

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**Ekonomická fakulta  
Katedra ekonomiky**

---

Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

**Klasifikace a analýza nákladů organizace se zaměřením na  
mzdové náklady**

**The Classification and Analysis of the Organization Costs  
especially the Labor Costs**

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Tomáš Volek, Ph.D.

Autor:

Helena Tesárková

---

2010

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Helena TESÁRKOVÁ**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**  
  
Název tématu: **Klasifikace a analýza nákladů organizace se zaměřením na  
mzdové náklady**

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

Cíl práce:

Cílem práce je provést rozbor nákladů ve sledovaném podniku se zaměřením na výrobní faktor  
- práce

Metodický postup:

Náklady podniku

Mzdové náklady a produktivita práce

Charakteristika vybraného podniku

Hospodářská situace podniku

Analýza současného způsobu odměňování pracovníků ve zvoleném podniku

Návrhy na zlepšení hospodářské situace podniku

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

Kislingerová, E.: Manažerské finance. Praha, C. H. Beck, 2007.

Valach, J.: Finanční řízení podniku. Praha, Ekopress, 1999.

Synek, M.: Manažerská ekonomika. Praha, Grada Publishing, 2003.

Kocourek, J., Trylč, L.: Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR. 4. aktual. a dopl. vyd. Olomouc, ANAG, 2004.


Neumaierová, I., Neumaier, I.: Výkonnost a tržní hodnota firmy. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 2002.

Vedoucí bakalářské práce:

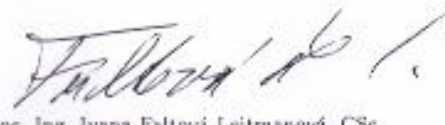
**Ing. Tomáš Volek, Ph.D.**  
Katedra ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: 24. března 2009

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2010

  
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.  
děkanka

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

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

V Českých Budějovicích dne 24. března 2009

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma *Klasifikace a analýza nákladů organizace se zaměřením na mzdové náklady* vypracovala samostatně a na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Českých Budějovicích dne 14. 5. 2010

.....  
Helena Tesárková

## **Poděkování**

Děkuji Ing. Tomášovi Volkovi, PhD., vedoucímu bakalářské práce za odborné vedení a rady, které mi poskytl při zpracování bakalářské práce.

Dále děkuji vedení Zemědělského družstva Čechtice, zvláště paní Ing. Jitce Kamarýtové a panu Ing. Jiřímu Šindelářovi za poskytnuté informace a dokumenty potřebné ke zpracování bakalářské práce.

# OBSAH

<b>1 ÚVOD</b> .....	<b>3</b>
<b>2 LITERÁRNÍ PŘEHLED</b> .....	<b>5</b>
2.1 VÝNOSY, NÁKLADY, HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK .....	5
2.2 NÁKLADY .....	6
2.2.1 Pojetí nákladů .....	6
2.2.2 Klasifikace nákladů .....	7
2.2.3 Evidence nákladů .....	9
2.3.1 Pojem mzda .....	10
2.3.2 Minimální mzda .....	11
2.4 ODMĚŇOVÁNÍ ZA PRÁCI .....	11
2.4.1 Prvky systému odměňování .....	12
2.4.2 Mzdový systém .....	14
2.5 MZDOVÉ FORMY .....	15
2.5.1 Časová mzda .....	15
2.5.2 Úkolová mzda .....	15
2.5.3 Podílová mzda .....	16
2.5.4 Smíšená mzda .....	16
2.6 MZDA X PLAT .....	17
2.7 EKONOMICKÉ FUNKCE MZDY .....	17
2.8 DODATKY K ZÁKLADNÍ PENĚŽNÍ ODMĚNĚ: .....	19
2.9 PRODUKTIVITA PRÁCE .....	21
<b>3 CÍL A METODIKA</b> .....	<b>23</b>
3.1 TECHNIKA PŘÍPRAVY LITERÁTNÍ REŠERŠE .....	23
3.2 TECHNIKA SBĚRU DAT .....	23
3.3 METODICKÝ POSTUP .....	23
3.4 POUŽITÉ METODY .....	24
(VANĚČEK, BEDNÁŘOVÁ, ŠTÍPEK, 2001).....	27
3.6 TECHNIKA ZPRACOVÁNÍ DAT .....	27
<b>4. PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>28</b>
4.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O FIRMĚ .....	28
4.2 HISTORIE .....	29
4.3 VÝROBKY A SLUŽBY .....	30
4.3.1 Rostlinná výroba .....	30
4.3.2 Živočišná výroba .....	31
4.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	32
4.4.1 Náklady a výnosy .....	33
4.4.2 Zaměstnanci .....	34
4.4.3 Příležitostní pracovníci .....	34
4.5 FINANČNÍ ANALÝZA .....	38
4.5.1 Ukazatelé rentability: .....	39
4.5.2 Ukazatelé aktivity .....	40
4.5.3 Ukazatelé likvidity .....	41
4.5.4 Ukazatel zadluženosti .....	43
4.5.5 Horizontální analýza nákladů .....	44
4.5.6 Vertikální analýza nákladů .....	45
4.5.7 Náklady na zaměstnance .....	45
4.6 PRODUKTIVITA PRÁCE .....	47
4.6.1 Měření pomocí počtu zaměstnanců .....	47
4.6.2 Měření pomocí celkových osobních nákladů .....	48

4.7 ANALÝZA SOUČASNÉHO ZPŮSOBU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	49
4.7.1 Odměňování v rostlinné výrobě.....	50
4.7.2 Živočišná výroba.....	51
4.7.3 Dílny a doprava.....	51
4.7.4 Ekonomický úsek.....	51
4.7.5 Blokové prémie.....	52
4.7.6 Příplatky.....	52
4.7.7 Srážky ze mzdy.....	52
4.7.8 Naturálie.....	53
4.7.9 Zaměstnanecké výhody.....	53
4.8 POROVNÁNÍ PRŮMĚRNÉ MZDY.....	54
4.8.1 Porovnání průměrné mzdy v podniku s celostátním průměrem.....	54
4.9 VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ.....	55
4.    10 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ HOSPODÁŘSKÉ SITUACE PODNIKU.....	56
<b>6 SUMMARY.....</b>	<b>59</b>
<b>7 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY:.....</b>	<b>60</b>
<b>8 SEZNAM GRAFŮ A TABULEK.....</b>	<b>62</b>

# 1 Úvod

Podnik musí vynakládat určité náklady, aby mohl dosahovat zisku. Náklad představuje spotřebování ekonomického zdroje, které je spojené se současným nebo budoucím výdajem peněz. Náklady podniku jsou peněžní vyjádření spotřeby : cizích výkonů, práce vlastních zaměstnanců, oběžného majetku, dlouhodobého majetku.

Pro posouzení finančního zdraví firmy je na místě použít finanční analýzu. Finanční analýza se soustřeďuje na dosavadní stav a předchozí vývoj podniku. Umožňuje posoudit hospodářskou situaci podniku, ukazuje na silné a slabé stránky podniku a říká, co by měl podnik v budoucnu dělat, aby napravil svou finanční situaci.

Jedny z nejhlavnějších nákladů jsou pro podnik náklady, které se týkají zaměstnanců. Každá firma se snaží své náklady snižovat. Mzdové náklady můžou minimalizovat jen do určité výše. Pro ochranu pracovníků je stanovena zákonem minimální mzda a minimální mzdové tarify.

Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci. Je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, která pak dává každé organizaci její zvláštní charakter. Lidský faktor je schopen učení se, změny, inovace a kreativního myšlení, což při správném využití pomáhá firmě vytvářet zisk a přežít. Zaměstnanci jsou pro podnik určitou ekonomickou hodnotou. Lidský zdroj je důležité umět ocenit, protože spokojený zaměstnanec je dobrý zaměstnanec. Společnost by také měla své zaměstnance motivovat k vyšším pracovním výkonům. A tou nejlepší motivací je samozřejmě mzda. Podle zákoníku práce: „Mzdou se rozumí peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci , a to podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.“ Jenže pouze mzda v dnešní době nestačí. Ve stále zvyšující se konkurenci na trhu práce jsou lidé



více náročnější. Velmi důležitou roli pak začínají hrát nejrůznější benefity, které jsou dnes obvyklou součástí personalistiky v každém podniku. Zaměstnanecké výhody pro pracovníky jsou účinným prostředkem motivace a pro firmu zase úsporou na mzdových nákladech. Je také velmi důležité zajistit pracovníkovi dobré pracovní prostředí, umět uznat jeho kvality (pochvalou, povýšením).

System odměňování by měl být srozumitelný pro všechny zaměstnance podniku, měl by dát zaměstnanci pocit, že je ve srovnání s ostatními zaměstnanci spravedlivě ohodnocen podle svých schopností a dovedností. Spravedlivé odměňování výrazně ovlivňuje spokojenost zaměstnance s podnikem.

## 2 Literární přehled

### 2.1 Výnosy, náklady, hospodářský výsledek

Výnosy, náklady a především hospodářský výsledek patří k nejdůležitějším charakteristikám hospodaření každého podniku.

#### 2.1.1 Vztah mezi výnosy, náklady a hospodářským výsledkem

**Výnosy podniku** jsou peněžní částky, které podnik „získal“ z veškerých svých činností za určité účetní období (měsíc, rok) bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich inkasu. Hlavními výnosy výrobního podniku jsou tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, obchodního podniku tzv. obchodní rozpětí, tj. rozdíl mezi prodejní a kupní cenou, bankovního podniku rozdíl mezi úroky, které banka získá za poskytnuté úvěry, a úroky, které zaplatí za vklady.

**Náklady podniku** jsou peněžní částky, které podnik účelně vynaložil na získání výnosů. Rozdíl mezi výnosy a náklady tvoří hospodářský výsledek podniku: převyšují-li výnosy náklady, jde o zisk, převyšují-li náklady výnosy, jde o ztrátu.

#### **Výnosy podniku tvoří:**

- a) **provozní výnosy** získané v provozně-hospodářské činnosti podniku (tržby za prodej)
- b) **finanční výnosy** získané z finančních investic, cenných papírů, vkladů a účastí,
- c) **mimořádné výnosy** získané mimořádně, např. prodejem odepsaných strojů

#### **Náklady podniku**

- a) **běžné provozní náklady** (spotřeba materiálu a energie, osobní náklady)
- b) **odpisy dlouhodobého majetku**
- c) **ostatní provozní náklady**
- d) **finanční náklady** (úroky a jiné finanční náklady)
- e) **mimořádné náklady** (např. dary, mimořádné odměny).

**Provozní náklady** jsou vynaloženy na získání provozních výnosů; patří k nim položky a) až c). Rozdíl mezi provozními výnosy a provozními náklady tvoří **provozní hospodářský výsledek** (zisk nebo ztrátu), rozdíl mezi finančními výnosy a finančními náklady je nazýván **finanční hospodářský výsledek**, který spolu s provozním výsledkem tvoří **hospodářský výsledek za běžnou činnost**. Rozdíl mezi mimořádnými výnosy a mimořádnými náklady tvoří **mimořádný hospodářský výsledek**. Odečteme-li od celkového hospodářského výsledku (zisku před zdaněním) daně z příjmu, dostaneme **hospodářský výsledek po zdanění**. Ten po úpravě o částky čerpání z rezervních fondů a částky jejich tvorby a částku zisku nebo ztráty z minulého roku dá **bilanční zisk** nebo **bilanční ztrátu**.

Přehled o výnosech, nákladech a hospodářském výsledku podniku podává výkaz zisků a ztrát, stručně zvaný výsledovka. Jeho přesná forma a obsah jsou stanoveny Ministerstvem financí. Výše uvedené třídění výnosů a nákladů můžeme považovat za základní. Jiné uspořádání těchto základních veličin vychází z třídění nákladů na variabilní (resp. Přímé) a fixní (resp. Režijní).

(Synek, 2003)

## 2.2 Náklady

### 2.2.1 Pojetí nákladů

V podstatě máme **dvojí pojetí nákladů**: jedno ve **finančním účetnictví**, které je určeno pro externí uživatele, druhé ve **vnitropodnikovém (manažérském) účetnictví**, kterého využívají manažeři v řízení. **Účetní pojetí nákladů** tuto obecnou definici zhruba odráží: účetními náklady je spotřeba hodnot (snížení hodnot) v daném období zachycené ve finančním účetnictví. **Náklady je nutné odlišit od peněžních výdajů**, které představují úbytek peněžních fondů podniku (stavu hotovostí, peněz na účtech v bance). Např. nákup stroje je peněžním výdajem, ale není nákladem, náklady jsou až odpisy, kterými cenu stroje převádíme do nákladů; odpisy však nejsou peněžním výdajem (tím byl nákup stroje). **Náklady vždy musí souviset s výnosy příslušného období**; aby tomu tak bylo, to zabezpečuje tzv. časově rozlišování nákladů a výnosů.

## 2.2.2 Klasifikace nákladů

Náklady jsou důležitým syntetickým ukazatelem kvality činnosti podniku. Úkolem managementu proto je usměrňovat je a řídit. Řízení nákladů vyžaduje jejich podrobné třídění.

(Synek, 2003)

### 1. Druhovému členění nákladů

Na základě podrobného rozboru je možné rozčlenit položky podle druhů takto:

1. *Spotřeba materiálu, energie a výrobních služeb* - spotřeba materiálu, spotřeba energie a paliv, náklady na výrobní služby, přepravné, výkony spojů, opravy a udržování, ostatní výkony výrobní povahy
2. *odpisy* - odpisy hmotného a nehmotného investičního majetku, včetně posledního odpisu tzn. včetně zůstatkové ceny vyřazeného hmotného investičního majetku, odpisy drobného hmotného investičního majetku
3. *mzdové náklady*- mzdy (náklady na mzdy), ostatní osobní náklady
4. *náklady hrazené z hrubého zisku* – náklady na nevýrobní služby, pojistné, úroky, cestovné, nájemné, náklady na ostatní nevýrobní služby, příspěvky společenským organizacím, sociální náklady, poplatky, ostatní náklady hrazené z hrubého zisku

(Vysušil, 1998)

Nákladové druhy představují externí náklady. Jsou to náklady prvotní, které vznikají stykem podniku s jeho okolím (např. spotřeba materiálu) nebo s jeho zaměstnanci (mzdové náklady). Jsou to náklady jednoduché, protože je nelze dále členit. Druhotné náklady vznikají spotřebou vnitropodnikových výkonů ( např. výroba páry a elektrické energie pro vlastní spotřebu, výroba nářadí atd.); jsou to interní náklady, které mají komplexní charakter (dají se rozložit na původní nákladové druhy). Projevují se až při zúčtování nákladů podle středisek.

## 2. Účelové třídění nákladů

Je založeno na jednom ze dvou základních hledisek:

- a) náklady třídíme **podle místa vzniku a odpovědnosti**, tj. podle vnitropodnikových útvarů (středisek),
- b) náklady třídíme **podle výkonu**, tj. kalkulační třídění nákladů.

(Synek, 2003)

## 3. Kalkulace nákladů

Kalkulace nákladů patří mezi základní nástroje vnitropodnikového řízení, jejichž úkolem je zjistit náklady, které byly spotřebovány na konkrétní výkony (v případě výsledné kalkulace) nebo stanovit náklady na konkrétní výkony pro následující období (v případě předběžné kalkulace). Kalkulace nákladů je činností interdisciplinární, která vyžaduje spolupráci technických i ekonomických odborníků. Konkrétní podoba kalkulace nákladů závisí na tom k jakému účelu je stanovena.

