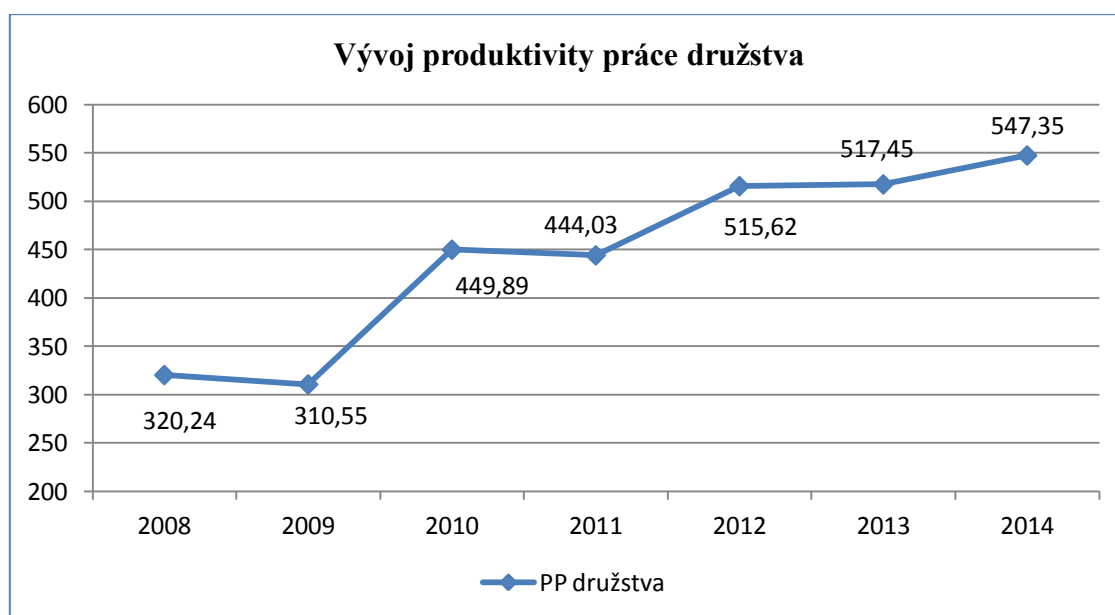
	Rok						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Účetní přidaná hodnota	3 366	- 275	4 750	6 910	8 628	8 337	8 058
Ostatní provozní V	12 326	12 697	12 346	10 407	11 481	14 431	13 918
Přepočtený počet zaměstnanců	49	40	38	39	39	44	40,15
Produktivita práce	320,24	310,55	449,89	444,03	515,62	517,45	547,35

Zdroj:vlastní zpracování dle Výročních zpráv družstva 2008-2014

Z tabulky č. 14 je patrné, že rok 2009 byl pro družstvo ekonomicky nepříznivý. Přidaná hodnota vykazovala minusové hodnoty a družstvo hospodařilo se ztrátou ze zemědělské činnosti. Tržby z živočišné výroby rapidně poklesly z důvodu ztrátového prodeje mléka a vysoké úhynosti čerstvě narozených telat. Současně došlo k nárůstu nákladů na očkování zvířat. Rovněž rostlinná výroba zaznamenala pokles výkupních cen vypěstovaných plodin se současným nárůstem nákladů na hnojiva a postřiky. Kromě toho docházelo k častým výkyvům počasí a silným krupobitím, které výrazně poškodily úrodu.

Z grafu č. 7 je zřejmé, že produktivita práce v družstvu ve sledovaném období kolísala, avšak ve výsledku došlo k výraznému růstu ukazatele, a to o 227 tis. Kč na jednoho přepočteného zaměstnance, tj. o téměř 71 procent.

Graf 7: Vývoj produktivity práce družstva z přidané hodnoty (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování

Po překonání nepříznivých let 2008-2009 se podařilo družstvu navázat nové obchodní vztahy s odběrateli mléka a rostlinná výroba dosahovala rovněž kladných hospodářských výsledků. Z toho důvodu ukazatel produktivity práce vykazuje rostoucí hodnoty.

Produktivita práce z tržeb za výrobky a služby vztažené k osobním nákladům

Mezi ukazatele hodnotící výkonnost lidského kapitálu patří také podíl tržeb za výrobky a služby/osobními náklady. K tržbám jsou opět přičteny ostatní provozní výnosy z důvodu přijatých finančních prostředků od ČR a EU. Ukazatel vyjadřuje, jaký podíl tržeb připadá na 1 Kč vynaložených osobních nákladů. Jedná se o ukazatel, u kterého je preferován co nejvyšší podíl.

Tabulka 15: Produktivita práce vyjádřená pomocí osobních nákladů (v tis. Kč)

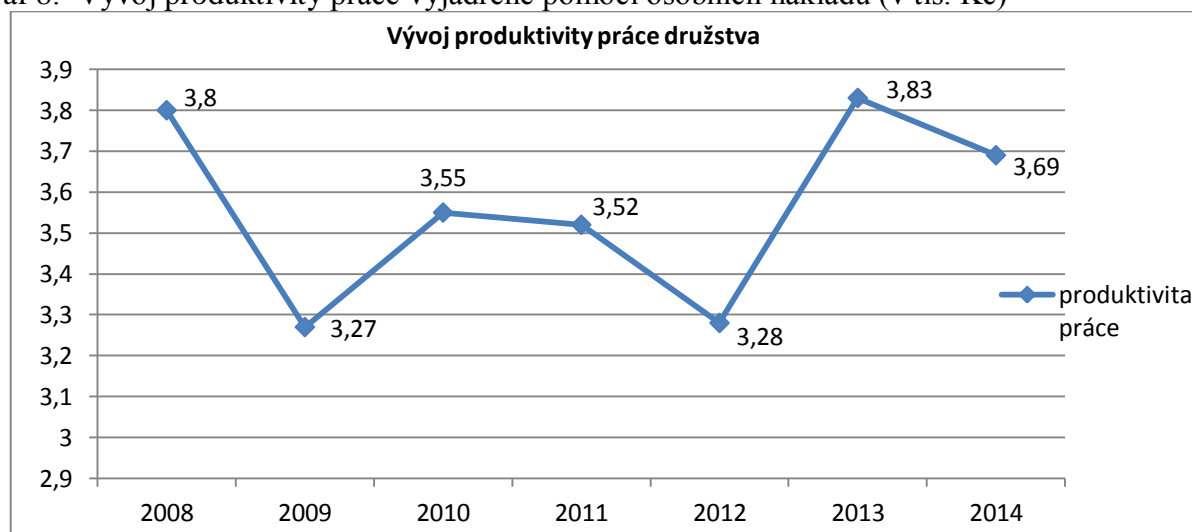
	Rok						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby za výrobky a služby vč. OPV	42 856	35 519	39 710	45 347	47 805	59 192	55 072
Osobní náklady	11 287	10 877	11 202	12 870	14 583	15 438	14 921
Produktivita práce	3,80	3,27	3,55	3,52	3,28	3,83	3,69

Zdroj: vlastní zpracování dle Výročních zpráv družstva 2008-2014

Z tabulky č. 15 je patrné, že ukazatel PP vykazuje konstantní podíl pouze s mírnými odchylkami. Ukazatel vykazoval nejnižší hodnoty opět v roce 2009 z již zmíněných důvodů u předchozího ukazatele a v roce 2012, kdy došlo k výraznému nárůstu osobních nákladů družstva. Nejvyšší hodnoty dosahoval ukazatel roku 2013, kdy družstvu výrazně vzrostly tržby a příjmy z dotačních programů, proto i přes nárůst osobních nákladů ukazatel vykazoval příznivou hodnotu produktivity práce.

V grafu č. 8 je zobrazen vývoj PP, kde jsou zřetelněji vidět jednotlivé výkyvy ukazatele.

