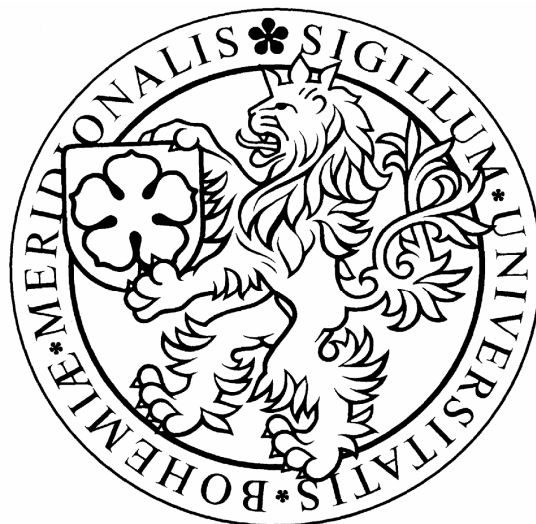


JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

**EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA EKONOMIKY**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku



MOTIVAČNÍ STRATEGIE SE ZAMĚŘENÍM NA MZDOVÝ SYSTÉM V PODNIKU

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Tomáš Volek, Ph.D.

Autor:

Dana Janoušková

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma „Motivační strategie se zaměřením na mzdový systém v podniku“ jsem vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

V Českých Budějovicích dne: 18. 4. 2008

Podpis:

Děkuji panu Ing. Tomášovi Volkovi, Ph.D. za podnětné rady a odborný dohled při vypracování mé bakalářské práce. Dále děkuji ZOD Čáslavice za poskytnuté materiály a cenné rady.

1	ÚVOD	3
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED	4
2.1	PRÁCE	4
2.1.1	Pracovní smlouva, vznik pracovního poměru	4
2.1.2	Povinnosti zaměstnanců	5
2.1.3	Povinnost zaměstnavatele	5
2.1.4	Vedení pracovníků	5
2.2	MOTIVACE	6
2.2.1	Motivační profil	6
2.2.2	Motivační zdroje	7
2.2.3	Překážky a bariéry motivace	7
2.2.4	Motivačně – hygienická teorie	7
2.2.5	Teorie spravedlnosti J. S. Adamse	8
2.3	VÝKON	8
2.3.1	Výkon a motivace	9
2.3.2	Pracovní spokojenost	9
2.3.3	Systémy hodnocení výkonu	9
2.4	ODMĚŇOVÁNÍ	9
2.4.1	Pojem mzda	10
2.4.2	Funkce mzdy	10
2.4.3	Základní formy mzdy	11
2.4.4	Prémie	11
2.4.5	Odměny	12
2.4.6	Mzdová strategie firmy a faktory, které ji ovlivňují	13
2.4.7	Cíl mzdového systému	13
3	CÍL A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	14
3.1	TECHNIKA PŘÍPRAVY LITERÁRNÍ REŠERŠE	14
3.2	TECHNIKA SBĚRU DAT	14
3.3	METODICKÝ POSTUP	14
3.4	TECHNIKA ZPRACOVÁNÍ DAT	14

4	PRAKTICKÁ ČÁST	15
4.1	DRUŽSTVO	15
4.1.1	Historie družstva.....	15
4.1.2	Náklady středisek	17
4.2	ZAMĚSTNANCI.....	18
4.2.1	Příjem pracovníků	18
4.2.2	Počet pracovníků	19
4.2.3	Věková struktura zaměstnanců.....	20
4.2.4	Vzdělanostní struktura zaměstnanců	20
4.2.5	Školení zaměstnanců	21
4.2.6	Pracovní doba	21
4.3	MOTIVACE	22
4.3.1	Mzdové odměňování zaměstnanců	22
4.3.2	Nemzdové odměňování zaměstnanců	23
4.3.3	Další motivace zaměstnanců	25
4.4	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ MOTIVACE.....	26
4.5	ODMĚŇOVÁNÍ.....	27
4.5.1	Vedení.....	27
4.5.2	Rostlinná výroba.....	29
4.5.3	Živočišná výroba	30
4.5.4	Dílny, doprava	32
4.5.5	Pomocné činnosti.....	33
4.6	PŘEHLED PŘÍPLATKŮ.....	33
4.7	PRŮMĚRNÁ MZDA.....	34
4.8	PRODUKTIVITA PRÁCE	37
4.9	SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY MZDOVÉHO SYSTÉMU	38
4.10	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ.....	38
5	ZÁVĚR.....	41
6	SUMMARY.....	44
7	SEZNAM GRAFŮ A TABULEK	45
8	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	47

1 ÚVOD

Bakalářská práce je zaměřena na mzdový systém v podniku, který se zabývá zemědělskou výrobou.