(Krutina, Novotná, 2004)

Pro řadu manažerských rozhodování je důležité třídění nákladů podle jejich závislosti na změnách objemu výroby. Základní skupiny nákladů jsou náklady fixní a náklady variabilní.

Dále si musíme zapamatovat charakteristiku těchto kategorií nákladů:

**Celkové náklady**  $N$  jsou veškeré náklady vynaložené na celkový objem produkce. Nebudou-li náklady blíže určeny, budeme mít vždy na mysli celkové náklady.

**Průměrné (jednotkové) náklady**  $N_j$  jsou náklady na jednotku produkce. Vypočteme je tak, že celkové náklady  $N$  dělíme celkovým množstvím produkce

$$N_j = N/q$$

Je-li objem produkce vyjádřen v Kč ( $Q$ ), dostaneme haléřový ukazatel nákladovosti  $h$ :

$$h = N/Q$$

**Přírůstkové náklady**  $\Delta N$  tvoří přírůstek nákladů vyvolaný přírůstkem objemu produkce:

$$\Delta N = N_1 - N_0$$

**Marginální** (mezní, diferenciální, hraniční) **náklady** jsou náklady vyvolané přírůstkem produkce o jednu jednotku

$N_m = \Delta N / \Delta q$  o 1 jednotku

( v teorii – o nekonečně malý přírůstek výroby, tj. v praxi o výrobní dávku, sérii apod.; pak jejich aproximaci jsou průměrné přírůstkové náklady).

(Synek, 2003)

### **2.2.3 Evidence nákladů**

**Evidenci nákladů** v podniku zabezpečuje účetnictví podniku. To se obvykle člení na **finanční účetnictví, nákladové účetnictví a manažerské účetnictví.**

**Finanční účetnictví** sleduje informace za podnik jako celek a je určeno především pro externí uživatele a je upravováno závaznými normami. Eviduje aktiva podniku, jeho vlastní jmění, dluhy podniku, výnosy, náklady a hospodářský výsledek. Jeho vyústěním jsou dva hlavní výkazy podniku – rozvaha a účet zisků a ztrát. V oblasti nákladů zachycuje finanční účetnictví náklady v účtové třídě 5 Náklady; na jednotlivé účty se účtují účetní případy narůstajícím způsobem od začátku roku. Pro vnitropodnikové účetnictví je vyhrazena 8. a 9. účtová třída.

**Nákladové (provozní) účetnictví** tvoří soustava analytických účtů, na kterých se nemusí účtovat podvojně a které slouží především vnitropodnikovému řízení. Je úzce spojeno s kalkulacemi, rozpočty, hmotnou stránkou hospodářských procesů, kontrolní činnosti atd. Spojuje náklady s výkony.

**Manažerské účetnictví** slouží bezprostředně pro efektivní řízení podniku a jeho vnitropodnikových útvarů. Využívá údajů finančního i nákladového účetnictví, kalkulací, operativní evidence, statistiky, využívá statistických, matematických aj. metod a postupů. Prvotní náklady jsou zachycovány narůstajícím způsobem od počátku roku. Vychází z manažerského pojetí nákladů, které se liší od účetního pojetí.

( Synek, 2003)

## 2.3 Základní pojmy

### 2.3.1 Pojem mzda

Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda (resp. plat). Mzdou se rozumí peněžité plnění – popřípadě i plnění naturální, tj. peněžité hodnoty – poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, a to podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížností pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. (§ 4 odst. 1 a 2 MzZ).

Tato definice mzdy umožňuje rozlišovat mezi mzdou a plněními nemzdové povahy. Za mzdu se nepovažují plnění poskytovaná v souvislosti se zaměstnáním, například náhrada mzdy, odstupné, cestovní náhrady, odměna za pracovní pohotovost, ale též plnění poskytovaná z vůle zaměstnavatele, pokud nejsou přiznávána podle hledisek definujících mzdu (např. plnění, závislá na délce zaměstnání ve firmě). Významným požadavkem zákona je, že zaměstnancům (mužům i ženám), kteří vykonávají stejnou práci nebo práci stejné hodnoty, musí příslušet stejná mzda (§ 4a MzZ). Stejnou prací nebo prací stejné hodnoty se přitom rozumí práce stejné nebo srovnatelné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, která se koná ve stejných nebo srovnatelných pracovních schopnostech a pracovní způsobilosti zaměstnance a při stejné nebo srovnatelné pracovní výkonnosti a výsledcích práce, a to v pracovním poměru ke stejnému zaměstnavateli.

(Kleibl, Šubrt, Dvořáková, 2001)

Mzda se sjednává v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo jiné individuální smlouvě, popř. ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem. Mzda musí být sjednána nebo stanovena písemně před výkonem práce, za kterou přísluší. Není-li mzda (zejména základní – tarifní) zaměstnance pevně určena v kolektivní smlouvě nebo vnitřním mzdovém předpisu, musí s ním být individuálně sjednána nebo zaměstnavatelem určena písemně předem mzdovým výměrem. Ten musí být vydán zaměstnanci v den nástupu do práce.

Zaměstnavatel může uplatnit jakýkoliv mzdový systém, ať již s tarifní mzdou nebo bez ní, různé formy mzdy (časovou, úkolovou, podílovou, smíšenou z různých forem atd.) a může zavést různé složky čili části mzdy (prémie, odměny, příplatky, aj.)

Odměňování za práci zaměstnanců v pracovním poměru je nyní upraveno přímo v zákoníku práce.

### **2.3.2 Minimální mzda**

Mzda, plat a nyní ani odměna z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr nesmí být nižší než minimální mzda. Její výše je stanovena nařízením vlády. V roce 2009 se minimální mzda nezvýšila (výraznější zvýšení bylo naposledy provedeno v roce 2006). Její základní sazba činí 8 000 Kč/měsíčně, resp. 48,10 Kč/hod. Nedosáhne-li celková mzda zaměstnance výše minimální mzdy, náleží mu doplatek do minimální mzdy.

(Šubrt, Leibelová, Příhodová, Skoumalová, Daněk, Přikrylová, Žilinská, Lukešová, Dorčáková, Mikvska, 2009)

### **2.4 Odměňování za práci**

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé. Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace, se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací. Vedle peněžních forem odměňování se tedy používají i nepeněžní formy, z nichž některé lze vyjádřit v penězích, ale některé v penězích vůbec vyjádřit nelze.

(Koubek, 2004)



## **2.4.1 Prvky systému odměňování**

### **Základní peněžní odměna**

Základní sazba je množství peněz (pevný plat nebo mzda), které tvoří sazba (tarif) za určitou práci nebo pracovní místo. Může se měnit podle úrovně práce nebo u dílenských (manuálních) pracovníků podle úrovně požadovaných dovedností (kvalifikace). Základní peněžní odměna bude ovlivněna jak vnitřními, tak vnějšími faktory. Vnitřní faktory je možné posuzovat pomocí některé z forem hodnocení práce. Hodnocení vnějších faktorů (běžných sazeb) je založeno na sledování sazeb (tarifů) na trhu práce. Alternativně mohou být úrovně peněžních odměn dohodnuty prostřednictvím kolektivního vyjednávání s odborovými svazy nebo na základě individuálních dohod. Základní mzda nebo plat mohou být vyjádřeny jako roční, měsíční, týdenní nebo hodinová sazba. Také se v této souvislosti používá výraz časová mzda nebo plat. K základní mzdě nebo platu lze přidat zásluhovou odměnu nebo různé příplatky. Základní sazbu může organizace sama nebo po dohodě s odbory upravovat tak, aby odrážela růst životních nákladů nebo tržních sazeb.

(Armstrong, 2009)

### **Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnaneckými výhodami (benefity) můžeme označit rozmanité požitky, služby, zboží a sociální péči, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci ke mzdě za vykonanou práci a za které by pracovník musel jinak platit. Mohou mít peněžitou formu nebo podobu výhod peněžité hodnoty. Tvoří část příjmu ze závislé činnosti a představují dodatečná zvýhodnění zaměstnance.

(Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

Hlavní zaměstnanecké výhody se týkají osobní bezpečnosti, peněžní pomoci, osobních potřeb, podnikových automobilů a dobrovolných výhod.

## **Příplatky**

Příplatky se vyplácejí k základní mzdě nebo platu s ohledem na zvláštní okolnosti (např. bydlení ve velkoměstě či jiném území se zvýšenými životními náklady) nebo s ohledem na zvláštní rysy vykonávané práce (např. práce v noci, o víkendech či o svátcích). Mohou být stanoveny organizací samou, ale často jsou předmětem kolektivního vyjednávání. Hlavními druhy příplatků jsou lokální příplatky, příplatky za práci přesčas, za práci ve směnách, za ztížené pracovní podmínky, za přítomnost na pracovišti (aniž by se vykonávala práce) či za pohotovost, jež jsou vypláceny těm, kteří jsou připraveni na požádání přijít do práce.

## **Nepeněžní odměny**

Nepeněžní odměny neobsahují žádné přímé platby a často vyplývají z práce samé, například jde o pocit úspěšnosti, autonomie, uznání, prostor pro využívání a rozvoj dovedností, poskytování vzdělávání, příležitosti k rozvoji kariéry a vysoce kvalitní vedení ze strany nadřízených.

## **Celková odměna**

Celková odměna je kombinací peněžních a nepeněžních odměn, které mohou pracovníci dostávat.

(Armstrong, 2009)

Za každé mzdové období (kalendářní měsíc) se vyhotovuje zúčtovací a výplatní listina mezd, v níž jsou uvedeny zhruba tyto položky:

- hrubá mzda a odměna ze závislé činnosti
- příspěvek zaměstnance na zdravotní pojištění
- příspěvek zaměstnance na sociální pojištění a státní politiku zaměstnanosti
- dílčí základ daně z příjmů (měsíčně)
- záloha na daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti za daný měsíc, slevy, záloha po slevě
- čistá mzda
- jiné srážky, např. výživné, exekuce na plat, spoření, splátky apod.,

- jiné dávky

( Čermáková, 2008)

### **2.4.2 Mzdový systém**

Mzdové vztahy v podniku plní svoji funkci vždy v určitém mzdovém systému, jehož struktura a funkce je v našich podmínkách stejně jako ve všech vyspělých zemích dána nejen požadavky racionální organizace činností a vedení lidí, ale i ekonomickými principy a v neposlední řadě je upravena také právním systémem, zabezpečujícím fungování mezd. Stanovení stimulačně účinné mzdy pro zaměstnance firmy patří k základním úkolům každého podnikového systému řízení a tím k základním úkolům každého vedoucího, odpovědného za vedení podřízených pracovníků.

Nedostatky v tomto směru mají podstatný vliv na výkonnost pracovníků, ovlivňují jejich postoje k práci, k celému systému řízení a vlastní firmě a to bez ohledu na velikost firmy nebo druhu podnikání. Mzdová strategie firmy vychází z personální strategie firmy, která odráží hlavní cíle podnikatelské strategie firmy a jejího rozvoje. Mzdová politika firmy pak v nástrojích mzdového systému podniku realizuje záměry mzdové politiky, tak aby kvalita a fungování lidských zdrojů firmy bylo schopno tyto cíle splnit a to na úrovni každé podnikatelské jednotky ve firmě.

( Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998)

Cílem mzdového systému je stanovit mzdu za vykonanou práci v souladu se zásadami odpovídajícími mzdové politice firmy. Mzdový systém přispívá k realizaci několika cílů, čímž spolupůsobí na prosazení personálních záměrů.

Zaměstnavatel sleduje svou mzdovou politikou cíle:

- získat kvalifikované pracovníky
- stimulovat k výkonu a žádoucímu pracovnímu chování
- zajistit spravedlivou mzdovou diferenciaci
- udržet celkový objem vyplácených mzdových prostředků

(Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

## 2.5 Mzdové formy

**Mzdovou formou** se rozumí způsob výpočtu odměny za práci za výkon při stejné obtížnosti práce. Způsob odměňování musí být tak elastický, aby bezpodmínečně bral při odměňování práce v úvahu rozdíly ve výkonnosti, což znamená, že odměna s růstem výkonu stoupá a při jeho poklesu se snižuje.

### 2.5.1 Časová mzda

Při časové mzdě se odměňuje **podle délky pracovního času**, a to bez ohledu na práci, která byla v jeho průběhu vykonána. Jako měřítko se u dělníků používá zpravidla hodina (hodinová mzda), u zaměstnanců měsíc. K časové mzdě se dále počítá mzda za směnu, denní, týdenní a měsíční mzda. Mezi mzdou a výkonem pracovní síly zpravidla neexistuje žádný pevný vztah, přesto se však při určování časové mzdy předpokládá určitý výkon (normální výkon). Výjimku tvoří pracovní postupy, při nichž nemá pracovní síla vliv na rychlost práce, neboť tempo určuje stroj, např. v pásové výrobě. Zde existuje mezi časovou mzdou a výkonem pevný vztah.

Při časové mzdě existují dva základní vztahy:

- 1.) **Mzda za časovou jednotku** zaměstnance je konstantní
- 2.) **Mzdové náklady na kus** se mění proporcionálně spotřebě času

### 2.5.2 Úkolová mzda

Úkolová mzda je mzdová forma závislá na výkonu; platí se za kus bez vztahu k pracovnímu času potřebnému pro výrobu. Na rozdíl od časové mzdy není tedy odměňována délka pracovní doby, ale výsledek vyjádřený množstvím. Podstatným předpokladem pro užití této mzdové formy je především to, že pracovní postup, který má být odměňován, je „**vhodný pro úkol**“. Kromě toho se předpokládá, že zaměstnanec může intenzitou své práce výkon pokud jde o množství za časovou jednotku ovlivnit. Je třeba rozlišovat mezi časovým úkolem a peněžním úkolem. Při **časovém úkolu** se předem určí na provedení pracovního postupu určitý čas, který se odměňuje. Pokud se tento čas nespotřebuje, zvyšuje se hodinová odměna dělníka. Při **peněžním úkolu** se na pracovní výkon stanoví určitá peněžní sazba. Oba způsoby se co

do výsledku neliší přesto je časový úkol výhodnější v tom, že se při tarifních změnách normované časy nemění a pouze se násobí změněným peněžním faktorem. Jde-li o peněžní úkol, musí se všechny jednotkové sazby nově propočítat. Normované časy se mohou určovat **odhadem**, přesněji však je exaktní měření **časovými studii**.

Úkolová mzda má dvě části:

**1.) zaručenou mzdu.** Ta většinou odpovídá minimální časové mzdě, což znamená, že se předpokládá normální výkon.

**2.) úkolová přírážka**

Oba faktory vytvářejí společně úkolovou směrnou sazbu.

(Wöhe, 1993)

### **2.5.3 Podílová mzda**

Je utvářena jako podíl (zpravidla v procentech) na výkonech vyjádřených peněžně (zpravidla tržeb nebo obratu), základem podílu je předpokládaný celkový výdělek a předpokládaná úroveň peněžních ukazatelů. Skutečný výdělek je tedy přímo úměrný míře odchylky skutečné úrovně peněžních ukazatelů od jejich předpokládané úrovně.