Graf 8: Vývoj produktivity práce vyjádřené pomocí osobních nákladů (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování

Produktivita práce z tržeb za výrobky a služby vztahované k počtu zaměstnanců

Dalším praktickým ukazatelem je produktivita práce vypočtená jako podíl tržeb za výrobky a služby a přepočteného počtu zaměstnanců. Ukazatel vyjadřuje, kolik Kč tržeb připadá na 1 pracovníka. Z níže uvedených hodnot v tabulce č. 16 je patrné, že ve sledovaném období docházelo pouze ke zvyšování ukazatele produktivity práce.

Tabulka 16: Produktivita práce z tržeb za výrobky a služby (v tis. Kč)

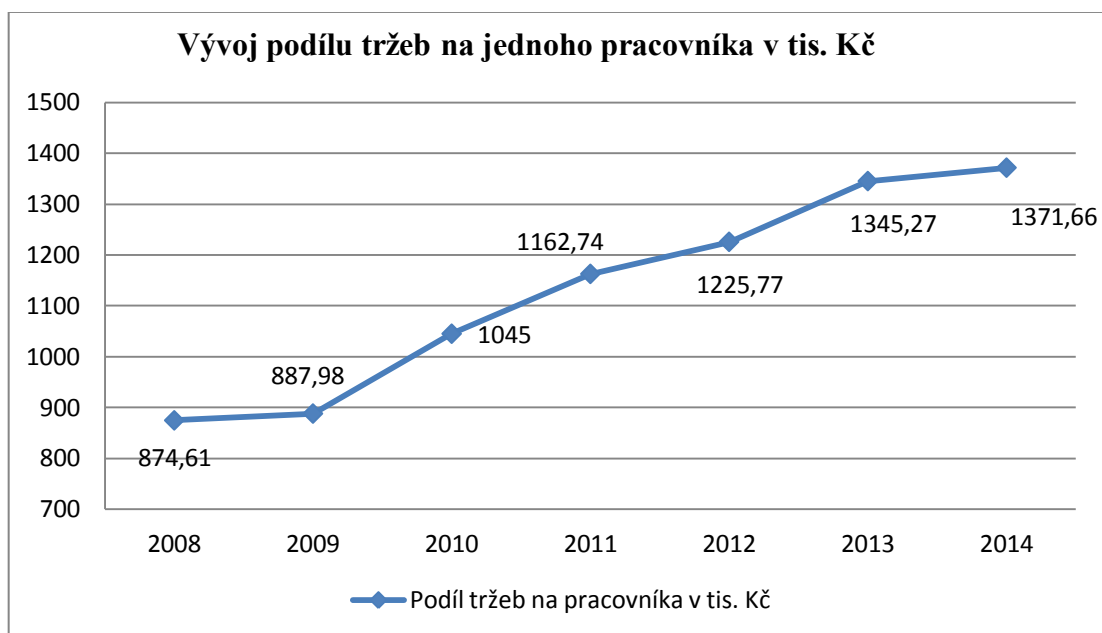
	Rok						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby za výrobky a služby vč. OPV	42 856	35 519	39 710	45 347	47 805	59 192	55 072
Přepočtený počet zaměstnanců	49	40	38	39	39	44	40,15
Produktivita práce	874,61	887,98	1 045	1 162,74	1 225,77	1 345,27	1 371,66

Zdroj:vlastní zpracování dle Výročních zpráv družstva 2008-2014

Největší meziroční nárůst ukazatele byl zaznamenán v letech 2010 a 2011. Důvodem byl úspěšný prodej siláží za necelých 851 tis. Kč. Dalším faktorem, který ovlivnil hodnotu ukazatele, je vývoj počtu pracovníků. Počet zaměstnanců ve sledovaném období mírně kolísá, v roce 2010 byl na svém minimu v celé historii družstva, avšak v roce 2013 opět vzrostl na 44 zaměstnanců. Pro zajímavost lze uvést, že v roce 1997 byl přepočtený počet zaměstnanců 119, v roce 2003 již 73 a v roce 2014 pouhých 40,15.

Graf č. 9 znázorňuje vývoj produktivity práce z tržeb za výrobky a služby k přepočtenému počtu zaměstnanců. Zatímco v letech 2008 - 2009 podíl tržeb na pracovníka nedosahoval ani výše 900 tis. Kč, v roce 2010 byla prolomena hranice 1000 tis. Kč a na konci roku 2014 ukazatel vykazoval hodnoty 1371,66 tis. Kč na jednoho přepočteného zaměstnance.

Graf 9: Vývoj podílu tržeb za výrobky a služby na jednoho pracovníka (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování

Ve sledovaném období docházelo pouze ke zvyšování produktivity práce, což je příznivým vývojem tohoto ukazatele.

4.2.3. Porovnání tempa růstu mezd a produktivity práce družstva

Dalším užitečným ukazatelem je srovnání vývoje tempa růstu mezd a tempa růstu produktivity práce.

V tabulce č. 17 je spočtena průměrná měsíční mzda jako podíl osobních nákladů očištěných o zdravotní a sociální pojištění a přepočteného počtu zaměstnanců družstva. Ve sledovaném období, tj. v letech 2008-2014, docházelo v převážné většině ke zvyšování průměrné mzdy zaměstnanců družstva, vyjma roku 2013.

Tabulka 17: Vývoj průměrné měsíční mzdy družstva v letech 2008 - 2014 (v Kč)

	Rok						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Průměrná měsíční mzda	14 325	16 912	18 333	20 522	23 256	21 820	23 113

Zdroj:vlastní zpracování dle Výročních zpráv družstva 2008-2014

V tabulce č. 18 je porovnáno tempo růstu mezd s tempem růstu produktivity práce družstva.

Tabulka 18: Tempo růstu mezd a produktivity práce ZOD v Herálci (v %)

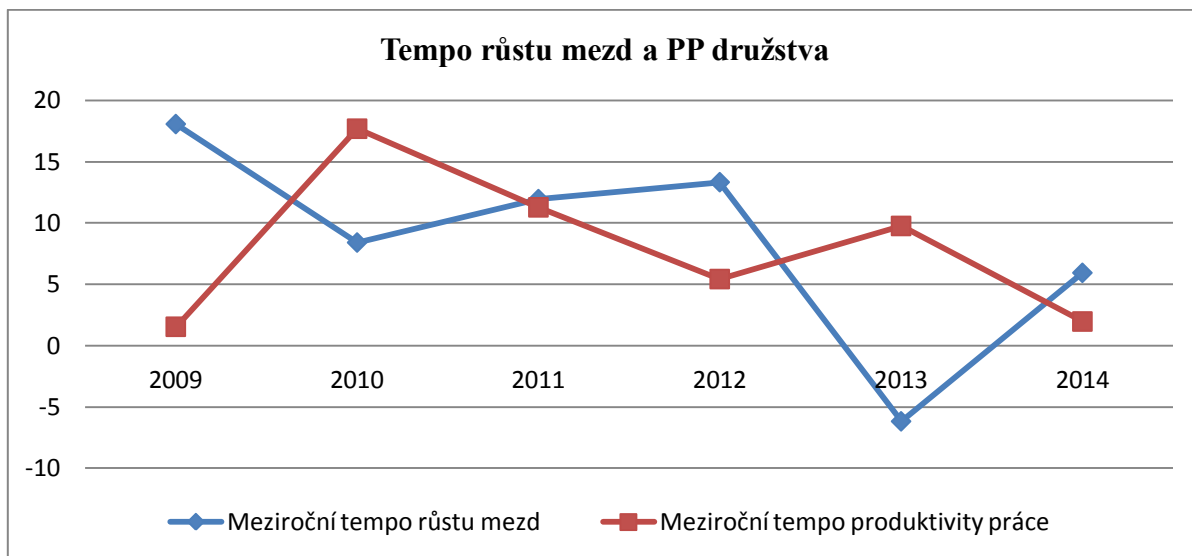
	Rok						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tempo růstu mezd	-	+ 18,06	+ 8,4	+ 11,94	+ 13,32	- 6,18	+ 5,93
Tempo růstu PP	-	+ 1,53	+ 17,68	+ 11,27	+ 5,42	+ 9,75	+ 1,96

Zdroj: vlastní zpracování

S výjimkou roků 2010 a 2013 vykazovalo ve sledovaném období tempo růstu mezd rychlejší růst než tempo růstu produktivity práce družstva. Tento průběh není pro družstvo pozitivním vývojem.