Zemědělství v ČR je zejména provozováno v zemědělských družstvech a obchodních společnostech. Zemědělské družstvo se oproti samostatně hospodařícímu rolníku zabývá větším rozsahem činností. Rovněž objem výroby je větší. Proto zemědělské družstvo lépe čelí ekonomickým problémům způsobeným například nepřízní počasí, konkurenčními tlaky atd.

Na zaměstnance vykonávající v zemědělském družstvu manuální práce nejsou kladeny vysoké požadavky v podobě jejich odborné kvalifikace. Od tohoto faktu se odvíjí nižší mzdové ohodnocení.

Každý podnik se zabývá způsobem odměňování a motivace svých zaměstnanců. Tento problém je nutno řešit operativně s ohledem na aktuální personální situaci v podniku. Odměňování musí odpovídat právním normám, které stanovují zaměstnavateli poskytnout zaměstnancům odměnu alespoň ve výši minimální mzdy. Na druhé straně se však ekonomický útvar snaží mít minimální mzdové náklady. Odměňování musí být v takové výši, aby daného zaměstnance motivovalo. Za účelem větší motivace se zaměstnavatel snaží nabízet svým zaměstnancům řadu zaměstnaneckých výhod, prémieí atd.

Každý pracovník má individuální postoj ke způsobu odměňování a motivace za vykonanou práci. Někdo klade důraz pouze na vysoké mzdové ohodnocení, někomu naopak záleží zejména na dobrém pracovním kolektivu a kvalitní organizaci práce. Aby zaměstnavatel svého zaměstnance motivoval, měl by mu nabídnout tzv. zpětnou vazbu, to znamená za kvalitně odvedenou činnost poskytnout náležitou odměnu. Podle všech těchto faktorů si zaměstnanec vybírá podnik, ve kterém bude pracovat.

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit motivační strategii a systém odměňování zaměstnanců v podniku. Dále navrhnout kroky, které by vedly k zlepšení mzdového systému.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 PRÁCE

Kvalita lidských zdrojů organizace je základním faktorem rozhodujícím o splnění strategického cíle organizace, kterým je úspěšné přežití v náročných podmínkách „turbulentního“ tržního prostředí.

Neustále se měnící podmínky širšího okolí podniku vytvářejí pro řídicí systémy nové podmínky, ve kterých je možné jen v minimální míře využít získaných zkušeností z minulosti, nebo standardních předem algoritmizovaných postupů a tyto nové podmínky mají rozhodující vliv na vymezení nároků na fungování lidského činitele. Do popředí se dostávají vlastnosti jako je flexibilita, schopnost adaptace na nové podmínky, schopnost kreativního řešení vzniklých problémů.

Snahou je uplatňovat takový systém řízení, který je schopen ovlivnit vlastní aktivitu pracovníka, zájem o uplatnění všech schopností a také zájem tyto schopnosti a dovednosti trvale zvyšovat (Kleibl a kol., 1998).

2.1.1 Pracovní smlouva, vznik pracovního poměru

Podle zákoníku práce (ministerstvo financí, 2006) je před uzavřením pracovní smlouvy zaměstnavatel povinen seznámit zaměstnance s právy a povinnostmi, které by pro něho z pracovní smlouvy vyplynuly, a s pracovními a mzdovými podmínkami, za nichž má práci konat.

V pracovní smlouvě je zaměstnavatel povinen se zaměstnancem dohodnout:

- a) druh práce, na který je zaměstnanec přijímán,
- b) místo výkonu práce (obec a organizační jednotku nebo jinak určené místo),
- c) den nástupu do práce.

Pracovní poměr na základě pracovní smlouvy vzniká dnem, který byl sjednán v pracovní smlouvě jako den nástupu do práce (Jakoubka, 2006).