### **2.5.4 Smíšená mzda**

Je kombinací časové mzdy a úkolové nebo podílové mzdy. Má tři základní varianty

- smíšenou mzdu úkolovou, při níž se mzdový tarif rozdělí na dvě části časovou a úkolovou. Dělicí poměr (např. 0,5: 0,5 nebo 0,3:0,7) se stanoví zejména z rozboru míry kolísání plnitelnosti norem vlivem objektivních, na výkonu (úsilí) zaměstnance nezávislých faktorů,
- smíšenou mzdu podílovou, při níž se předpokládaný celkový výdělek rozdělí na časovou a na podílovou složku (dělicí poměr se odvodí z rozboru objektivních faktorů ovlivňujících pohyb peněžního ukazatele a z výdělkových diferenciačních záměrů podniku). Podílová složka se vyjádří podílem na předpokládané úrovni peněžních ukazatelů. Skutečný výdělek kolísá podle odchylky skutečné úrovně peněžních ukazatelů od jejich předpokládané úrovně, a to v míře poměru podílové složky na předpokládaném celkovém výdělku,

- smíšená mzda s více ukazateli (vícefaktorová mzda), při níž se rozdělí předpokládaný výdělek na dílčí, eventuelně různě velké, složky (maximálně tři) a každá se váže na průběh určitého kritéria (např. výkon jakost, využití zařízení) (Kocourek, Trylč, 1996)

## 2.6 Mzda X Plat

Jak již ze samotného názvu cit. zákonů vyplývá, právní úprava odměňování zaměstnanců v pracovním poměru od roku 1992 důsledně odlišuje pojem „mzda“ a „plat“.

**Plat** přísluší zaměstnancům, na něž se vztahuje platový zákon, tj. zaměstnancům všech rozpočtových organizací, okresních úřadů a dalších státních orgánů, obcí a příspěvkových organizací, pokud příspěvek na jejich činnost z rozpočtu zřizovatele spolu s případnými úhradami podle zvláštních zákonů je vyšší nebo roven výdajům příspěvkové organizace na platy a na odměny za pracovní pohotovost.

**Mzda** náleží zaměstnancům, na které se vztahuje mzdový zákon, tj. zejména zaměstnancům v podnikatelské sféře a zaměstnancům příspěvkových organizací, u nichž je míra financování ze strany zřizovatele nižší, než v případě příspěvkových organizací, na něž se vztahuje ZP1.

(Kocourek, Trylč, 1996)

## 2.7 Ekonomické funkce mzdy

I když mzda, ovlivňuje výrazně i některé makroekonomické proporce (suma mezd představuje sice náklady na výrobu, ale v makroekonomickém měřítku přetváří na rozhodující část poptávky po zboží a službách a tím stimuluje produkci a zaměstnanost v odvětvích a služeb), těžištěm našeho zájmu je funkce mzdy v systému řízení firem. Souhrnně je možno uvést, že mzda plní tři základní funkce v mikro-i makroekonomickém rozměru.

### 1. Směrovací (alokační) funkce

Mzda vytváří tlak na pohyb pracovních sil tím směrem, kde je mzdová úroveň nejvyšší (snaha o co nejvýhodnější podmínky prodeje pracovní síly pracovníkem).

## **2. Vyrovnávací funkce**

Stanovením ceny práce – mzdy v souladu s poměrem nabídky a poptávky – se v daném časovém úseku se vyrovná vztah mezi nimi, vytvořená cena je cenou rovnováhy pro tento časový úsek a daný segment trhu práce a podle své výše determinuje další procesy (pohyby prac. sil, omezení zaměstnanosti apod.).

## **3. Selektivní funkce**

Mzda je pro zaměstnavatele, až v překvapivě vysoké míře exogenně určeným faktorem (nutnost respektovat úroveň mezd na trhu práce, legislativní a smluvní omezení). Úroveň mezd ovlivňuje náklady na výrobu a zaměstnavatel musí být schopen využít tj. zhodnotit tento nákladový faktor v kvalitě produkce tak, aby dosáhl zisku. Pokud se mu to nepodaří, má na trhu komparativní nevýhodu vysokých nákladů, jako výrobce odpadne ze soutěže. Mzda tedy působí jako selektivní faktor, který vyčlení ty výrobce, kteří mzdové náklady zhodnotí a na ty, kteří ze soutěže odpadnou.

Ve vztahu k jednotlivým pracovníkům (tj. ve vnitřním řízení firmy) pak plní mzda jednoznačně funkci podnětu (stimulu) k práci. Tento stimul může pak být zaměřen v souladu s potřebami a cíli organizace na podněcování zájmu pracovníka

- k žádoucímu výkonu
- kvalitě činnosti
- rozvoje kvalifikace a schopností
- identifikaci zájmu pracovníka s organizací (loajalita k firmě a jejím cílům, stabilita v zaměstnání).

Práce je jedním z výrobních faktorů a v tržím hospodářství je i zbožím. Cenou tohoto zboží pro jeho uživatele (zaměstnavatele) je mzda.

(Kleibl, Hüttllová, Dvořáková, 1998)

## 2.8 Dodatky k základní peněžní odměně:

- **Individuální výkonnostní odměny** - zvýšení základní odměny nebo částka mimořádné odměny je závislá na hodnocení výkonu a zařazení pracovníka (známá jako zásluhová mzda nebo plat)
- **Mimořádné odměny (bonusy)** – odměny za úspěšný výkon, které jsou vypláceny jako pevná částka v závislosti na výsledcích dosažených jednotlivci, týmy nebo výsledky prodeje.
- **Provize** – zvláštní forma pobídky, kdy odměny obchodních zástupců jsou tvořeny na základě procenta z hodnoty prodejů, které uskuteční.
- **Odměna závislejší na délce zaměstnání** – odměna, která se zvyšuje o pevnou hodnotu na stupnici nebo tarifní stupnici v závislosti na délce zaměstnání. Někdy v ní může být zabudován systém diferencující postup po stupnici v závislosti na výkonu pracovníka.
- **Odměna podle kvalifikace** (někdy označována jako odměna podle znalosti) – odměna, která se liší podle úrovně dosažených dovedností jedince.
- **Odměna podle schopností** – odměna, která se liší v závislosti na jedincem dosažené úrovni schopností (kompetence)
- **Příplatky** – jedná se o složky odměny, které jsou poskytovány jako oddělené peněžní částky za takové aspekty zaměstnání, jako je práce přesčas, práce ve směnách, pracovní pohotovost a bydlení v hlavním nebo jiných velkých městech (zohledňují se vyšší životní náklady). Příspěvky za bydlení v hlavním městě nebo ve velkém městě jsou zahrnuty do základní odměny a organizace, které mají zájem zjednodušit své mzdové struktury, mohou zrušit tento příplatek a odpovídajícím způsobem zvýšit základní peněžní odměnu.

### Rozdíl mezi prémie a odměnami

Pojmy prémie a odměny (bonusy) se často ztotožňují. Vzájemně jsou si podobné v tom, že u obou jde o odměny, které závisejí na nějak definovaném výkonu. Zde však podobnost končí.



- ***Prémie:*** jsou vyplácené v závislosti na dosažení dříve stanovených a dohodnutých cílů.
- ***Odměny (bonusy) správněji mimořádné odměny:*** jsou zásadně oceněním za úspěch a vyplácejí se pevnou částkou.

(Armstrong, 1999)

## 2.9 Produktivita práce

Produktivita práce měří využití pracovní síly. Je-li analyzován trend jejího vývoje, pomáhá předpovědět budoucí poptávku po práci. **Ukazatel produktivity práce** obecně zjišťujeme jako **podíl výstupu ke vstupu, tj. k práci vynaložené na tento výstup**. Práce může být vyjádřena ve fyzických jednotkách (odpracované hodiny, počet pracovníků) nebo hodnotově v penězích.

**Produktivita práce ve fyzickém vyjádření poměruje homogenní výstup k odpracovaným hodinám nebo počtu pracovníků.** Použitím odpracovaných hodin dostaneme přesnější ukazatel zejména pro situaci, kde:

- je podstatný objem přesčasové práce
- je značný počet pracovníků zaměstnán na zkrácený pracovní úvazek, na dobu určitou nebo na základě dohod.

Pokud je odpracovaná doba převáděna na přepočítaný počet pracovníků, pak je lhostejné, zda vynaloženou práci vyjadřují odpracované hodiny nebo počet pracovníků. Při uplatnění počtu odpracovaných hodin je nutné vybrat si, zda se bude počítat s placenými hodinami nebo hodinami strávenými v práci. Finanční ukazatele směřují k výpočtu s placenými hodinami, protože jsou dobře evidované z důvodu odměňování. Vyjádření práce v hodinách strávených na pracovišti se dává přednost při stanovení produktivity práce ve fyzických jednotkách, aby se posoudilo spíše „zdraví“ organizace než, co se v uplynulém období vykonalo. Přesnější by bylo nahradit hodiny strávené na pracovišti skutečně odpracovanými hodinami po vyloučení časů přestávek a prostojů. Bývají ovšem obtížně měřitelné. Počet pracovníků lze snadněji kalkulovat a vysvětlit než odpracované hodiny. Vykazujeme fyzický počet pracovníků nebo počet přepočítaný na plný pracovní úvazek. Hodí se jako ukazatele vstupu práce tam, kde postačí jen odhad, nebo tam, kde většina zaměstnanců není odměňována časovou mzdou s hodinovým mzdovým tarifem, tedy kde není snadné kalkulovat objem odpracovaných hodin. Každý ukazatel produktivity práce musí být interpretován v daném kontextu. V ideálním případě ve vztahu k ostatním ukazatelům, které vyjadřují využití materiálů, energie, výrobní kapacity, kapitálu aj. nebo dokonce ve vztahu k souhrnnému ukazateli produktivity (Thor, 1994, s.65)

**Analýza trendu produktivity práce (počítáme pomocí počtu pracovníků) umožňuje předpovědět budoucí poptávku po pracovní síle. Finanční ukazatel produktivity práce poměřuje výstup v Kč (např. obrat, přidanou hodnotu) k objemu vyplacených mezd v Kč.**

(Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

Nejjednodušší a nejvíce časté je měření produktivity práce, kterou lze popsat, jak efektivně je práce využívána při výrobě. ( Schreyer 2005). Produktivitu práce můžeme jinak definovat jako hrubou přidanou hodnotu nebo hrubý výstup na pracovníka či odpracovanou hodinu (O'Mahony at. al. 2008). Tento ukazatel souvisí s efektivností produkce, lze ho vyjádřit také jako množství hrubého domácího produktu na zaměstnance (Prag, Versloot 2008).

Základní rozdíl v hodnocení produktivity práce spočívá v tom, jakou roli hraje práce. V některých případech je práce primárním instrumentem pro dosažení konečného produktu (Baumol 1967), v jiných případech může být hlavním zdrojem například technologický pokrok.

Mezi faktory, které ovlivňují produktivitu práce, můžeme zařadit změny v metodách organizace práce zaměstnanců, jejich mobilitu (Davison at al. 1958), ochotu pracovníků tvrdě pracovat, kdy nepochybně platí, že za jinak stejných podmínek lidé, kteří intenzivně pracují mají vyšší produktivitu práce.

Další faktory, které jsou příčinou hlavních rozdílů v produktivitě práce mezi zeměmi a generacemi je lidský kapitál, množství a kvalita fyzického kapitálu, množství půdy a přírodních zdrojů, úroveň používaných technologií, efektivnost manažerů a podnikatelů a společenské a právní prostředí ( Frank, Bernanke 2003)

(Novotná, Volek, 2008)

## **3 CÍL A METODIKA**

Cílem práce je provést rozbor nákladů ve sledovaném podniku se zaměřením na výrobní faktor – práce.

V literárním přehledu jsou shrnuty poznatky z odborné literatury.

Následuje praktická část, kde je hned v úvodu charakterizován zvolený podnik, poté je provedena finanční analýza podniku, dále je pracováno s produktivitou práce a nakonec následuje analýza postavení zaměstnanců v podniku.

V závěru jsou zhodnoceny získané poznatky.

### **3.1 TECHNIKA PŘÍPRAVY LITERÁTNÍ REŠERŠE**

V první části práce je čerpáno z odborné a vědecké literatury, která se zabývá problematikou nákladů a to zvláště nákladů, které jsou spojeny se zaměstnanci a produktivitou práce.

### **3.2 TECHNIKA SBĚRU DAT**

Podklady a údaje o podniku byly získány z dokumentů a z dokladů. Při zjišťování poznatků mi pomáhaly konzultace s vedením firmy. Údaje byly čerpány z obchodního rejstříku a také z internetových stránek družstva. Statistické údaje jsou získány z webových stránek statistického úřadu.

### **3.3 METODICKÝ POSTUP**

Ve druhé části práce je nejdříve představen zvolený podnik Zemědělské družstvo Čechtice. Poté je posouzená hospodářská situace tohoto podniku, je zde porovnání s předchozími roky. Bylo pracováno s ukazatelem produktivity práce. Následuje analýza současného způsobu odměňování zaměstnanců, charakteristika pracovníků podniku, informace o vývoji průměrné mzdy včetně porovnání průměrné mzdy v podniku s celostátním průměrem. V závěrečné části práce jsou navrženy kroky ke zlepšení hospodářské situace podniku.

### 3.4 POUŽITÉ METODY

#### Rentabilita celkových aktiv

$$\frac{\text{ZUD}}{\text{CA}}$$

Tento ukazatel měří hrubou produkční sílu, jako poměr zisku před odpočtem úroků a daní k celkovým aktivum.

#### Rentabilita vlastního kapitálu

$$\frac{\text{Z}}{\text{VJ}}$$

Měřením rentability vlastního kapitálu vyjadřujeme výnosnost kapitálu vloženého akcionáři. Tento ukazatel je definován jako poměr čistého zisku a vlastního jmění.

#### Rychlost obratu zásob

$$\frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

Rychlost obratu zásob je definován jako poměr tržeb a průměrného stavu zásob všeho druhu. Výsledkem výpočtu je absolutní číslo, které znamená počet obrátek, jinak řečeno, kolikrát se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku až po prodej hotových výrobků a opětný nákup zásob.

#### Doba obratu zásob

$$\frac{365}{\text{Obratovost zásob}}$$

Vypočítáme jak dlouho (ve dnech) jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob.

### **Rychlost obratu pohledávek**

$$\frac{\text{Tržby}}{\text{Pohledávky}}$$

Rychlost obratu resp. obratnost pohledávek je vcelku jednotně vyjadřována jako poměr tržeb a průměrného stavu pohledávek. Tento ukazatel udává v podobě počtu obrátek, jak rychle jsou pohledávky přeměňovány v peněžní prostředky.

### **Doba obratu pohledávek**

$$\frac{365}{\text{Obratovost pohledávek}}$$

Ukazuje, jak dlouho, kolik dní se majetek podniku vyskytuje ve formě pohledávek, resp. za jak dlouhé období jsou pohledávky v průměru spláceny.

### **Běžná likvidita**

$$\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazatel běžné likvidity ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Znamená to, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku v hotovost.

### **Pohotová likvidita**

$$\frac{\text{oběžná aktiva – zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

### **Peněžní likvidita**

finanční majetek  
-----  
krátkodobé závazky

### **Ukazatel celkové zadluženosti**

cizí kapitál  
-----  
celková aktiva

(Valach, 1999)

### **Produktivita práce**

#### **a) Produktivita na hlavu**

výstupy  
-----  
celkový počet pracovníků

#### **b) Výstupy na vyplacenou korunu**

výstupy  
-----  
celkem vyplacené mzdy v podniku

#### **c) přidaná hodnota na pracovníka**

prodeje-(náklady na materiál, dodavatele, nasmlouvanou práci)  
-----  
celkový počet pracovníků

#### **d) přidaná hodnota na vyplacenou korunu**

prodeje-(náklady na materiál, dodavatele, nasmlouvanou práci)

-----  
celkem vyplacené mzdy v podniku

(Vaněček, Bednářová, Štípek, 2001)

### **3.6 TECHNIKA ZPRACOVÁNÍ DAT**

Výsledky zkoumání podniku jsou zpracovány do textu, schématu, tabulek a grafů na PC v programech Microsoft Word a Microsoft Excel.