Z grafu č. 10 je patrné, že za celé sledované období nedošlo k poklesu PP družstva, tzn., že všechny roky vykazovaly kladné hodnoty tempa růstu PP. Zatímco tempo růstu mezd v roce 2013 pokleslo a vykazovalo zápornou hodnotu ve výši - 6,18 %.

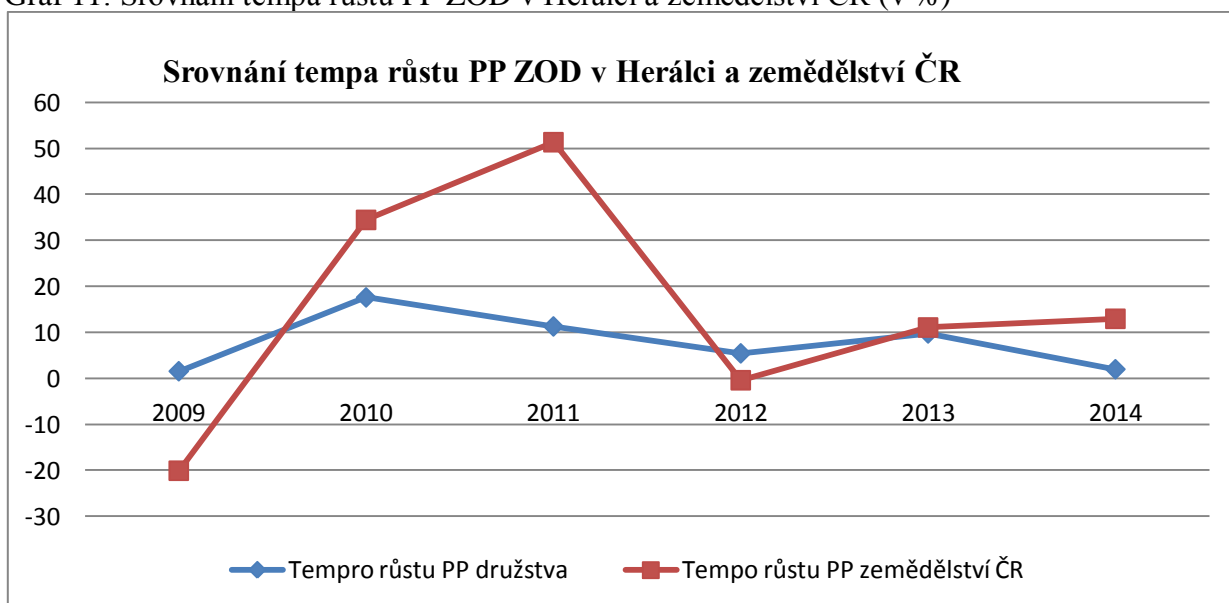
Graf 10: Srovnání tempa růstu mezd a PP družstva v letech 2009-2014 (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 11 je zřejmé, že tempo růstu PP družstva má relativně konstantní vývoj. Tempo růstu PP celého zemědělství ČR zaznamenalo v roce 2009 hluboký propad, avšak od roku 2010 ukazatel vykazoval zvyšující se hodnoty. Poté roku 2012 došlo opět k jeho poklesu s následným stabilním vývojem.

Graf 11: Srovnání tempa růstu PP ZOD v Herálci a zemědělství ČR (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

4.5 Návrhy změn systému odměňování s cílem zlepšení výkonnosti lidského kapitálu družstva

Systém odměňování v ZOD v Herálci je bezesporu velmi propracovaný, avšak dle mého názoru pro některé zaměstnance družstva komplikovaný.

Zaměstnanci rostlinné výroby jsou odměňováni časovou mzdou bez přímé vazby na odvedenou práci, zatímco zaměstnanci živočišné výroby jsou zainteresováni na výsledcích své práce.

Složitost systému odměňování snižuje motivaci zaměstnanců dosáhnout stanovených cílů a norem. Vytvoření jednoduššího a přehlednějšího systému odměňování by bylo přínosem jak pro družstvo, tak pro samotné zaměstnance družstva.

Rostlinná výroba

Jak již bylo řečeno v předchozích kapitolách, zaměstnanci družstva RV jsou odměňováni časovou mzdou se mzdovým tarifem dle náročnosti vykonávané práce.

Zaměstnanci jsou odměňováni bez vazby na kvalitu a kvantitu odvedené práce, a proto bych doporučila **zavedení úkolové, popř. smíšené mzdy**. Nutností její aplikace je přesnější dohled agronoma na zaměstnance družstva a kontrola jejich odvedené práce.

Návrh na úkolové odměňování v rostlinné výrobě ZOD v Herálci:

Traktorová doprava	úkon	35 Kč
Podmítka	ha	45 Kč
Orba	ha	90 Kč
Smykování, vláčení, válení	ha	35 Kč
Setí	ha	50 Kč

(Při setí budou vypláceny prémie ve výši 10 Kč/ha při dodržení kvality práce tzn. rychlost traktoru při setí do 7 km/hod. – nutná revize hlavního agronoma)

Rozmetání kompostu	vůz	30 Kč
Postřik	1 ha	50 Kč
Doprava k rozmetání hnoje	<i>(platí se pouze jedna cesta tam)</i>	
• jízda do 3 km	vůz	15 Kč
• jízda do 6 km	vůz	30 Kč

Plošné močůvkování: 10 % z fakturovaných nebo vnitropodnikových tržeb

Rozmetání průmyslových hnojiv

- dávka do 2 q/ha ha 15 Kč
- dávka 2-5 q/ha ha 20 Kč

Vymlácení

- 1 boční lišta ha 75 Kč
- oboustranná lišta ha 30 Kč

Obracení a shrnování ha 40 Kč

Lisování sena, slámy ha 35 Kč

Sběr kamenů ruční ha 200 Kč

*Pokud nenastanou při zkrmování senáže (siláže) problémy se zdravotním stavem krav a neklesne výrazně produkce mléka – výše **odměny 1.000 Kč měsíčně** pro každého zaměstnance vyrábějící jámu – po schválení agronomek a zootechnikem.*

V případě ztížených pracovních podmínek nebo u prací, u kterých není úkolová odměna stanovena, se použijí hodinové sazby uvedené v tabulce č. 19. Posouzení situace je v pravomoci vedení družstva nebo agronoma. Přednostně se však použijí úkolové sazby.

Tabulka 19: Návrh hodinových sazeb pro práce v rostlinné výrobě v ZOD v Herálci

1. kategorie prací	70 Kč/hod
Ruční práce: práce u třídičky brambor, práce na posklizňových linkách, pytlování brambor, obilí, výpomoc v živočišné výrobě	
2. kategorie prací	80 Kč/hod
Drobné traktorové přejezdy: traktorová doprava, smykování, vláčení, kultivování, odvoz obilí, brambor, kukuřice, pícnin, lnu, močůvky, dovoz vody a výpalek	
3. kategorie prací	90 Kč/hod
Odborné práce: traktorová doprava, postřiky plodin včetně prací s tím spojených, setí plodin, orba, podmítka, sběr a odvoz pícnin senážním vozem, sklizeň brambor, kukuřice, obilovin, práce s čelními nakladači	

Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož efektivní aplikace úkolové či smíšené mzdy by vyžadovala **přesnější kontrolu práce zaměstnanců**, jisté zjednodušení by přineslo zavedení GPS do zemědělských strojů. Dle poskytnutých interních zdrojů již v družstvu s omezenými funkcemi funguje, avšak pouze u několika vozidel. V současnosti systém umožňuje pomocí elektronické knihy jízd sledovat polohu zemědělských strojů v reálném čase a tankovat pouze po přiložení osobní karty s čipem.

Společnosti, zabývající se instalací polohovacího systému, mají v mnoha případech vytvořený speciální balíček pro zemědělskou techniku, který přináší následující výhody zvyšující výkonnost lidských zdrojů:

- *přehled o pohybu a využití zemědělské techniky prostřednictvím knihy jízd,*
- *zajištění, aby zaměstnanci při nově navrhované úkolové mzdě pracovali pečlivě, obhospodařovali celou půdu a neprováděli úkony příliš rychle na úkor kvality,*
- *přehledné zavedení půdních bloků podle LPIS (veřejný registr půdy) do Google Maps,*

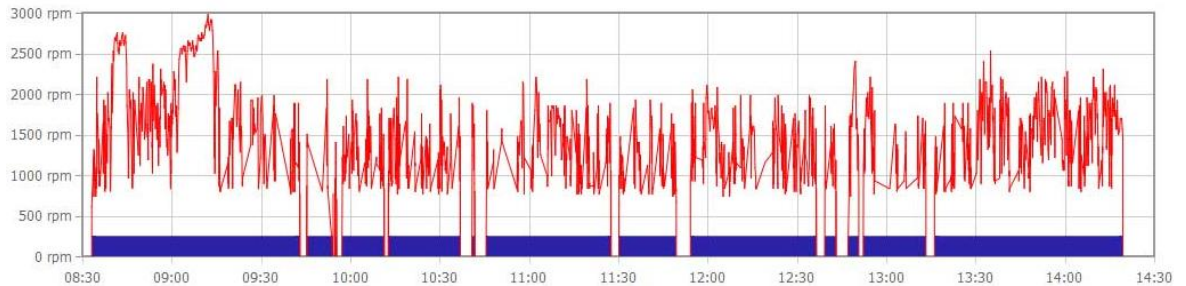
Obrázek 3: Zavedení půdních bloků do Google Maps



Zdroj: TVL s. r. o. (2016). Zobrazení práce zemědělských strojů.

- *přehled o stylu jízdy konkrétního řidiče, tzn. sledování otáček motoru, rychlosti, zamezení neekonomického chování řidičů ke strojům a zároveň snížení amortizace a frekvence potřebných oprav,*

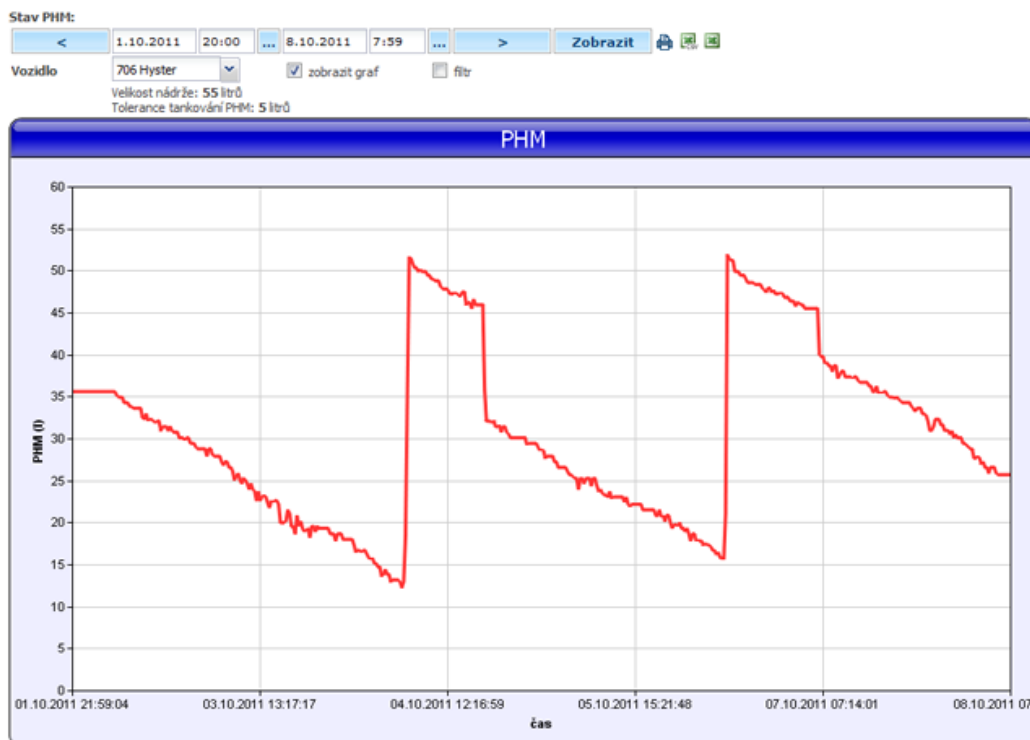
Obrázek 4: Ukázka ze sledování způsobu jízdy



Zdroj: Zdroj: TVL s. r. o. (2016). *GPS dozor CAN*.

- snížení administrativní zátěže díky automaticky generované knize jízdy,
- úspora nákladů na havarijním pojištění u vozidel s GPS systémem,
- identifikace řidiče (klíčenka s Dallas čipem),
- zamezení ztrát a manipulace s pohonnými hmotami:
 - nemožnost odsávání paliva z nádrže,
 - sledování stavu palivové nádrže v čase a průměrné spotřeby vozidel.

Obrázek 5: Stav palivové nádrže v čase



Zdroj: PRINCIP a. s. (2016). *Úspora paliva*.

Počáteční náklady na zavedení polohovacího systému s doplňky do zemědělských strojů včetně měsíčních poplatků by byly v krátkém časovém úseku vykompenzovány přesnější kontrolou nad činností zaměstnanců. Na základě průběžné revize práce pak přidělovány zaměstnancům odměny dle kvality a kvantity odvedené práce.

V tabulce č. 20 jsou porovnány 3 nabídky GPS balíčků určené speciálně pro potřeby zemědělských podniků, a to od různých dodavatelů na našem trhu.

Tabulka 20: Srovnání pořizovacích cen GPS na 1 zemědělský stroj v Kč bez DPH

	TVL s. r. o.	KomTeS Chrudim	AgroZETA Holding a.s.
Základní GPS lokátory:			
Palubní jednotka	4 490	6 000	5 000
Montáž	1 500	1 000	1 000
Aktivace	499	195	0
Identifikace řidiče (čip + čtečka čipu)	120 + 300	500	50 + 350
CELKEM	6 909	7 695	6 400
Měsíční paušály	250	190	250
Nabídka doplňkových komponentů:			
Zabezpečení hrdla nádrže	1 300	x	zahrnuto v ceně fuelOmatu
FuelOmat	x	x	8 500
Dozor nad přípojným zařízením	x	200	zahrnuto v ceně jednotky

Zdroj: webové stránky TVL s. r. o., Agrozeta Holding a.s. a konzultací KomTes Chrudim

Cenové kalkulace byly vytvořeny na základě informací zveřejněných na webových stránkách a konzultací s obchodními zástupci společností.

Z výše sestavených kalkulací na nákup a provoz polohovacího systému do zemědělských vozidel je zřejmé, že pořizovací náklady za základní balíček jsou nejnižší u 3. společnosti AgroZETA Holding a. s. Co se týče měsíčních poplatků, nejvýhodnější nabídku má společnost Komtes Chrudim, avšak s velmi omezenou nabídkou doplňků.