## 4. Praktická část



### 4.1 Základní údaje o firmě

<i>Název:</i>	Zemědělské družstvo Čechtice,
<i>Sídlo:</i>	V Braňce 238, 257 65 Čechtice, okres Benešov
<i>Vznik:</i>	1951
<i>IČO:</i>	00101834
<i>Právní forma:</i>	družstvo

#### *Činnost :*

- zemědělská výroba
- činnosti související (zpracování zemědělských výrobků, strojírenství, opravárenství)
- obchodní činnosti, nákup a prodej, zprostředkování nákupu a prodeje zboží, vyjma těch druhů zboží, k jejichž nákupu nebo prodeji je podle platných předpisů potřebné zvláštní povolení,
- nákladní a osobní doprava, zemní práce jeřábem,
- investiční a stavební činnosti,
- kovovýroba
- truhlářské a sklenářské práce, dřevařská výroba
- podnikání v oblasti nakládání s odpady
- provozování čerpacích stanic a palivy a mazivy
- hostinská činnost
- hubení škodlivých živočichů, rostlin a mikroorganismů a potlačování dalších škodlivých činitelů jedy včetně ochranné desinfekce, desinsekce a deratizace
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady

## 4.2 Historie

Po nařízení vlašimského ONV založit jednotné zemědělské družstvo a zrušit strojní družstvo došlo sice k předání strojů do STS (Státní traktorové stanice) na Kostelíku, ale družstvo založeno nebylo. Až 29. 8. 1950 se několik čechtických občanů rozhodlo družstvo založit. Na ustavující schůzi 23. listopadu 1950 byl prvním předsedou zvolen Antonín Hyldebrant. Družstvo mělo 13 členů. Členové dali do družstva půdu, dále mu připadla půda obce, chrastovického dvora, fary a půda majitelů, kteří ji neobdělávali. Již v prvním roce společného hospodaření družstvo splnilo předepsané dodávky. Pro společné ustájení dobytka se v lednu 1951 upravila hospodářská stavení Jaroslava Doubka. Zde bylo ustájeno 29 dojnic a 13 kusů mladého dobytka. V září 1951 byly po rozorání mezí ozimy zasety ve společných honech. Družstvo téhož roku na podzim přistoupilo na III. typ JZD – tj. se společnou rostlinnou i živočišnou výrobou. Postupně byl zřízen vepřín u Kalvodů, vybudovány tři drůbežárny a porodnice pro 60 prasnic. Další stavbou byl kravín pro 100 dojnic, ten po adaptaci slouží dodnes.

V roce 1956 se družstvo rozrostlo na 105 členů a obhospodařovalo 560 ha půdy. A. Hyldebranta ve funkci předsedy vystřídal po dvou letech Karel Brixí, v roce 1956 se stal předsedou Jaroslav Kačena. V tomto období patřilo družstvo k nejlepším v okrese Vlašim.

V roce 1960 bylo družstvo pojmenováno na JZD Rovnost Čechtice a došlo k postupnému slučování s družstvy v okolních obcích. Tím výměra půdy dosáhla 3.036 ha, z toho zemědělské 2.743 ha a počet členů vzrostl na 551. V 70. letech byl prováděna rozsáhlá investiční výstavba, vlastní stavební skupinou byl vybudován celý areál družstva (kravín, teletník, bramborárna míchárna krmiv, posklizňová linka, sklad hnojiv) za Čechtici směrem na Křivsoudov. I v tomto období dosahovalo družstvo výborných výsledků, zejména v rostlinné výrobě, opakovaně dosáhlo ocenění za dosažené výsledky v pěstování obilovin.

Transformace podniku byla provedena v roce 1992. Družstvo Čechtice hospodaří nepřetržitě na 2 300 hektarech zemědělské půdy v jižní části okresu Benešov ve Středočeském kraji. Základní členský vklad je 50 000,- Kč, zapisovaný základní kapitál 18 350 000,- Kč.

Část pozemků leží v ochranném pásmu vodního díla Želivka a celá výměra družstva patří k LFA oblasti. ZD Čechtice se zaměřuje na pěstování obilnin, řepky, brambor, kukuřice na siláž, jetelovin a vojtěšky.

V oblasti živočišné výroby je družstvo zaměřeno na chov skotu a následnou produkci mléka a masa. Základem chovu dojníc se stal dovoz 182 kusů vysokobřezích jalovic plemene PRIM HOLSTEIN z Francie v roce 1995. Pro výrobu i odbyt mléka a masa disponuje družstvo plně vybaveným zázemím. Vyrábí vlastní krmné směsi v mísírně krmiv s kapacitou 2 500 t a provozuje jatka v Jeníkově s kapacitou porážky a zpracování 500 t hovězího a 500 t vepřového masa ročně.

Podnik dnes obhospodařuje celkem 2 299,65 ha zemědělské půdy z toho 1 934,46 ha orné půdy a 365,19 ha luk a TTP.

*Stručně z historie zemědělského družstva v Čechtích* [online]. Dostupný z : WWW: <<http://www.zdcehtice.cz>>.

## **4.3 Výrobky a služby**

Jedná se o podnik se smíšenou strukturou výroby. Plocha podniku je tvořena převážně ornou půdou. Celková výměra podniku je 2 381 ha. Stupeň zornění je 85%.

### **4.3.1 Rostlinná výroba**

Stěžejním výrobním programem je pěstování sadbových brambor v partnerství s firmou EUROPLANT a svazem pěstitelů a zpracovatelů brambor SOLANA..

Družstvo si osvojilo technologii pěstování nejkvalitnějších německých a českých odrůd bramborové sadby, kterou dodává v kvalitě E a C1. Kromě nosného programu bramborářství se ZD Čechtice zaměřuje na pěstování dalších plodin – obilnin, řepky, kukuřice na siláž, jetelovin a vojtěšky. Zvolené technologie v plné míře respektují místní klimatické podmínky. V roce 2009 tržby v rostlinné výrobě dosáhly 45 101 000 Kč.

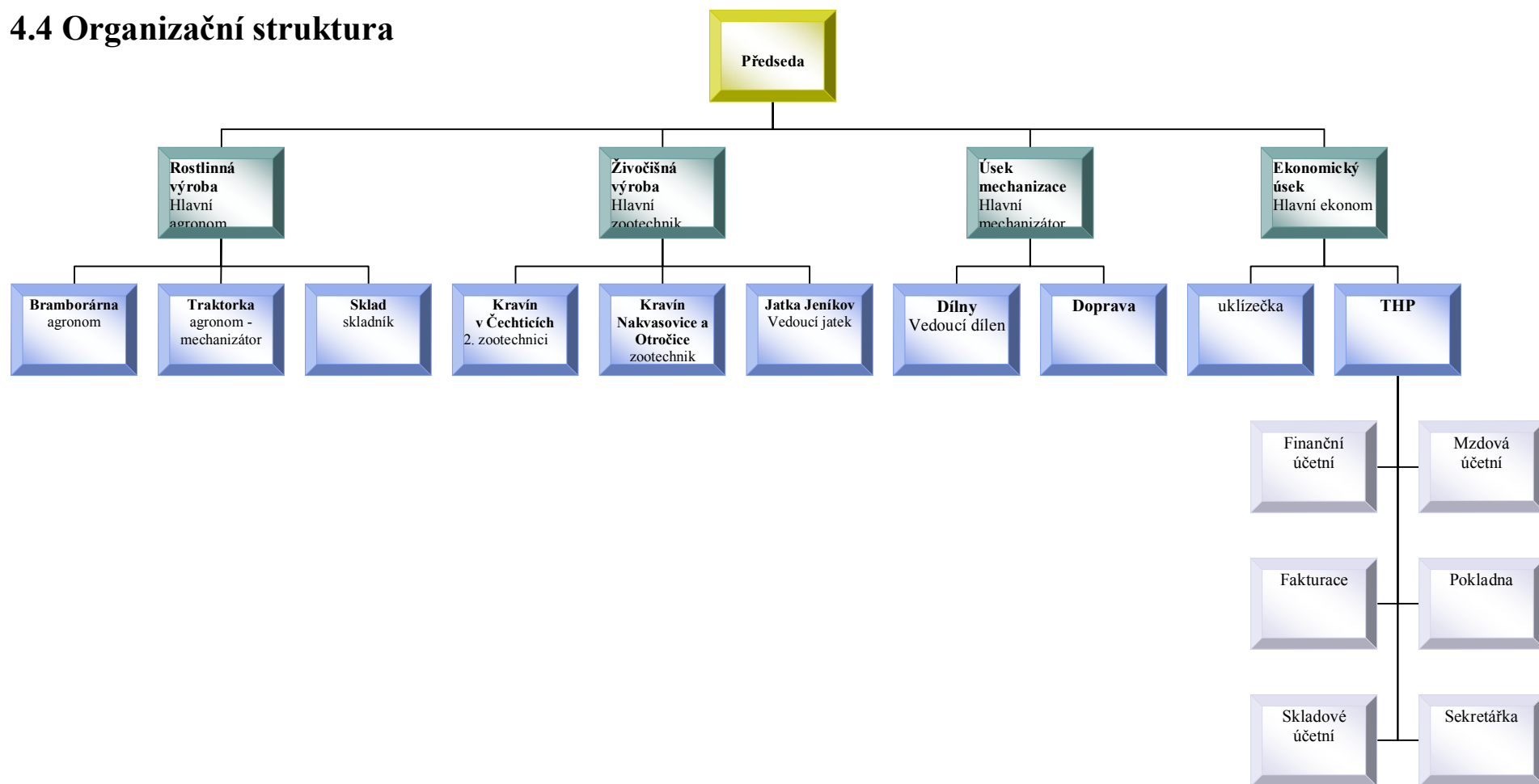
### **4.3.2 Živočišná výroba**

V současné době chov skotu patří k úspěšným odvětvím v ZD Čechtice. Výkrm býků, odchov jalovic jsou na dobré úrovni. Stádo dojnic dosahuje velmi dobrých výsledků. Užítkovost dojnic Holštýnského plemene za normovanou laktaci 11 181 kg mléka, 3,56 % tuku a 3,1% bílkovin družstvo řadí na 41. místo v celé ČR. Dojnice červenostrakaté s 8 320 kg mléka, 3,76% tuku a 3,33% bílkovin patří také na přední místa v ČR. Velkým zklamáním loňského roku bylo však zpeněžení produktů. Rok 2008 se začalo s cenou mléka 10,40 Kč/l. Rok 2009 5,70 Kč/l a na konci roku 2009 byla cena 7,33 Kč/l. Po této ráně osudu byla provedena mnohá opatření - změny ve složení krmné dávky, ale i nepopulární propouštění zaměstnanců a 10% snížení platů. Propad průměrné ceny mléka z 8,59 Kč/l v roce 2008 na 6,37 Kč/l v roce 2009 tj. rozdíl 2,22 Kč/l představuje za celý rok 2009 pokles tržeb přes 15 mil. Kč.

Velice smutným obdobím prochází v celé naší republice chov prasat a ani Zemědělskému družstvu Čechtice se toto nevyhnulo. Již v roce 2008 bylo rozhodnuto o ukončení chovu.

(interní zdroj)

## 4.4 Organizační struktura



## Popis organizační struktury

Za celý chod podniku zodpovídá **předseda** družstva, kontroluje činnost hlavních vedoucích a ostatních zaměstnanců. Spolu s vedoucími pracovníky projednává strategii družstva.

Družstvo je rozděleno na čtyři úseky, každý úsek má svého vedoucího. V čele rostlinné výroby stojí **hlavní agronom**, který má na starosti osevňovací postupy, postřiky, sušení sena, hnojení, sklizeň obilovin, řepky a kontroluje práce na poli. Další **agronom** se zabývá sázením, sklizní a prodejem brambor. **Agronom – mechanizátor** řídí činnost traktoristů, kterým přiděluje každé ráno práci a posílá je na pole v období polních prací, dále zodpovídá za hnojiště na polích a sklizeň kukuřice. **Skladník** odpovídá za sklad obilovin a posklizňovou linku obilí (sušení obilí) a za práci hlídačů.

**Hlavní zootechnik** zajišťuje chod živočišné výroby. Vede evidenci zvířat a zpracovává odměňování ve svém úseku. Má na starost prodej mléka, nákup krmiv a přísad do krmných směsí pro skot. Pracovní náplní ostatních **zootechniků** je inseminace zvířat, sonografické vyšetření skotu, přesuny zvířat z jedné kategorie do druhé, odběry krve, telení krav. Přidělují a kontrolují práci krmičů, stájníků, odvozců hnoje, dojiček.

Středisko mechanizace řídí **hlavní mechanizátor** zabezpečuje dopravu produktů družstva k zákazníkům, nákup náhradních dílů a spolu s vedoucím dílen má na starosti pracovníky, kteří zajišťují opravu strojů.

**Hlavní ekonom** se specializuje na získávání dotací a řídí celé ekonomické středisko. Na tomto úseku pracují – finanční účetní, mzdová účetní, fakturantka, skladové účetní, sekretářka a uklízečka.

### 4.4.1 Náklady a výnosy

Náklady a výnosy se rozčleňují podle místa jejich vzniku. Podnik je členěn na závody a ty jsou dále členěny na střediska. V jednotlivých závodech se evidují náklady a výnosy zvlášť. Na konci roku se zjistí, který úsek prosperoval nejlépe.

- |                               |                                       |
|-------------------------------|---------------------------------------|
| - Závod 10 – rostlinná výroba | - středisko 100 – bramborárna         |
|                               | - středisko 340 – traktoristé         |
| - Závod 20 – živočišná výroba | - středisko 201 – kravín v Čechticích |

- středisko 202 – jalovice v Otročicích
- středisko 204 – býci v Nakvasovicích
- středisko 909 – jatka
- Závod 30 – mechanizace
- středisko 310 – dílny
- středisko 330 – doprava
- Závod 90 – ekonomický úsek
- středisko 910 – administrativní pracovníci

#### **4.4.2 Zaměstnanci**

V současné době podnik zaměstnává 104 zaměstnanců z toho 27 žen a 77 mužů. Družstvo zaměstnává 3 pracovníky se změněnou pracovní schopností. V živočišné výrobě pracuje celkem 34 zaměstnanců, v rostlinné výrobě 29 pracovníků, 9 pracovníků v ekonomickém úseku a ostatní v nezemědělských službách jako jsou jatka, dílny, doprava. Průměrný věk zaměstnanců je 47 let. Každá pozice v podniku je charakterizována konkrétními nároky.

#### **4.4.3 Příležitostní pracovníci**

Pokud má družstvo v období prací na polích nedostatek pracovníků, přijímá brigádníky, se kterými uzavírá dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti. Jsou to převážně důchodci – bývalí zaměstnanci podniku nebo studenti. I já osobě se podílím každý rok na sklizni brambor. Tato pracovní síla přináší nízké náklady. Když má pracovník uzavřenou dohodu o provedení práce, neodvádí za něj podnik zdravotní a sociální pojištění.

Podklady o zaměstnancích, které jsem získala od podniku (věk, vzdělání) , jsem zpracovala do následujících tabulek a grafů.