Všechny vybrané společnosti nabízejí v základní nabídce elektronickou knihu jízd, sledování polohy a pohybu zemědělské techniky v reálném čase. Dodavatelé GPS se však liší nabídkou doplňkových komponentů.

Dle mého názoru by bylo vhodné zvolit služby firmy AgroZETA Holding a.s., která má sice s doplňky vyšší počáteční nákladovou náročnost včetně měsíčních paušálních poplatků, avšak zvýšený přehled o stavu a manipulaci pohonných hmot a přípojných zařízení by vedl k úspoře nákladů a efektivnějšímu využití lidských zdrojů. Polohovací systém by byl zaveden pouze do novějších zemědělských strojů, tj. 4 traktorů značky Case, 1 traktor Landini, 1 traktor McCormick, 2 kombajnů Claas Lexion a dvou manipulátorů Manitou. To znamená, že by počáteční jednorázové náklady do 10 strojů dosahovaly **149 000 Kč** bez DPH a pravidelné měsíční platby **2 500 Kč** bez DPH. Výše počátečních nákladů se může v praxi mírně odlišovat, avšak ne v zásadní částce.

Aplikace návrhu zavést úkolovou, popřípadě smíšenou mzdu v rostlinné výrobě by nebyla jednoduchým procesem, ale v kombinaci se zavedením navrhovaného GPS dozoru by došlo k výraznému ulehčení práce agronoma při kontrole odvedené práce zaměstnanci družstva.

Hlavním cílem mého návrhu není zvyšování nákladů družstva, ale rostoucí produktivita práce zaměstnanců. Náklady na odměňování zaměstnanců by měly zůstat ve stejné výši, pouze by došlo ke změně struktury systému odměňování. Pokud by však došlo k případnému zvýšení nákladů, jednalo by se o adekvátní reakci s pozitivním vývojem produktivity práce.

Zavedení GPS dozoru by s sebou přineslo určitou výši nákladů, ty by však byly vykompenzovány **úsporou:**

- **času**, který by byl věnován ručnímu vypisování knihy jízd (elektronická kniha jízd je automaticky generována),
- **nákladů na materiál** z důvodu přesnější aplikace osiva a pesticidů,
- **nákladů na zaměstnance** družstva díky efektivnějšímu využití jejich práce,
- **nákladů na havarijní pojištění**,
- **nákladů na pohonné hmoty** z důvodu zabránění neoprávněné manipulace,
- **nákladů na údržbu a servis zemědělských strojů** díky přehledu o jízdách stylech jednotlivých zaměstnanců, jako je rychlost vozidla včetně přehledu otáček motoru.

Živočišná výroba

Systém odměňování zaměstnanců v živočišné výrobě má družstvo promyšlený, jisté zjednodušení a větší přehlednost by však systému prospělo. Větší povědomí zaměstnanců o způsobu výpočtu jejich mzdy a nastavených kritérií by vedlo ke zvýšení jejich motivace, pečlivější práci, snaze dosáhnout lepších výsledků, a tím i vyššího finančního ohodnocení.

Ošetřovatelé jatečných býků a ošetřovatelé mladého dobytka mají systém odměňování jasný a přehledný, nicméně ošetřovatelé dojnic mají princip výpočtu odměny velmi komplikovaný.

Ošetřovatelé dojnic jsou zainteresováni na kvalitě a kvantitě nadojeného mléka, úspěšném odchovu čerstvě narozených telat, počtu jalovic ve stájích a přírůstcích hmotností býků. Je-li výše odměny zaměstnanců odvozena od určitých kritérií, musí být pracovníci schopni tato kritéria ovlivnit zcela anebo alespoň z části.

Proto jsem usoudila, že je vhodné vytvořit **přehlednou směrnici odměňování** ošetřovatelů dojnic, která zaměstnance seznámí s postupem výpočtu a kritérii jejich odměny. Zároveň bych doporučila zaměstnance obeznámit se způsoby, kterými mohou tato kritéria ovlivnit. Vysoký podíl jejich mzdy tvoří odměna za nadojené mléko, u kterého je laboratorními testy sledována čistota, četnost somatických buněk a obsah bílkovin. Je tedy nezbytné, aby zaměstnanci nepodceňovali péči o povrch vemene a struků dojnic, залéčení případného zánětu, ohleduplné zacházení se zvířaty, hygienu dojičů a čistotu zařízení používaného při dojení, a to včetně tanků na mléko.

Stejně tak jako v mém předchozím návrhu, není cílem aplikace nově vytvořené směrnice pro pozice ošetřovatelů dojnic nárůst nákladů družstva, ale díky přehlednějšímu systému odměňování zvýšení produktivity lidských zdrojů.

Vnitřní směrnice odměňování zaměstnanců ZOD v Herálci č. 1/2016 – ošetřovatelé dojnic

*Odměňování zaměstnanců v Zemědělském obchodním družstvu v Herálci, Herálec 134,
IČ:001 22 335, se řídí zákonem č. 262/2006 Sb. zákoník práce v platném znění a
Nařízením vlády č. 567/2006 Sb. o minimální mzdě.*

I. Rozsah platnosti

Tato vnitřní směrnice se vztahuje na pracovníky živočišné výroby ZOD v Herálci, kteří jsou v pracovním poměru na pozici *ošetřovatel dojnic*.

Vnitřní směrnice se nevztahuje na pracovníky, kteří pracují na základě dohod mimo pracovní poměr a pracovníky na vedoucích pozicích, jejichž mzda je dohodnuta individuálně dle náročnosti práce a platných právních předpisů.

II. Mzda

Mzda je odměna, která zaměstnanci náleží za vykonanou práci. Výše mzdy je sjednána při vzniku pracovního poměru v pracovní smlouvě a blíže specifikována ve vnitropodnikových předpisech družstva.

Na základě této směrnice je zaměstnancům vyplácena smíšená mzda, která se skládá ze složek a pravidel definovaných v odstavci č. 3.

III. Postup výpočtu mzdy

Dle následující tabulky je ošetřovatelům dojnic přiděleno procento z vyfakturované částky mlékárně. Splní-li nadojené mléko při laboratorních rozborech všechna 3 kritéria zároveň, jsou zařazeni do jedné ze čtyř stanovených skupin, u kterých je dáno procento uvedené v tabulce níže.

	Čistota mléka	Somatické buňky	Bílkoviny	Přidělené procento
1. stupeň kvality	(0,30)	(0,150)	3,4 a více	16 %
2. stupeň kvality	(31,50)	(151,300)	3,2-3,39	14 %
3. stupeň kvality	(51,55)	(301,310)	3,1-3,19	12 %
Nekvalitní mléko	(56 a více)	(311 a více)	3 a méně	8 %

Neodpovídá-li výsledek rozborů mléka žádné z předešlé skupiny, je výsledné procento vypočteno součtem individuálních procent 3 základních kritérií: čistoty mléka, obsahu somatických buněk a bílkovin. Jednotlivá procenta jsou uvedené v následující tabulce.

Čistota mléka		Somatické buňky		Bílkoviny	
(0,30)	6 %	(0,150)	6 %	3,4 a více	4 %
(31,50)	5 %	(151,300)	5 %	3,2-3,39	3,5 %
(51,55)	4 %	(301,310)	4 %	3,1-3,19	3 %
(56,60)	3 %	(311,320)	3 %	3-3,09	2,5 %
(61 a více)	2 %	(321 a více)	2 %	méně než 3	2 %

Složky základní mzdy:

1) Odměna za mléko:

- *odměna za mléko celkem* = vyfakturovaná částka mlékárně * přidělené procento dle laboratorního rozboru mléka
- *částka za mléko na 1 směnu* = odměna za mléko celkem / suma směn v měsíci
- výsledná odměna = částka za mléko na 1 směnu * počet odpracovaných směn * sazba za mléko

2) Odměna za jalovice:

- *částka za péči o jalovice na 1 směnu* = počet KD v měsíci / suma směn v měsíci
- výsledná odměna = částka za péči o jalovice na 1 směnu * počet odpracovaných směn * sazba stanovená pro jalovice

3) Odměna za vysokobřezí jalovice (VBJ)

- *částka za péči o VBJ na 1 směnu* = počet KD v měsíci / suma směn v měsíci
- výsledná odměna = částka za péči o VBJ na 1 směnu * počet odpracovaných směn * sazba stanovená pro VBJ

4) Odměna za odchov a prodej telat:

- *čistá hmotnost prodaných telat* = (hmotnost prodaných telat v kg) – (30 kg * počet prodaných telat)
- *částka na 1 směnu za měsíc* = (čistá hmotnost prodaných telat / počet směn v měsíci)
- výsledná odměna = částka na 1 směnu za měsíc * sazba za odchov telat * počet odpracovaných směn

5) Odměna za narozená telata – tzv. telení

- *počet telat na 1 osobu* = počet narozených telat v měsíci / počet lidí na stáj
- výsledná odměna = (počet telat na 1 osobu * sazba za telení) + (počet telat na osobu * sazba prémie za odchov telete)

Druh odměny	Sazby používané při výpočtu mezd
Mléko	1,13
Jalovice	1,2
Vysokobřezí jalovice	2,2
Odchov a prodej telat	16,5 Kč
Telení	80 Kč /1 ks
Prémie za odchov telete	50 Kč/1 ks

Vedení družstva je oprávněno zaměstnancům udělit mimořádnou odměnu. Mimořádné odměny však nejsou nárokové.

IV. Mzdové příplatky

Mzda za práci přesčas

Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 25 % jeho průměrného výdělku. Případně-li práce přesčas zároveň na práci v noci, přísluší zaměstnanci za každou odpracovanou hodinu příplatek ve výši 40 % průměrného výdělku. To vše za podmínky, že se zaměstnanec se zaměstnavatelem nedohodli na poskytnutí náhradního volna místo příplatku.

Mzda za práci ve svátek

Za každou hodinu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Nepožaduje-li zaměstnanec náhradní volno, je povinen zaměstnavatel poskytnout zaměstnanci za každou odpracovanou hodinu ve svátek dosaženou mzdu a příplatek ve výši průměrného hodinového výdělku.

Mzda za práci v noci

Za práci v noci se považuje práce mezi 22:00 – 6:00.

Za práci v noci přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek za každou hodinu práce, a to ve výši nejméně 20 % průměrného výdělku.

Mzda za práci v sobotu a neděli

Za práci v sobotu a neděli zaměstnanci přísluší dosažená mzda a příplatek ve výši 20 % průměrného výdělku.

V. Srážky ze mzdy

Zaměstnavatel provádí srážky ze mzdy na základě dohody o srážkách ze mzdy uzavřené se zaměstnanci.

Bez souhlasu zaměstnance lze srazit ze mzdy: záloha na daň FO, pojistné na sociální zabezpečení, příspěvek na státní politiku zaměstnanosti a pojistné na všeobecné zdravotní pojištění, zálohu na mzdu, částky postižené výkonem rozhodnutí nařízeným soudem či správním orgánem, přeplatky na dávkách nemocenského pojištění.

VI. Splatnost a výplata mzdy

Mzda je splatná v termínech dohodnutých v kolektivních smlouvách či vnitřním předpisu družstva, nejpozději však do 15. dne následujícího kalendářního měsíce po vykonání práce. Mzda je zasílána z důvodu snížení rizika držení vysokých peněžních částek na bankovní účty zaměstnanců.

Povinností zaměstnavatele je vystavit zaměstnanci doklad, na kterém budou uvedeny jednotlivé složky mzdy včetně srážek, které družstvo provedlo.

VII. Závěrečná ustanovení

S obsahem směrnice či případnými změnami je družstvo povinno zaměstnance seznámit předem. Do této směrnice má zaměstnanec právo kdykoliv dle své potřeby nahlédnout.

Směrnice nabývá účinnosti dne:

Oblast zaměstnaneckých výhod

Výkonnost lidského kapitálu rovněž ovlivňuje rozsah a obsah poskytovaných benefitů. Družstvo poskytuje svým zaměstnancům standardní zaměstnanecké benefity, jako je výhodný nákup konzumních brambor a obilí, příspěvek na životní pojištění, příspěvek na pracovní oděv a neposlední řadě příspěvek na dovážené obědy, které využívá cca 95 % zaměstnanců.

I přesto spatřuji v oblasti poskytování zaměstnaneckých výhod prostor pro zlepšení. Družstvo má jako celé národní zemědělství dlouhodobý problém se stárnoucí věkovou strukturou zaměstnanců.

Proto bych navrhovala zavést benefity, jejichž cílem by bylo podpořit zájem mladých lidí o práci v zemědělském družstvu:

- financování řidičského průkazu na zemědělské stroje potřebné k práci v družstvu,
- v případě potřeby poskytnout půjčku do výše jednoho měsíčního platu,
- jednorázový příspěvek 1.000 Kč při narození potomka,
- příspěvek 500 Kč při nástupu dítěte do 1. třídy.

Je zřejmé, že navrhované zaměstnanecké výhody by mohli využít především lidé mladší věkové kategorie. To však neznamená, že by mladí lidé měli zcela nahradit zaměstnance starší generace s mnohaletými zkušenostmi a praxí. Spíše by mělo jít o snahu zaučit mladší generaci zaměstnanců, která by posléze nahradila ty zaměstnance, kteří jsou ve věku odchodu do starobního důchodu. Maximální částka, kterou bych doporučila investovat do nově navržených benefitů, je **100 000 Kč ročně**. Částka je navržena s ohledem na cenovou náročnost řidičských průkazů na traktory a ostatní zemědělskou techniku.

Další možností, jak by se mohl zvýšit zájem mladé generace o práci v zemědělství, je umožnění praxe studentů zemědělských škol a letní brigády v období sezónních prací.

5 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zhodnotit systém odměňování a produktivitu lidských zdrojů ve zvoleném podniku a navrhnout kroky, které by vedly ke zlepšení výkonnosti lidského kapitálu v podniku.

K analýze bylo vybráno Zemědělské obchodní družstvo v Herálci nacházející se v kraji Vysočina. Družstvo je společenstvím neuzavřeného počtu osob, jehož hlavním předmětem činnosti je zemědělská výroba, rostlinná a živočišná výroba. Jedná se o menší družstvo se 39 zaměstnanci a nižší technologickou vybaveností a proto jsou to právě zaměstnanci, kteří jsou důležitým výrobním faktorem družstva.

Teoretická část práce je zaměřena na bližší specifikaci odměňování zaměstnanců, motivaci ve vazbě na výkonnost a významnost zaměstnaneckých benefitů. Následně je pozornost věnována lidským zdrojům v zemědělství České republiky, seznámení s řízením lidských zdrojů a problematice týkající se produktivity práce včetně jejího měření a faktorů, které ji ovlivňují.

Ke zpracování praktické části a naplnění stanovených cílů diplomové práce byly využity veřejně přístupné výroční zprávy a osobní konzultace s interními pracovníci družstva, na jejichž základě byl zobrazen vývoj výkonnosti lidských zdrojů.

Na základě provedené analýzy lze konstatovat, že podíl osobních nákladů na celkových je v letech 2008-2014 konstantní bez výraznějších výkyvů. Osobní náklady po celou sledovanou dobu tvořily okolo čtvrtiny celkových nákladů družstva.