## Rozdělení zaměstnanců do jednotlivých útvarů

Tab. č. 1. Počet zaměstnanců. (rok 2010).

	Počet zaměstnanců	Ženy	Muži	Důchodci
Živočišná výroba	34	18	16	4
Jatka	14	4	10	0
Rostlinná výroba	12	3	9	8
Traktoristé	17	0	17	3
Ekonomický úsek	9	2	7	0
Doprava	5	0	5	2
Dílny	12	0	12	1
Zedníci	1	0	1	3
Celkem	104	27	77	21

(interní zdroj)

Z tabulky je patrné, že podnik zaměstnává více mužů než žen.

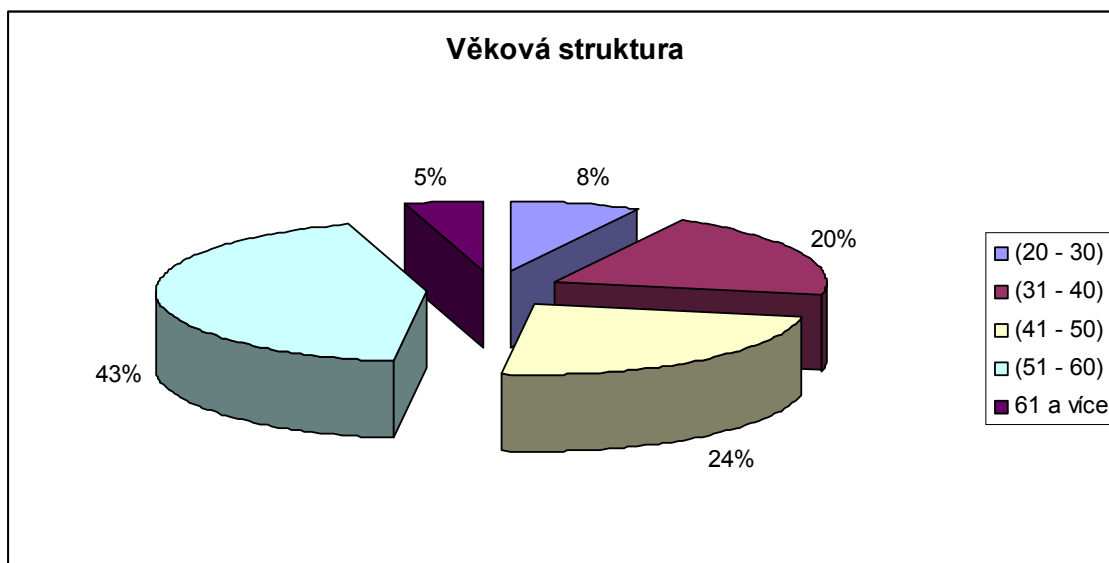
Tab. č. 2. Věková struktura zaměstnanců. (rok 2010).

(20 – 30)	(31 - 40)	(41 - 50)	(51 - 60)	61 a více	Celkem
8	21	25	45	5	104

(interní zdroj)



Graf č. 1. Věková struktura zaměstnanců. (rok 2010).



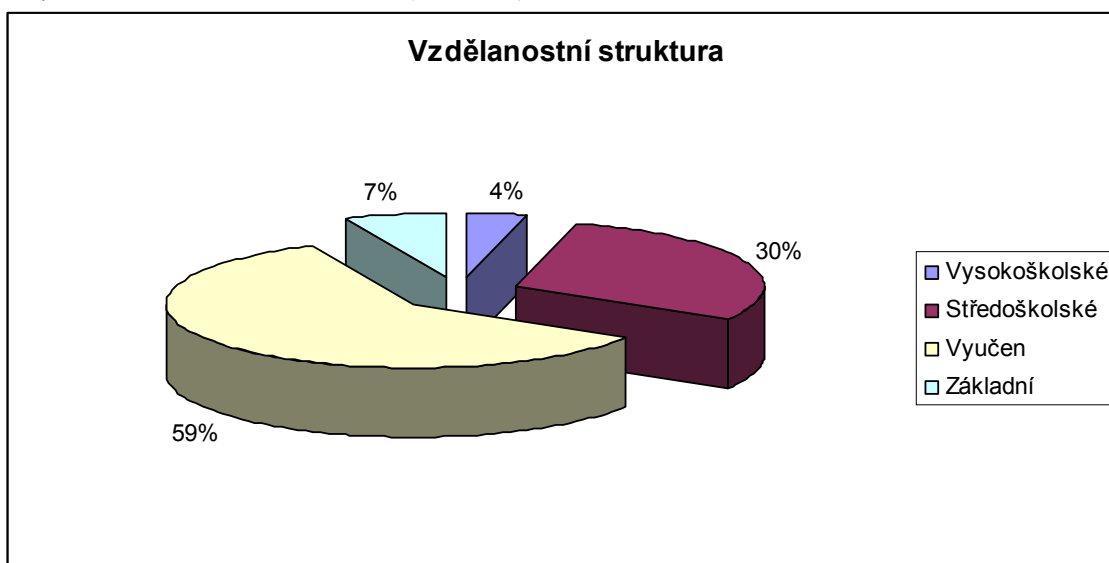
Z grafu je patrné, že podnik zaměstnává převážně starší zaměstnance. Nejvíce zaměstnanců a to 43% spadá do intervalu (51 – 60). Výhodou starších zaměstnanců jsou léta praxe v oboru. Pracuje zde malý podíl pracovníků mladších 30 ti let. 20% zaměstnanců tvoří osoby ve věku 31 až 40. Další velkou skupinou zaměstnanců jsou zaměstnanci spadající do intervalu (41 až 50).

Tab. č. 3. Vzdělanostní struktura zaměstnanců (rok 2010).

Vysokoškolské	4
Středoškolské	31
Vyučen	62
Základní	7

(interní zdroj)

Graf č. 2. *Vzdělanostní struktura. (rok 2010).*



Z grafu vyplývá, že největší podíl z celkového počtu zaměstnanců je vyučeno, nejnižší podíl a to 4% jsou pracovníci s vysokoškolským vzděláním. Dále 7% pracovníků má základní vzdělání a 30% zaměstnanců složilo maturitní zkoušku.

## 4.5 Finanční analýza

Dalším bodem bakalářské práce je posoudit hospodářskou situaci podniku. Za tímto účelem byla udělána finanční analýza podniku.

Tab. 4. Údaje pro finanční analýzu poměrových ukazatelů. Zpracováno podle výročních zpráv Zemědělského družstva za roky 2005 – 2009. Údaje jsou v tisících korun.

	2005	2006	2007	2008	2009
Vlastní kapitál	118 844	120 293	130 031	132 574	140 860
Celková aktiva	177 972	172 670	184 415	197 171	192 023
Zásoby	46 277	51 785	55 676	57 868	52 296
Tržby	117 939	123 446	126 547	141 820	114 358
Pohledávky	15 333	13 965	11 074	15 174	15 391
Oběžná aktiva	70 306	71 416	83 336	87 910	84 788
Krátkodobé závazky	17 691	16 115	17 205	18 933	12 357
Oběžná aktiva-zásoby	24 029	19 631	27 660	30 042	32 492
Finanční majetek	8 697	5 666	16 585	14 868	17 100
Cizí kapitál	59 129	52 377	54 419	64 597	51 163

(interní zdroj)

## Struktura nákladů podniku

Tab. č. 5. Struktura nákladů podniku. Zpracováno podle výročních zpráv Zemědělského družstva za roky 2005 – 2009. Údaje jsou v tisících korunách.

Údaje z výkazu zisku a ztrát	2005	2006	2007	2008	2009
Výkonová spotřeba	81791	88005	80062	90671	77334
Osobní náklady	34602	34836	37023	40182	35386
Daně a poplatky	1163	1213	1217	1141	1274
Odpisy dlouhodobého nehmot. a hmot. Majetku	14576	13830	13230	12723	13578
Zůstatková cena prod. DM a mat.	4647	3667	1217	2684	3242
Změna stavu rez.a OP v prov.bol.a KN př.ob	4323	499	-420	7457	-7314
Ostatní provozní náklady	595	739	1102	956	839
Prodané cenné papíry a podíly	11	176	574	352	110
Nákladové úroky	1307	899	769	985	988
Ostatní finanční náklady	1500	0	1792	1811	1588
Daň z příjmů za běžnou činnost	1033	384	1456	888	2423
celkové náklady	145548	144248	138022	159850	129448

(interní zdroj)

Tab. č. 6 Tabulka obsahuje různé úrovně zisku potřebné pro výpočty ukazatelů rentability. Údaje jsou v tisících korunách.

Různé úrovně zisku	2005	2006	2007	2008	2009
EAT	1 265	4 633	11 398	4 618	9 045
EBIT	3 605	5 916	13 623	6 491	5 634

(interní zdroj)

EAT – čistý zisk po zdanění

EBIT – zisk před zdaněním + nákladové úroky

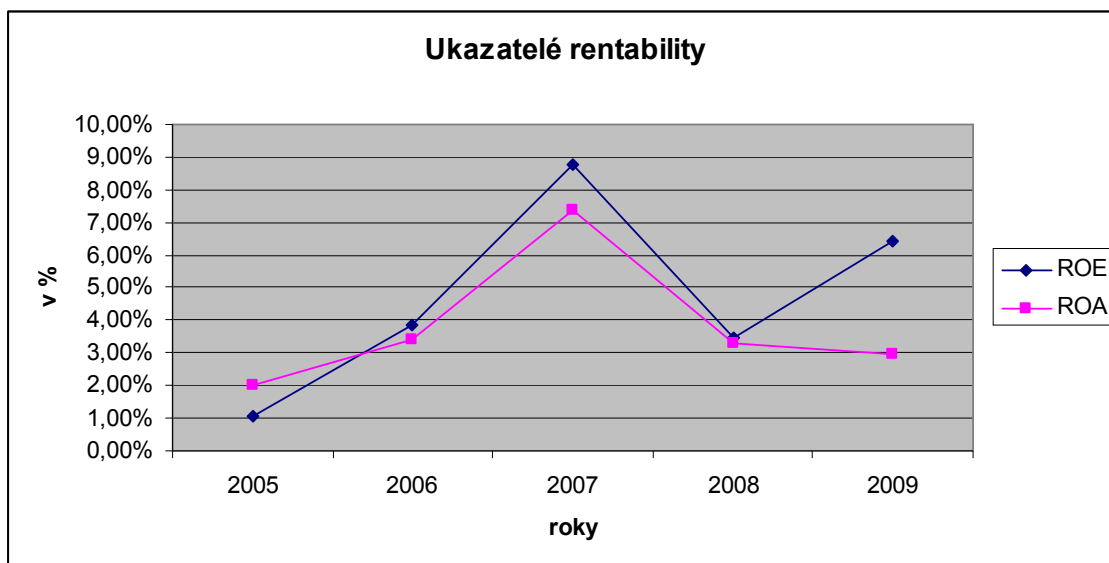
#### 4.5.1 Ukazatelé rentability:

Tab. č. 7. Ukazatelé rentability, výpočty vycházejí z tabulky 3. a 5.

Ukazatelé rentability		Rok				
		2005	2006	2007	2008	2009
ROE	EAT/ vlastní kapitál	1,06%	3,85%	8,77%	3,48%	6,42%
ROA	EBIT/celková aktiva	2,03%	3,43%	7,39%	3,29%	2,93%

(vlastní výpočty)

Graf č. 3. Ukazatelé rentability – rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita celkových aktiv (ROA).



Rentabilita vlastního kapitálu udává poměr mezi čistým ziskem a vlastním kapitálem. Z grafu je zřejmé, že rentabilita vlastního kapitálu rostla mezi roky 2005 – 2007. V roce 2008 klesala a to z důvodu nižšího zisku. V roce 2009 se zisk opět zvyšuje a tím pádem i rentabilita vlastního kapitálu se zvýšila na 6,42%.

Rentabilita aktiv udává poměr mezi EBITEM a celkovými aktivy. Z grafu vyplývá, že rentabilita celkových aktiv v roce 2005 byla 2,03 % a pak se zvyšovala až do roku 2007 na 7,39%, v roce 2008 a 2009 klesala.

Celkově lze říci, že podniku se nejlépe dařilo v roce 2007.

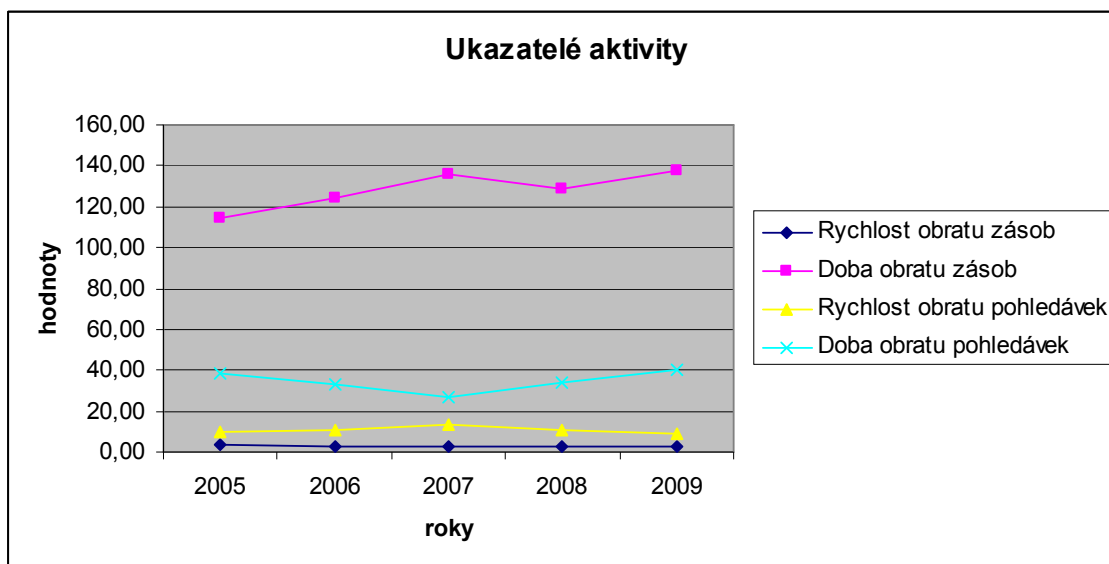
#### 4.5.2 Ukazatelé aktivity

Tab. č. 8. Ukazatelé aktivity, tyto výpočty vychází z tabulky číslo 3. a 5.

Ukazatelé aktivity		Rok				
		2005	2006	2007	2008	2009
Rychlost obratu zásob	Tržby/zásoby	3,18	2,94	2,68	2,84	2,65
Doba obratu zásob	365/obratovost zásob	114,78	124,15	136,19	128,52	137,74
Rychlost obratu pohledávek	Tržby/pohledávky	9,58	10,91	13,49	10,84	9
Doba obratu pohledávek	365/obratovost pohledávek	38,1	33,46	27,06	33,67	40,56

(vlastní výpočty)

Graf č. 4. Ukazatelé aktivity.



Rychlost obratu zásob se určí jako poměr tržeb a zásob. Udává, kolikrát se zásoby přemění v ostatní formy oběžného majetku až po prodej a opětovný nákup. Tento ukazatel je v tomto podniku velmi nízký, protože podnik má vysoké zásoby. Pro podnik

není vhodné aby měl nadbytečný stav zásob, protože váže kapitál a mohlo by dojít k znehodnocení zásob.