Při samotném výpočtu produktivity práce je aplikován vzorec založený na podílu přidané hodnoty se zahrnutím ostatních provozních výnosů a přepočteného počtu zaměstnanců. V dalším případě je vycházeno z podílu tržeb za výrobky a služby, opět včetně ostatních provozních výnosů, vztažených k přepočtenému počtu zaměstnanců a v druhém případě k osobním nákladům. Důvodem použití vzorců rozšířených o ostatní provozní výnosy je skutečnost, že služby poskytované státu zemědělskými podniky jsou hrazeny formou dotace zahrnované nikoliv do tržeb, ale právě do ostatních provozních výnosů.

Z výsledků práce je patrné, že produktivita práce z přidané hodnoty nemá v období 2008-2014 jednoznačný vývoj. Dochází jak k nárůstům, tak poklesům produktivity práce. Nicméně, ve výsledku došlo k výraznému zvýšení tohoto ukazatele, a to téměř o 227 tis. Kč, tj. zvýšení o více než 71 procent.

Ukazatel produktivity práce z tržeb za výrobky a služby vztažené k osobním nákladům vykazuje ve sledovaném období pouze nepatrné rozdíly. Příčinou je rostoucí objem tržeb a dotačních příjmů současně s rostoucími osobními náklady.

Ukazatel produktivity vycházející z tržeb za výrobky a služby vztažený k přepočtenému počtu zaměstnanců však vykazoval každoroční nárůst. Hlavní příčinou jsou rovněž zvyšující se příjmy z tržeb a dotací současně s klesajícím počtem zaměstnanců. Ukazatel v roce 2014 vykazoval oproti roku 2008 hodnotu vyšší o 497 tis. Kč.

V další části diplomové práce je provedeno srovnání meziročního tempa růstu mezd a tempa růstu produktivity práce družstva. S výjimkou roku 2010 a 2013 vykazovalo družstvo rychlejší tempo růstu průměrných mezd než tempo růstu produktivity práce, což není žádoucím vývojem.

Po bližší analýze systému odměňování Zemědělského obchodního družstva v Herálci lze konstatovat, že je promyšlený, ale nachází se v něm prostor na jeho zdokonalení. Prvním návrhem této diplomové práce je změna časové mzdy na úkolovou, popřípadě mzdu smíšenou v rostlinné výrobě družstva. Důvodem návrhu je nedostatečná vazba mezi odvedenou prací a odměnou zaměstnanců. Jeho aplikace by však vyžadovala přesnější kontrolu agronoma nad prací zaměstnanců, aby nedocházelo ke zvýšení kvantity práce na úkor její kvality. Proto je návrh doplněn o zavedení GPS do strojů s funkcemi, které by v důsledku přinesly úsporu na nákladech družstva. Srovnány byly cenové nabídky od 3 různých dodavatelů a vybrán nebyl ten s nejnižšími pořizovacími náklady, ale společnost AgroZETA Holding a.s., která měla odpovídající poměr ceny a doplňkových služeb. Náklady spojené se zavedením by byly následně vykompenzovány úsporou času, který by byl věnován ručnímu vypisování knihy jízd, nákladů na materiál z důvodu přesnější aplikace osiva a pesticidů, nákladů na zaměstnance družstva díky efektivnějšímu využití jejich práce, nákladů na pohonné hmoty z důvodu zabránění krádeží a neoprávněné manipulace s nimi, nákladů na údržbu a servis zemědělských strojů díky přehledu o jízdách jednotlivých zaměstnanců, jako je rychlost a otáčky motoru a nákladů na havarijní pojištění.

Druhé mé doporučení se týká zaměstnanců živočišné výroby, konkrétně ošetřovatelů dojníc. Z důvodu zhoršené přehlednosti jejich systému odměňování je navržena transparentní směrnice, která zaměstnance blíže seznámí s postupem a kritérii, od kterých se odvíjí výše jejich odměny. Jelikož jsou zaměstnanci odměňováni smíšenou mzdou, která je závislá na kvalitě a kvantitě odvedené práce, je nezbytně nutná jejich znalost této oblasti kvůli motivaci a snaze dosahovat lepších výsledků.

Poslední návrh se zabývá oblastí zaměstnaneckých výhod družstva. Současná nabídka benefitů je na standardní úrovni obdobných podniků. Bylo by však vhodné, více se zaměřit na zaměstnanecké výhody, které by oslovily potencionální zaměstnance mladší věkové skupiny. Hlavním důvodem návrhu je stárnoucí populace zaměstnanců, kteří jsou v předdůchodovém věku, a tudíž by bylo vhodné včas zaučit a předat své zkušenosti svým budoucím nástupcům. Proto byla doporučena nabídka financování řídicího průkazu na zemědělskou techniku a finanční příspěvky při narození a nástupu dítěte do 1. třídy základní školy. Částka, kterou bych doporučila ročně na navrhované benefity vyčlenit, je maximálně 100 tis. Kč ročně.

Hlavním cílem všech mých návrhů není zvyšování nákladů, ale prostřednictvím změny systému odměňování spolu se zvýšením jeho přehlednosti zvýšit výkonnost lidských zdrojů. V případě, že by došlo ke zvýšení nákladů, jednalo by se o přiměřenou reakci, která by byla vykompenzována lepšími výsledky v oblasti produktivity práce.

Summary

The main goal of this diploma thesis is to evaluate the current system of remuneration and productivity of human sources in a company, that I chose and design a process that would lead to improvement in human resources achievements.

The theoretical part of this thesis deals with remuneration of employes, their motivation, employee benefits and human resources in Czech agriculture. I also paid attention to management of human resources and classification of work productivity along with all kinds of calculations.

In the practical part there is characteristic of the company in general, analysis of human resources and familiarization with system of corporate remuneration. The next part deals with evaluation of work productivity in term from 2008 to 2014 using formulas based on added value and revenues of goods and services. Further off I suggested 3 recommendations in area of remuneration, which should lead to improvement in human resources achievements. The first of my suggestions is to transform time wage to piece wage in crop production of the corporate, using GPS with functions that brings savings in costs of the corporate. The second suggestion of mine involves employees in livestock production. Because of worse clarity in remuneration system, I suggested transparent direction, which will make employees more familiar with criterion of their remuneration. The last suggestion deals with benefits of corporate employees. I recommend to fund driving license for agriculture machinery and introduce financial contributions at birth of the child and at child's initiation of first grade in elementary school. The main reason is attractiveness of the benefits for younger generation.

Keywords

labour productivity, human capital, remuneration, motivation, efficiency

6 Seznam použité literatury

- [1] Armstrong, M. (2009). Odměňování pracovníků: *praktický atlas managementu*. (1st ed.). Praha: Grada.
- [2] Armstrong, M. (2002). Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada.
- [3] Banfield, P., & Kay, R. (2008). Introduction to Human Resource Management. Oxford: Oxford University Press.
- [4] Hagemannová, G. (1995). Motivace. Praha: Victoria Publishing.
- [5] Horalíková M. (1999). Personální řízení. Praha: Credit.
- [6] Kleibl, J. (1998). Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav: *manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. (2nd ed.). Praha: Vysoká škola ekonomická.
- [7] Kleibl J., Dvořáková Z., & Šubrt B. (2001). Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck.
- [8] Kociánová R. (2010). Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, a.s.
- [9] Koubek J. (2003). Personální práce v malých podnicích. Praha: Grada Publishing.
- [10] Koubek, J. (2007). Řízení lidských zdrojů: *základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- [11] Kozler J., & Matějka J. (2001). Ekonomika, management, marketing. Praha: Fragment.
- [12] Krninská R. (2012). Motivace a stimulace pracovního jednání. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.
- [13] Macháček, I. (2008). *Zaměstnanecké benefity a daně*. Praha: ASPI.

[14] Novotná M., & Volek T. (2008). Měření efektivnosti využívání výrobních faktorů v souvislostech. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Ekonomická fakulta.