Doba obratu zásob se vypočítá jako poměr 365 a obratovostí zásob. Ukazatel udává průměrný časový interval, který zásoby „stráví“ v podniku do doby prodeje nebo do doby jejich spotřeby. Tento ukazatel je ve sledovém družstvu velmi vysoký, což není moc vhodné, protože vznikají nadbytečné náklady. V roce 2009 se doba obratu zásob výrazně zvýšila, příčinou je, že v podniku byl zrušen chov prasat, družstvo se zabývá chovem skotu, doba obratu skotu je vysoká.

Rychlost obratu pohledávek v roce 2005 byla 9,58 poté se zvyšovala až na 13,49 a v následujících dvou letech se snižovala až na 9. Tento ukazatel udává, jak rychle jsou pohledávky přeměňovány v ostatní peněžní prostředky.

Hodnota ukazatele doby obratu pohledávek udává dobu, která v průměru uplyne mezi prodejem na obchodní úvěr a přijetím peněz tzn. za jak dlouho nám průměrně platí odběratelé. Z výpočtu vyplývá, že ve sledovaném podniku je ukazatel vysoký. Podnik má dobu splatnosti stanovenou na 14 dnů, ale u stálých zákazníků doba splatnosti záleží na dohodě, může být maximálně 90 dní, což není příliš vhodné, jelikož pohledávky stěžují řízení peněžních prostředků a přináší další náklady.

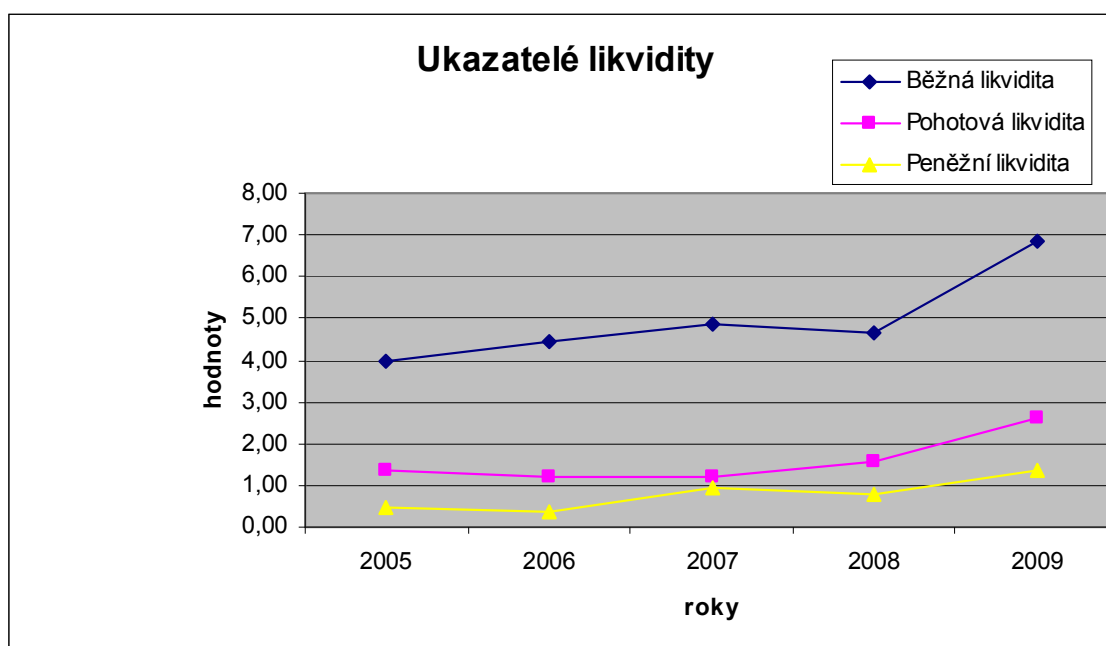
### 4.5.3 Ukazatelé likvidity

Tab. č. 9. Ukazatelé likvidity, výsledné hodnoty vychází z tabulek číslo 3. a 5.

Ukazatelé likvidity		Rok				
		2005	2006	2007	2008	2009
Běžná likvidita	OA /krátkodobé závazky	3,97	4,43	4,84	4,64	6,86
Pohotová likvidita	(OA -zásoby)/krát.závazky	1,36	1,22	1,22	1,59	2,63
Peněžní likvidita	FM/krátkodobé závazky	0,49	0,35	0,96	0,79	1,38

(vlastní výpočty)

Graf č. 5. Ukazatelé likvidity



Doporučené hodnoty ukazatele běžná likvidita se pohybují v rozmezí od 1,5 – 2,5. Z výpočtu vyplývá, že podnik tyto hodnoty převyšuje. Nejvyšší hodnota tohoto ukazatele je v roce 2009 a to 6,86.

Pohotová likvidita se v podniku pohybuje od 1,22 až do 2,63, což je velmi vysoké porovnáme-li to s doporučenými hodnotami.

Peněžní likvidita byla nejnižší v roce 2006 a to 0,35 a nejvyšší v roce 2009 – 1,38.

Tyto ukazatelé posuzují schopnost podniku hradit své závazky. Z těchto výpočtu vyplývá, že podnik nemá problém hradit své závazky.

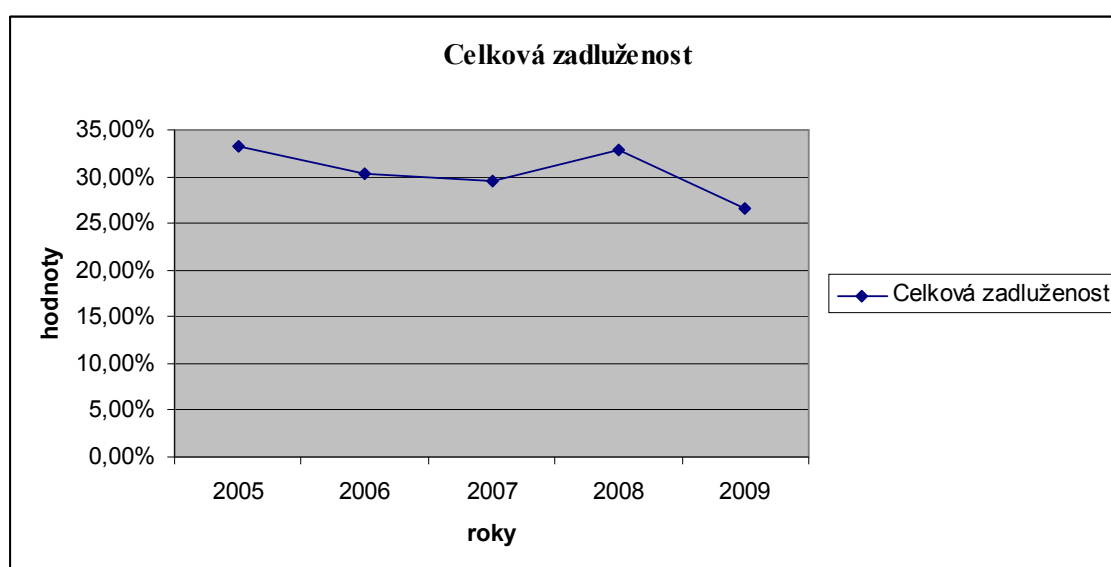
#### 4.5.4 Ukazatel zadluženosti

Tab. č. 10. Ukazatel zadluženosti, výsledné hodnoty vychází z tabulek č. 3. a 5.

Ukazatel zadluženosti		Rok				
		2005	2006	2007	2008	2009
Celková zadluženost	Cizí kapitál/ celková aktiva	33,22%	30,33%	29,51%	32,76%	26,64%

(vlastní výpočty)

Graf č. 6. Celková zadluženost.



Z grafu vyplývá, že ukazatel celkové zadluženosti firmy se pohyboval ve všech sledovaných letech pod 50 %. Nejvyšší hodnota tohoto ukazatele byla v roce 2008 a nejnižší v roce 2007 a to 29,51%. Průměrně se hodnota tohoto ukazatele pohybovala okolo 38 %.



#### 4.5.5 Horizontální analýza nákladů

Horizontální analýza nákladů je u Zemědělského družstva v Čechtích provedena s využitím relativních a absolutních změn ukazatelů.

Tab. č. 11. Horizontální analýza nákladů.

Rok	absolutní změna			
	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009
Výkonová spotřeba	6214	-7943	10609	-13337
Osobní náklady	234	2187	3159	-4796
Daně a poplatky	50	4	-76	133
Odpisy dlouhodobého nehmot. a hmot. Majetku	-746	-600	-507	855
Zůstatková cena prod.dlouhodobého majetku a mat.	-980	-2450	1467	558
Změna stavu rez.a OP v prov.bol.a KN př.ob	-3824	-919	7877	-14771
Ostatní provozní náklady	144	363	-146	-117
Prodané cenné papíry a podíly	165	398	-222	-242
Nákladové úroky	-408	-130	216	3
Ostatní finanční náklady	-1500	1792	19	-223
Daň z příjmů za běžnou činnost	-649	1072	-568	1535

relativní změna			
2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009
7,59%	-9,03%	13,25%	-14,71%
0,680%	6,28%	8,53%	-11,94%
4,30%	0,33%	-6,24%	11,66%
-5,11%	-3,83%	-3,83%	6,72%
-21,08%	-26,81%	-54,66%	20,79%
-88,50%	-184,17%	1875,48%	-198,08%
24,00%	49,12%	-13,25%	-12,24%
1500,00%	226,14%	-38,68%	-68,75%
-31,21%	-14,46%	28,09%	0,30%
-100,00%	0,00%	1,06%	-12,31%
-62,83%	279,17%	-39,01%	172,86%

(vlastní výpočty)

Z horizontální analýzy nákladů vyplývá, že nejvíce kolísavá byla výkonová spotřeba. Osobní náklady v jednotlivých letech rostly, v roce 2009 klesaly, důvodem je, že se snížil stav zaměstnanců. Velké výkyvy jsou v nákladových úrocích.

#### 4.5.6 Vertikální analýza nákladů

Ve vertikální analýze nákladů jsou za základnu zvoleny celkové náklady = 100%

Tab.č. 12. Vertikální analýza nákladů

	2005	2006	2007	2008	2009
Celkové náklady	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Výkonová spotřeba	56,20%	61,01%	58,01%	56,72%	59,74%
Osobní náklady	23,77%	24,15%	26,82%	25,14%	27,34%
Daně a poplatky	0,80%	0,84%	0,88%	0,71%	0,98%
Odpisy dlouhodobého nehmot. a hmot. Majetku	10,01%	9,59%	9,59%	7,96%	10,49%
Zůstatková cena prod. DM a mat.	3,19%	2,54%	0,88%	1,68%	2,50%
Změna stavu rez.a OP v prov.bol.a KN př.ob	2,97%	0,35%	-0,30%	4,66%	-5,65%
Ostatní provozní náklady	0,41%	0,51%	0,80%	0,60%	0,65%
Prodané cenné papíry a podíly	0,01%	0,12%	0,42%	0,22%	0,08%
Nákladové úroky	0,90%	0,62%	0,62%	0,62%	0,76%
Ostatní finanční náklady	1,03%	0,00%	1,30%	1,13%	1,23%
Daň z příjmů za běžnou činnost	0,71%	0,27%	1,05%	0,56%	1,87%

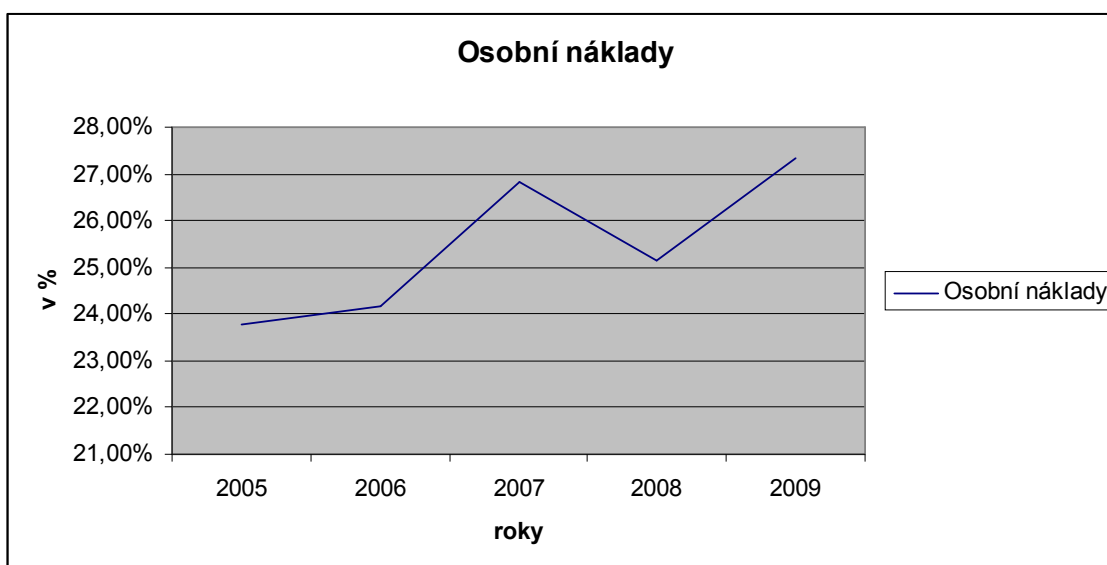
(vlastní výpočty)

Z tabulky vertikální analýzy nákladů vyplývá, že největší podíl z celkových nákladů tvoří výkonová spotřeba, která se pohybuje od 56% do 61%. Podíl osobních nákladů mezi roky 2005 až 2007 rostl, vyjma roku 2008, kdy podíl osobních nákladů klesl o 1,6% a následně v roce 2009 vzrostl na 27,34%. Podíl ostatních nákladů se v jednotlivých letech významně nemění.

#### 4.5.7 Náklady na zaměstnance

Osobní náklady tvoří mzdové náklady, odměny členům orgánu společnosti a družstva, dále náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a sociální náklady.

Graf č. 7. Udává kolik % z celkových nákladů tvoří osobní náklady.



V grafu je znázorněné, kolik procent z celkových nákladů podnik vynaloží na své zaměstnance.

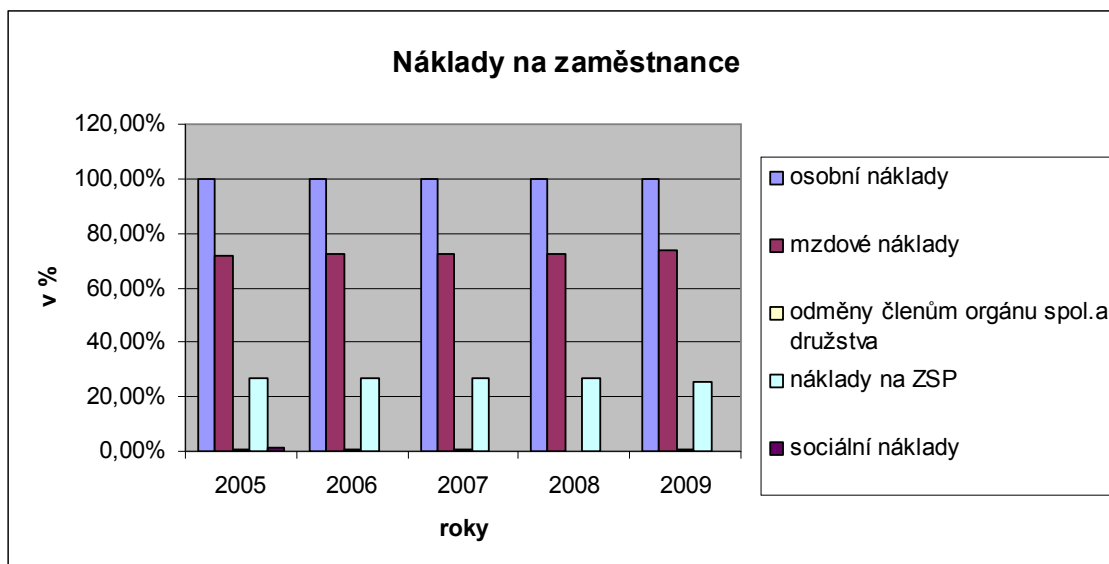
### Struktura osobních nákladů

Tab. č. 13. Struktura osobních nákladů. (v tis. Kč)

	2005	2006	2007	2008	2009
Osobní náklady	34 602	34 836	37 023	40 182	35 386
Mzdové náklady	24 821	25 325	26 912	29 202	26 148
Odměny	168	156	165	131	251
Náklady na ZSP	9 218	9 357	9 945	10 749	8 988
Sociální náklady	395	0	0	0	0

V tabulce je uvedeno z čeho se skládají náklady na zaměstnance.

Graf č. 8. Struktura osobních nákladů.



Z grafu je patrné, že náklady se v časovém horizontu výrazně nemění.

## 4.6 Produktivita práce

Z poskytnutých podkladů z let 2005 až 2009 jsem zjistila potřebné hodnoty pro výpočet produktivity práce.

### 4.6.1 Měření pomocí počtu zaměstnanců

Tab. č. 14. Produktivita na hlavu.

Produktivita na hlavu			
Rok		Tržby	Průměr. přep.počet zaměstnanců
2005	1096,87	146 956	134
2006	1171,82	152 337	130
2007	1185,96	149 431	126
2008	1284,91	164 469	128
2009	1214,84	138 492	114

(vlastní výpočty)

Při využití tohoto ukazatele z tabulky vyplývá, že produktivita práce v jednotlivých letech rostla. V roce 2005 je hodnota produktivity práce 1096,87 a v roce 2008 byla 1284,91 a v roce 2009 se snížila o 70,07 důvodem bylo nízké zpeněžení zemědělských produktů.

Tab. č. 15. Přidaná hodnota na pracovníka.

Přidaná hodnota na pracovníka			
Rok		Přidaná hodnota	Průměr. přep.počet zaměstnanců
2005	269,76	36 148	134
2006	272,62	35 441	130
2007	368,92	46 484	126
2008	399,60	51 149	128
2009	324,77	37 024	114

(vlastní výpočty)

Takto počítaná produktivita určuje kolik korun z přidané hodnoty nebo z celkové tržeb připadá na jednoho zaměstnance. Z tabulky můžeme opět vyčíst, že produktivita práce mezi roky 2005 a 2008 rostla a v roce 2009 se opět snížila. V tomto případě není zrovna vhodné použít ukazatel přidaná hodnota, protože přidaná hodnota nebere v úvahu dotace, které zemědělský podnik dostane od státu.

## 4.6.2 Měření pomoci celkových osobních nákladů

Tab. č. 16. Výstupy na vyplacenou korunu. ( tis Kč).

Výstupy na vyplacenou korunu			
Rok		Tržby	Vyplacené mzdy
2005	5,88	146 956	24 989
2006	5,98	152 337	25 479
2007	4,04	149 431	37 023
2008	4,09	164 469	40 182
2009	3,91	138 492	35 386

(vlastní výpočty)

Z tabulky je vidět, že výstupy na vyplacenou korunu byly v roce 2005 5,88 v roce 2006 se zvýšily, ale od roku 2007 dochází k poklesu tohoto ukazatele. Důvodem jsou snižující se tržby a stále se zvyšující vyplácené mzdy. To není dobrou vizitkou podniku, protože produktivita práce by měla růst rychleji než mzdy.

Tab. č. 17. Přidaná hodnota na vyplacenou korunu. ( v tis.Kč).

Přidaná hodnota na vyplacenou korunu			
Rok		Přidaná hodnota	Vyplacené mzdy
2005	1,45	36 148	24 989
2006	1,39	35 441	25 479
2007	1,26	46 484	37 023
2008	1,27	51 149	40 182
2009	1,05	37 024	35 386

(vlastní výpočty)

Z tabulky vyplývá, že přidaná hodnota na vyplacenou korunu v jednotlivých letech klesala, důvodem jsou stále zvyšující se mzdy. Výsledky jsou trochu zkreslené, protože jak už bylo řečeno, tak ukazatel přidaná hodnota nebere v úvahu dotace, které podnik dostane od státu.

## **4.7 Analýza současného způsobu odměňování zaměstnanců**

Cílem mzdového systému je stanovit mzdu za vykonanou práci. Abychom mohli mzdový systém považovat za vyhovující, musí splňovat určité podmínky. Musí být srozumitelný, jednoduchý, spravedlivý. Především však efektivní, aby produktivita práce rostla rychleji než mzdové náklady.

Zaměstnanci jsou odměňováni časovou mzdou, pokud je výkon měřitelný tak úkolovou mzdou, popřípadě i kombinovanou mzdou. Mzda každého zaměstnance je sjednána před výkonem práce v jeho pracovní smlouvě. Pravomoc jakkoliv upravovat mzdy má představenstvo podniku.

Prvotní podklady pro zpracování mezd připravuje přímý nadřízený zaměstnanec a předává je mzdové účetní, která mzdy na konci měsíce zpracuje.

Hlavním kritériem pro výši mzdy v podniku je namáhavost prováděné práce, množství práce a její kvalita.

Mzda je splatná po výkonu práce a to 15 den v měsíci následujícím, ve kterém vznikl zaměstnanci nárok na mzdu. Bývá posílána zaměstnancům na jejich účet, v případě, že zaměstnanci účet nemají, je vyplácená v hotovosti na pokladně. Každý pracovník je písemně informován o výši hrubé mzdy, jejím složení, srážkách a konečné mzdě k výplatě. Tyto výplatní pásy si zaměstnanci vyzvedávají na pokladně družstva.

Zaměstnanec má nárok na 4 týdny dovolené. Místo pátého týdne dovolené, jsou zaměstnancům vypláceny prémie.

#### 4.7.1 Odměňování v rostlinné výrobě

Traktoristé jsou zařazeni v 8. a 9. stupni tarifní stupnice. Mimo sezónu jsou odměňováni hodinovou mzdou.

Tab. č. 18. Sazby odměn ve třídách.

Podniková OTP	Mzdový tarif	Sazba Kč/hod	Přesčas 25% Kč/hod	SO+NE 75% Kč/hod
VI.	1	51	12,75	38,25
VII.	2	56	14	42
VIII.	3	60	15	45
IX.	5	70	17,5	52,5

Plně invalidní a částečně invalidní

VI.		42,5	10,63	31,88
-----	--	------	-------	-------

(interní zdroj)

V období práce na polích jsou odměňováni úkolovou mzdou podle výkonových norem. Ve výkonových normách je popsána každá pracovní činnost a u každé je uvedeno, jaké má pracovník povinnosti. Uvedme si příklad: Pracovník sklízел pšenici 10 hodin a namlátil 100 t zrna, použil stroj CLAAS a ráno dělal údržbu 0,5 hodiny. Pracoval 2,5 hodiny přes čas. Dostane mzdu ve výši  $74,40 * 10 + 100 * 2,8 + 0,5 * 70 + 2,5 * 70 * 0,25 = 1\ 102,75$  Kč. Zaměstnanec si za den vydělal 1 102,75 Kč. Vycházela jsem z výkonových norem podniku.

Tab. č. 19. Výkonové normy pro sklizeň obilovin..

Název práce	Použitý stroj	Mj	Kč/mj
Sklizeň obilovin, řepky			
Mláčení kombajny	CLAAS, MF 38, E 512	Hod	70
Prémie		Hod	4,4
Prémie za namláčené tuny	CLAAS – pšenice, ječ. oves bez drc.	T	2,8
	CLAAS – řepka, hrách, obil. s drc.	T	4,24
	MF 38 - pšenice, ječm. oves bez drc.	T	3,5
	MF 38 – řepka, hrách, obil. s drc.	T	5,25
	E 512 - všechny obiloviny a řepka	T	5,85

(interní zdroj)

Dělníci v bramborárně jsou odměňováni hodinovou mzdou podle svého zařazení do tarifní stupnice.

#### 4.7.2 Živočišná výroba

Pracovníci v živočišné výrobě jsou odměňováni podle výkonových norem.

Např. dojička - její náplní práce je řádně podojit všechny krávy, dodržovat pracovní postupy při dojení, sledovat zdravotní stav a předávat informace o něm svému nadřízenému, uklidit dojírnu, mléčnice a další prostory a ostatní práce dle pokynů zootechniků. Dojičky pracují v třísměnném pracovním provozu – 4:00 – 10:00, 12:00-16:00 a 19:00 – 24:00. Jeden den mají ranní a polední, druhý den noční a třetí den mají volno. Dojička měla ranní a polední směnu v sobotu, přičemž nadojila 3700 litrů. Její denní výše mzdy je:  $294,4 + 214,2 + 147,2 + 107,1 + 37 * 11,78 = 1\,202,09$  Kč. Tato dojička za den vydělala 1 202,09 Kč bez měsíčních prémie vyplácených nadřízeným. Vycházela jsem z výkonových norem, které jsou uvedeny níže.

Tab. č. 20. Výkonové normy dojičky.

Ranní a noční	Směna	294,4
Polední	Směna	214,2
Příplatek SO+Ne, ranní, noční	Směna	147,2
Příplatek SO+NE - polední	Směna	107,1
Prémie za mléko	Za 100 lit.	11,78
Měsíční prémie	max.možnost podle kvality	1070

(interní zdroj)

#### 4.7.3 Dílny a doprava

Hlavním úkolem tohoto úseku jsou opravy a údržby strojů a přeprava zemědělských produktů. Pracovníci jsou odměňováni hodinovou mzdou, podle toho do které tarifní třídy patří.

Např. pracovník pracoval v sobotu 8 hodin, je zařazen v 8. tarifním stupni:  $60 * 8 + 75\% * 60 * 8 = 840$  Kč. Pracovní doba je od 7:00 – 16:00.

#### 4.7.4 Ekonomický úsek

Administrativní pracovníci jsou odměňováni fixní měsíční mzdou. Jejich pracovní doba je od 7:00 – 16:00.



#### **4.7.5 Blokové prémie**

Každý vedoucí v podniku (předseda, agronomové, zootechnici, hlavní mechanizátor, vedoucí dílen) má k dispozici určitou částku peněz, kterou rozdělí mezi své podřízené podle jejich výkonu.

#### **4.7.6 Příplatky**

##### **Příplatek za práci přesčas**

Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud se pracovník a zaměstnavatel nedohodli na čerpání náhradního volna.

##### **Příplatek za práci ve svátek**

Má na něj zaměstnanec nárok pracoval-li ve svátek a nečerpal náhradní volno a to ve výši 100% průměrného hodinového výdělku.

##### **Příplatek za noční práci**

Zaměstnanci vzniká nárok na tento příplatek, pokud pracoval mezi 22:00 a 6:00 hodinou, a to za každou část této doby. Jeho výše činí 20% průměrného hodinového výdělku zaměstnance.

##### **Příplatek za práci v sobotu a v neděli**

Náleží zaměstnanci za každou hodinu práce v sobotu a v neděli. Jeho výše v tomto podniku činí 75% průměrného hodinového výdělku.

##### **Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí**

Zaměstnanci přísluší příplatek k dosažené mzdě ve sledovaném družstvu ve výši 20% základní sazby minimální mzdy.

#### **4.7.7 Srážky ze mzdy**

Zaměstnancům jsou strhávány srážky, které jsou stanoveny v zákoníku práce. Jsou jimi daň z příjmů ze závislé činnosti, zdravotní a sociální pojištění.

#### **4.7.8 Naturálie**

Družstvo nabízí svým zaměstnancům odkoupení nestandardních produktů z rostlinné výroby za nižší ceny. Jsou to například ječmen, pšenice a brambory. V minulosti družstvo nabízelo odkup selete, ale chov prasat byl v roce 2009 úplně zrušen.

#### **4.7.9 Zaměstnanecké výhody**

##### **Benefity sociální**

Podnik přispívá na penzijní připojištění ve výši 400 Kč na měsíc.

##### **Benefity se vztahem k práci**

Částkou 30 Kč na den družstvo přispívá svým zaměstnancům na obědy. Zaměstnanci se chodí stravovat do místní jídelny. Když pracovník pracuje o víkendu má nárok na stravenky v hodnotě 40 Kč. Podnik také poskytuje zaměstnancům ochranné pracovní pomůcky a hygienické potřeby.

##### **Benefity se vztahem k postavení v organizaci**

Vedoucí pracovníci mají k dispozici služební automobil a mobilní telefon s měsíčním paušálem. Pokud vedoucí pracovník nemá služební auto, tak mu podnik hradí cestu do zaměstnání.

##### **Finanční odměna**

Dovršil-li zaměstnanec 50 let, dostane od podniku peněžní částku a knihu. Dále zaměstnanci dostávají roční prémie a vánoční kolekce.

##### **Školení zaměstnanců**

Družstvo zajišťují svým zaměstnancům různá školení. Tyto školení zahrnují bezpečnost práce, školení řidičů, školení na vysokozdvizné vozíky, školení na tlakové nádoby, školení pro práci s nebezpečnými látkami, školení svářečů.

## 4.8 Porovnání průměrné mzdy

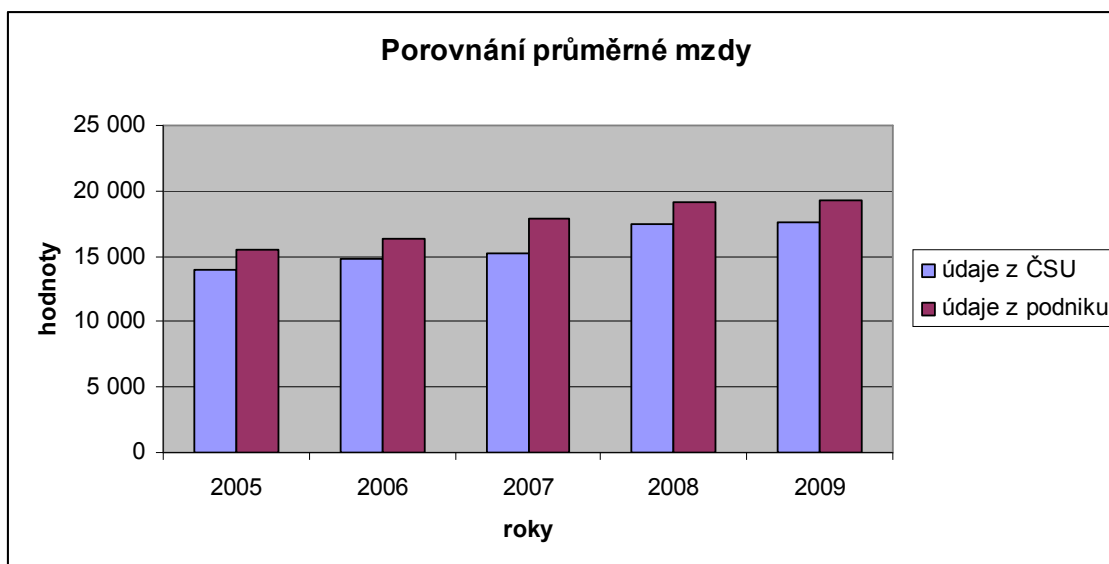
### 4.8.1 Porovnání průměrné mzdy v podniku s celostátním průměrem

Tab. č. 21. Porovnání průměrné mzdy.