[15] Prokopenko, J., & Office, International Labour. (1987). Productivity Management: A Practical Handbook: International Labour Organization.

[16] Synek, M. (2011). Manažerská ekonomika. Praha: Grada.

[17] Štikar, J. & Komárková, R. (2003). Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum.

[18] Tomší, I. (2008). Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI.

[19] Vodák J. (2011). Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada.

Zákony a nařízení:

[20] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění.

[21] Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.

[22] Zákon č.435/2004 Sb., o zaměstnanosti. v platném znění.

[23] Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, v platném znění.

[24] Zákon č. 251/2005, o inspekci práce, v platném znění.

[25] Nařízení vlády č. 567/2006 Sb. o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí.

Internetové zdroje:

[26] AgroZETA Holding a.s. (2016). *Ceník služeb*. Přístup dne 1. 2. 2016 z: <http://www.gps-monitoring.cz/cenik-sluzeb-gps/>

[27] Google Maps (2016). *Poloha ZOD v Herálci na Vysočině*. Přístup dne 1. 2. 2016 z: <https://www.google.cz/maps/place/Her%C3%A1lec+u+Havl%C3%AD%C4%8Dkova+Brodu,+582+55/@49.5274139,13.2125963,7z/data=!4m2!3m1!1s0x470cfd62951a4443:0xfbb06f1ae514182c>

- [28] Ministerstvo práce a sociálních věcí (2015). *Přehled o vývoji částek minimální mzdy* [online]. Přístup dne 26. 10. 2015 z <http://www.mpsv.cz/cs/871>
- [29] Ministerstvo zemědělství (2015). Zprávy o stavu zemědělství ČR za rok 2008-2014. Přístup dne 26. 10. 2015 z <http://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/publikace-a-dokumenty/zelene-zpravy/>
- [30] PRINCIP a.s. (2016). *Úspora paliva*. Přístup dne 1. 2. 2016 z <https://www.webdispecink.cz/cz/unikatni-vlastnosti-webdispecinku/uspory-paliva/>
- [31] TVL s. r. o. (2016). *Ceník služeb*. Přístup dne 1. 2. 2016 z <http://www.gpsdozor.cz/gps-sledovani-vozidel-cenik/content/151019-cenik-tlv-web-cz.pdf>
- [32] TVL s. r. o. (2016). *Zobrazení práce zemědělských strojů*. Přístup dne 1. 2. 2016 z <http://m.gpsdozor.cz/sledovani-zemedelskych-stroju-techniky/>
- [33] TVL s. r. o. (2016). *GPS dozor CAN*. Přístup dne 1. 2. 2016 z <http://m.gpsdozor.cz/gps-dozor-can/>
- [34] Zemědělské obchodní družstvo v Herálci. (2015). Účetní závěrky ZOD v Herálci 2008 - 2014. Přístup dne 26. 10. 2015 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=347242>
- [35] Zemědělský svaz ČR (2015). Bulletin 2015 Zemědělského svazu ČR 2015. Přístup dne 1. 2. 2016 z http://www.zscr.cz/download/files/bulletin_ZS_CR_2015_komplet.pdf

7 Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled vývoje minimální mzdy v ČR.....	7
Tabulka 2: Význam benefitů z pohledu zaměstnanců a zaměstnavatelů	14
Tabulka 3: Vývoj počtu pracovníků v zemědělství České republiky.....	17
Tabulka 4: Vývoj počtu zaměstnanců v zemědělství ČR s rozčleněním na právní formy zaměstnavatelů	18
Tabulka 5: Věková skladba zemědělských pracovníků v roce 2014 (v %).....	20
Tabulka 6: Průměrné hrubé měsíční mzdy v zemědělství ČR a národním hospodářství	20
Tabulka 7: Vývoj produktivity práce v zemědělství ČR (v tis. Kč).....	21
Tabulka 8: Struktura zaměstnanců – lidské zdroje družstva.....	37
Tabulka 9: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců družstva	38
Tabulka 10: Vzorec výpočtu odměny ošetřovatelů býků za 1 odpracovanou směnu	44
Tabulka 11: Vzorce výpočtu odměny ošetřovatelů býků po zohlednění sazeb	44
Tabulka 12: Vzorec pro výpočet mzdy ošetřovatelů mladého dobytka a dojnic	45
Tabulka 13: Podíl osobních nákladů na nákladech celkových v letech 2008-2014.....	47
Tabulka 14: Produktivita práce vyjádřená pomocí PH v letech 2008-2014 (v tis. Kč) ..	48
Tabulka 15: Produktivita práce vyjádřená pomocí osobních nákladů (v tis. Kč)	50
Tabulka 16: Produktivita práce z tržeb za výrobky a služby (v tis. Kč)	51
Tabulka 17: Vývoj průměrné měsíční mzdy družstva v letech 2008 - 2014 (v Kč)	53
Tabulka 18: Tempo růstu mezd a produktivity práce ZOD v Herálci (v %).....	53
Tabulka 19: Návrh hodinových sazeb pro práce v rostlinné výrobě v ZOD v Herálci...56	
Tabulka 20: Srovnání pořizovacích cen GPS na 1 zemědělský stroj v Kč bez DPH.....	59

8 Seznam grafů

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v zemědělství České republiky.....	18
Graf 2: Vzdělanost pracovníků v zemědělství v roce 2014.....	19
Graf 3: Vývoj produktivity práce v zemědělství ČR (v tis. Kč)	22
Graf 4: Věkové rozdělení zaměstnanců ZOD v Herálci.....	38
Graf 5: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců ZOD v Herálci	39
Graf 6: Podíl osobních nákladů na nákladech celkových v letech 2008-2014 (%)	47
Graf 7: Vývoj produktivity práce družstva z přidané hodnoty (v tis. Kč).....	49
Graf 8: Vývoj produktivity práce vyjádřené pomocí osobních nákladů (v tis. Kč)	50
Graf 9: Vývoj podílu tržeb za výrobky a služby na jednoho pracovníka (v tis. Kč)	52
Graf 10: Srovnání tempa růstu mezd a PP družstva v letech 2009-2014 (v %)	54
Graf 11: Srovnání tempa růstu PP ZOD v Herálci a zemědělství ČR (v %).....	54

9 Seznam obrázků

Obrázek 1: Mapa České republiky s označením polohy ZOD v Herálci	32
Obrázek 2: Organizační struktura Zemědělského obchodního družstva v Herálci	35
Obrázek 3: Zavedení půdních bloků do Google Maps	57
Obrázek 4: Ukázka ze sledování způsobu jízdy	58
Obrázek 5: Stav palivové nádrže v čase	58

10 Seznam zkratek

apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
BC	běžné ceny
č.	číslo
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
FA	faktura
ha	hektar
hod	hodina
HPH	hrubá přidaná hodnota
Kč	Koruny české
Kčs	Koruny československé
KD	krmné dny
kg	kilogram
km	kilometr
l	litr
Mze	Ministerstvo zemědělství
mil.	milion
N	náklady
NH	národní hospodářství
ON	osobní náklady
OPV	ostatní provozní výnosy
PH	přidaná hodnota
PM	průměrná mzda
popř.	popřípadě
PP	produktivita práce
PSČ	poštovní směrovací číslo
q	metrický cent = 100 kg
RV	rostlinná výroba

Sb.	sbírky
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SŠ	střední škola
t	hodnota v daném období
t-1	hodnota v předcházejícím období
THP	technicko-hospodářští pracovníci
tis.	tisíc
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvané
V	výnosy
vč.	včetně
VBJ	vysokobřezí jalovice
ZK	základní kapitál
ZOD	Zemědělské obchodní družstvo
ZS	Zemědělský svaz
ŽV	živočišná výroba
*	krát
/	děleno
-	mínus
%	procento
=	rovná se
Σ	suma