Rok	Průměrná mzda v zemědělství	ZD Čechtice
2005	13 936	15 540
2006	14 809	16 333
2007	15 253	17 877
2008	17 520	19 162
2009	17 642	19 264

(interní zdroj, ČSU)

Graf č.9. Vývoj průměrné mzdy.



Z grafu je vidět, že průměrná mzda v ZD Čechtice, každým rokem stoupala, v roce 2004 byla průměrná mzda v podniku 14 745 Kč a v roce 2008 si zaměstnanci průměrně vydělali 19 162 Kč. Dále vyplývá, že průměrná mzda v podniku byla větší než odvětvový průměr v celé České republice.

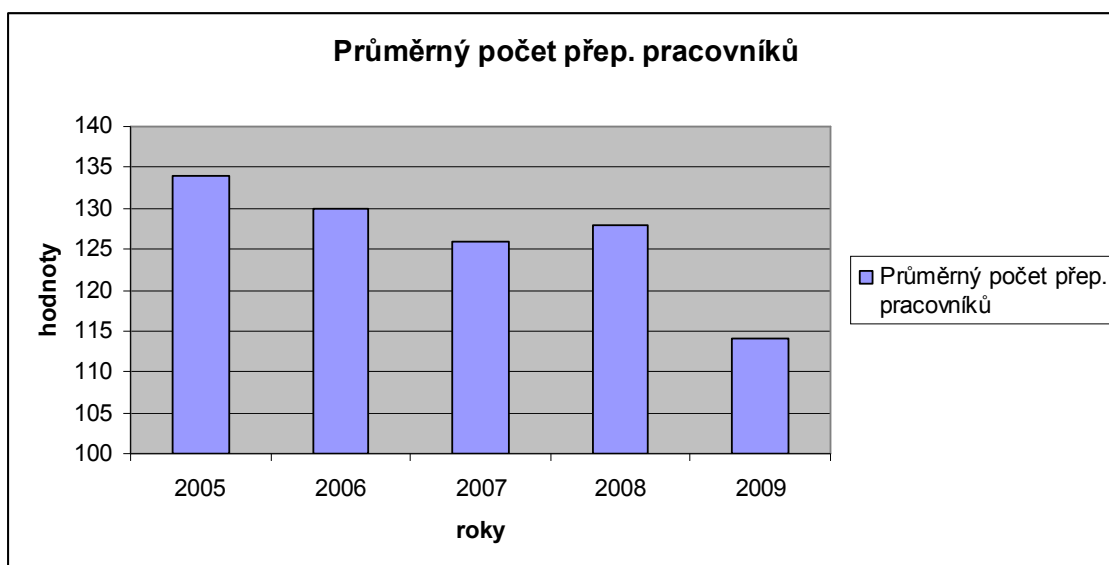
## 4.9 Vývoj počtu zaměstnanců

Tab. č. 22. Osobní náklady (v tis.).

Osobní náklady ( tis. Kč)					
Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Osobní náklady	24989	25479	27077	29433	26327
Průměrný počet přep.prac.	134	130	126	128	114
Průměrná mzda (Kč/měsíc)	15540	16333	17877	19162	19264

(interní zdroj)

Graf č. 10. Vývoj průměrného počtu zaměstnanců.



Průměrný stav zaměstnanců klesá. Největší pokles byl mezi roky 2008 a 2009. Důvodem byl pokles tržeb, který vyvolal propouštění zaměstnanců.

## **4. 10 Návrhy na zlepšení hospodářské situace podniku**

Podnik by se měl zaměřit na splatnost svých pohledávek, protože doba obratu pohledávek je příliš vysoká. Pohledávky ztěžují řízení peněžních prostředků a zvyšuje se pravděpodobnost nezaplacení pohledávek. Doporučení je, aby se podnik snažil snižovat lhůty splatnosti. Když odběratel nedodrží dobu splatnosti, je na místě, aby podnik tohoto zákazníka upozornil telefonicky nebo písemnou formou. V případě neuposlechnutí výzvy přichází ke slovu penále.

Dalším problémem je řízení zásob. Doba obratu zásob je vysoká. V tomto případě je však obtížné hledat řešení. Tento ukazatel totiž závisí na odvětví a struktuře výroby. U zemědělských podniků věnujících se živočišné výrobě je vysoká hodnota tohoto ukazatele způsobena především vlivem chovu skotu, protože u skotu je dlouhá doba obratu stáda.

Dále z výsledků vyplývá, že produktivita práce v podniku nemá růstový trend. V jednotlivých letech produktivita práce kolísá. Osobní náklady rostou rychleji než tento ukazatel, mělo by to být naopak. Tento výsledek není dobrou vizitkou podniku. Když výrazně klesnou tržby, podnik by měl snížit náklady na zaměstnance. Je třeba se zaměřit na lepší a účelnější využívání pracovní doby. Zajistit nové, modernější technologie, které sebou přinášejí úsporu pracovních sil a tím i mzdových nákladů.

## 5 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat náklady organizace a to především náklady, které se týkají zaměstnanců.

Pro praktickou část bylo zvoleno Zemědělské družstvo Čechtice, které se nachází v jižní části okresu Benešov ve Středočeském kraji. Jeho hlavní činnosti je rostlinná a živočišná výroba. Družstvo provozuje činnost už přes 50 let. Družstvo je rozděleno na závody a střediska. V čele družstva stojí předseda.

V podniku pracuje 104 zaměstnanců, z toho 27 žen a 77 mužů. Analýza věkové struktury ukázala, že v podniku jsou převážně starší zaměstnanci. Nejvíce pracovníků má výuční list.

Jedním z bodů bakalářské práce bylo posoudit hospodářskou situaci podniku. K tomuto účelu byla využita finanční analýza podniku, která nejlépe postihuje finanční zdraví podniku. Byly použity ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti a také byla provedena vertikální a horizontální analýza nákladů. Výsledek ukázal, že rentabilita vlastního kapitálu má rostoucí tendenci, v roce 2008 byl zaznamenán pokles a následně v roce 2009 dochází k nárůstu. Rentabilita vloženého kapitálu v letech 2005 – 2007 stoupala až na 7,39 %. Pak dochází k poklesu tohoto ukazatele až na 2,93 %. Analýza aktivity přinesla tyto výsledky: rychlost obratu zásob je příliš nízká a každým rokem se snižuje, doba obratu zásob je příliš vysoká. Rychlost obratu pohledávek se pohybovala v letech 2005 – 2009 takto: v roce 2005 byla na 9,58 pak v roce 2007 se zvýšila až na 13,49 pak se postupně snižovala a klesla až téměř o 5 dnů. Doba obratu pohledávek přináší vysoké hodnoty. Z analýzy likvidity vyplývá, že podnik nemá problém hradit své krátkodobé závazky. Ukazatel celkové zadluženosti se ve sledovaných letech pohybuje pod 50%. Vertikální analýza ukázala, že největší podíl na celkových nákladech má výkonová spotřeba a to průměrně 58,34% a podíl osobních nákladů je průměrně

25, 44%. Každým rokem se poměr osobních nákladů k celkovým nákladům zvyšuje. Hospodářský výsledek ve sledovaných letech se pohyboval v kladných hodnotách a stoupal do roku 2007 až na 11 398 tis. Kč, v roce 2008 klesl o 6 780 tis. Kč, následující rok dochází opět k nárůstu na 9 045 ti. Kč. Z uvedených závěrů lze usoudit, že podnik nejlépe hospodařil v roce 2007.

Dále bylo pracováno s produktivitou práce. Produktivita na hlavu se zvyšovala od roku 2005 z 1096,87 až do roku 2008 a to na 1284,91 a v roce 2009 dochází k poklesu, protože byly nízké tržby. Přidaná hodnota na pracovníka – dochází ke stejnému výsledku, produktivita rostla, ale v roce 2009 se snížila na 324,77. Přidaná hodnota nebere v úvahu dotace, které podnik získá od státu. Výstupy na vyplacenou korunu od roku 2006 klesaly, protože dochází k poklesu tržeb a mzdy se stále zvyšují, což není dobře. Přidaná hodnota na vyplacenou korunu se ve sledovaném období snižovala. Produktivita práce roste pomaleji než vyplacené mzdy. Tento výsledek není příznivý, protože by to mělo být naopak.

Poslední část práce je zaměřena na odměňování zaměstnanců v podniku. Mzdový systém podniku byl hodnocen kladně. Mzdový systém je jasný, jednoduchý a pochopitelný. Pracovníci jsou dobře informováni. Zaměstnanci jsou odměňováni časovou, úkolovou, ale i kombinovanou mzdou. Administrativní pracovníci jsou odměňováni fixní mzdou. Mimo sezónu jsou lidé v rostlinné výrobě zařazeni do tarifní stupnice a jsou odměňováni časovou mzdou. V období prací na polích jsou odměňováni podle výkonových norem. Živočišná výroba je odměňována podle výkonových norem.

Poté je porovnán vývoj průměrné měsíční mzdy s celostátním průměrem v zemědělství. Zaměstnanci v tomto podniku mají průměrnou mzdu vyšší než je státní průměr.

Z uvedených závěrů vyplývá, že hospodářská situace podniku je na dobré úrovni. Mzdový systém podniku je hodnocen kladně. Podnik má jisté mezery v produktivitě práce.

## 6 Summary

The goal of this bachelor thesis is to make an analysis of costs in a company especially costs of production factor – work. The thesis is dividend into two parts. At first it has been drawn from the professional literature and the Internet. In the practical part it has been chosen the company, whose main activity is plant and animal production. The agricultural co - operative has been introduced. In the thesis you can find a characterization of employee. Other point of thesis deals with the economic situation. The company created the profit from 2005 to 2009. It has been worked with the productivity of labor. The wage payment plant in the company has been analyzed. The progress of average wages has been compared with the progress of average wages in the Czech Republic in the agriculture. At the end it has been described the proposals for the improvement of the company economic situation.

**Key words** - costs, wages, financial analysis, productivity of labor, employee, employer, wage payment plant, average wage

## Shrnutí

Cílem bakalářské práce je provést rozbor nákladů v podniku a to především nákladů na výrobní faktor – práce. Práce je rozdělena na dvě části. Nejprve je čerpáno z odborné literatury a z internetu. V praktické části byl zvolen podnik, jehož hlavní činností je rostlinná a živočišná výroba. Zemědělské družstvo bylo představeno. V práci můžete najít charakteristiku zaměstnanců. Další bod práce se zabývá ekonomickou situací. Společnost vytvářela zisk v letech 2005 až 2009. Bylo pracováno s produktivitou práce. Mzdový systém v podniku byl analyzován. Vývoj průměrné mzdy byl porovnán s vývojem průměrné mzdy v České republice v zemědělství. Na konci jsou popsány návrhy na zlepšení hospodářské situace podniku.

**Klíčová slova** – náklady, mzdy, finanční analýza, produktivita práce, zaměstnanec, zaměstnavatel, mzdový systém, průměrná mzda



## 7 Přehled použité literatury:

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

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha Grada, 1999. ISBN: 80-7169-614-5.

ČERMÁKOVÁ, H. *Účetnictví, shrnutí základů*. 3. vyd. Ostrava: MIRAGO, 2008. ISBN: 80-86617-35-1.

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2001. ISBN: 80-7179-389-2.

KLEIBL, J., HÜTTLOVÁ, E., DVOŘÁKOVÁ, Z., *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998. ISBN: 80-7079-202-7.

KOUBECK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2004. ISBN: 80-7261-033-3.

KOCOUREK, J., TRYLČ, L. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. ANAG, 1992. ISBN: 80-85646-49-8.

KRUTINA, V., NOVOTNÁ, M. *Ekonomika podniku*. České Budějovice, 2004. ISBN: 80-7040-732-8.

NOVOTNÁ, M., VOLEK, T. *Měření efektivity využívání výrobních faktorů v souvislostech*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, ekonomická fakulta, 2008. ISBN: 978-80-7394-126-0

SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 3.vydání. Grada Publishing, 2003. ISBN: 80-247-0515-X.

ŠUBRT, B., LEIBLOVÁ, Z., PŘÍHODOVÁ, V. a kol. *Abeceda mzdové účetní*. ANAG, 2009. ISBN: 978-80-7263-497-2.

VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: EKOPRESS, s. r. o., 1999. ISBN: 80-86119-21-1.

VANĚČEK, D., BEDNÁŘOVÁ, D., ŠTÍPEK, V. *Organizace výroby a práce*, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2001. ISBN: 80-7040-480-9.

WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. 18.vydání. C.H. Beck, 1995. ISBN: 80-7179-014-1.

VYBÍHAL, V. *Abeceda mzdové účetní*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. ISBN: 80-7226-341-2.

VYSUŠÍL, J. *Vnitropodnikové hospodaření*. MONTANEX, 1998. ISBN: 80-7225-003-5.

*Stručně z historie zemědělského družstva v Čechtích* [online]. Dostupný z : WWW: <<http://www.zdcehtice.cz>>.

*Průměrná hrubá měsíční mzda podle odvětví-sekce CZ – NACE – na přepočtené* [online]: Český statistický úřad [cit. 9.3.2010]. Dostupný z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz_cr)>.

## 8 Seznam grafů a tabulek

### Seznam tabulek:

Tabulka	1. Počet zaměstnanců	str. 35
Tabulka	2. Věková struktura zaměstnanců	str. 35
Tabulka	3. Vzdělanostní struktura zaměstnanců	str. 36
Tabulka	4. Údaje pro finanční analýzu	str. 38
Tabulka	5. Struktura nákladů podniku	str. 38
Tabulka	6. Různé úrovně zisku	str. 39
Tabulka	7. Ukazatelé rentability	str. 39
Tabulka	8. Ukazatelé aktivity	str. 40
Tabulka	9. Ukazatelé likvidity	str. 41
Tabulka	10. Ukazatel zadluženosti	str. 43
Tabulka	11. Horizontální analýza	str. 44
Tabulka	12. Vertikální analýza	str. 44
Tabulka	13. Struktura osobních nákladů	str. 45
Tabulka	14. Produktivita na hlavu	str. 47
Tabulka	15. Přidaná hodnota na pracovníka	str. 47
Tabulka	16. Výstupy na vyplacenou korunu	str. 48
Tabulka	17. Přidaná hodnota na vyplacenou korunu	str. 48
Tabulka	18. Sazby ve třídách	str. 50
Tabulka	19. Výkonové normy pro sklizeň obilovin	str. 50
Tabulka	20. Výkonové normy pro dojičky	str. 51
Tabulka	21. Porovnání průměrné mzdy	str. 54
Tabulka	22. Osobní náklady	str. 55

**Seznam grafů a schémat:**

Graf	1. Věková struktura zaměstnanců	str. 36
Graf	2. Vzdělanostní struktura zaměstnanců	str. 37
Graf	3. Ukazatelé rentability	str. 39
Graf	4. Ukazatelé aktivity	str. 40
Graf	5. Ukazatelé likvidity	str. 42
Graf	6. Celková zadluženost	str. 43
Graf	7. Osobní náklady	str. 45
Graf	8. Struktura osobních nákladů	str. 46
Graf	9. Vývoj průměrné mzdy	str. 54
Graf	10. Vývoj průměrného počtu zaměstnanců	str. 55
Schéma	1. Organizační struktura	str. 32