2.1.2 Povinnosti zaměstnanců

Povinností všech zaměstnanců je zejména:

- konat osobně práce a dodržovat pracovní kázeň,
- pracovat svědomitě a řádně podle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyny svých nadřízených,
- dodržovat zásady spolupráce s ostatními zaměstnanci,
- dodržovat a plně využívat stanovenou pracovní dobu a pracovní prostředky k vykonávání dohodnutých prací, plnit kvalitně, hospodárně a včas pracovní úkoly,
- prohlubovat si soustavně kvalifikaci k výkonu sjednané práce,
- řádně hospodařit s prostředky, které jim zaměstnavatel svěřil a střežit a ochraňovat majetek zaměstnavatele před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím.

2.1.3 Povinnost zaměstnavatele

Mezi základní povinnosti zaměstnavatele patří zejména:

- přidělovat zaměstnancům práci podle pracovní smlouvy, platit jim za vykonanou práci řádně a včas mzdu, vytvářet podmínky pro úspěšné plnění pracovních úkolů a dodržovat ostatní pracovní podmínky stanovené právními předpisy, kolektivní nebo pracovní smlouvou,
- vytvářet ke zvyšování kultury práce a pracovního prostředí pracovní podmínky, které umožňují, aby výkon práce byl kvalitní, hospodárný a bezpečný a aby práce přinášela zaměstnancům uspokojení a působila příznivě na jejich všestranný rozvoj,
- dbát na vzhled a úpravu pracovišť, pracovních strojů, nástrojů a pomůcek,
- zajišťovat takové pracovní podmínky, aby zaměstnanci mohli řádně plnit své pracovní úkoly bez ohrožení jejich zdraví a majetku (Kahle a Stýblo, 1998).

2.1.4 Vedení pracovníků

Manažeři malých a středních firem vnímají vedení pracovníků jako jeden z nejobtížnějších úkolů. Úkoly spojené s vedením jsou pro ně složitější než vlastní dosažení výsledků. K nejproblémovějším řadí chválit pracovníky, řešit spory mezi pracovníky, kritizovat pracovníky, vytvářet dobré firemní klima, správně ocenit schopnosti pracovníků, trvale stimulovat pracovníky k dobrému výkonu a iniciativě (Kleibl a kol., 2001).

2.2 MOTIVACE

Vysvětlit princip motivace znamená v podstatě odpovědět na velmi složitou otázku, co určuje formu a intenzitu činnosti člověka. Naprostá většina motivačních teorií považuje jako východisko svého zkoumání skutečnost, že lidské chování je podmíněné, není náhodné, má svoji příčinu v podnětech psychologické nebo fyzické povahy. Neméně důležitým poznatkem pro vývoj motivačních teorií je fakt, že lidské chování je cílové, tzn. směřuje k dosažení určitého cíle, a je motivované. Tudíž je jeho příčinou motiv, snaha uspokojit určitou potřebu.

Podstatou motivace je spojení vnitřního motivu s vnějším objektivním stimulem, tj. přeměna způsobilosti k činu v aktivitu v určitém směru a intenzitě (Kleibl a kol., 1998).

Slovo „motivace“ má původ v latinském „movere“ – hýbati, pohybovati. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání.

Motiv představuje psychologickou pohnutku, příčinu či důvod určitého lidského chování či prožívání, dává mu psychologický smysl (Provazník a Komárková, 2004).

Aby se individuální potřeba skutečně stala hybnou silou činnosti a byla tím tedy příčinou žádoucího chování, musí být v okolí individua reálná možnost určitým chováním potřebu uspokojit. Tento objektivní fakt, který poskytuje člověku možnost určitým jednáním uspokojit některou z potřeb, nazýváme podnětem nebo-li stimulem (Kleibl a kol., 1998).

2.2.1 Motivační profil

Podle Provazníka a Komárkové (2004) lze motivační profil charakterizovat jako syntetickou, individuálně specifickou a současně v čase relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka, jejímž obsahem jsou pro jedince příznačné, dominantní motivační orientace či tendence, resp. skladba, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních hnacích sil.

Poznání motivačního profilu člověka má nedocenitelný význam, neboť umožňuje hlubší porozumění jednotlivých projevů jedince, adekvátnější porozumění veškerému jeho chování, resp. jednání, a je základním předpokladem možnosti efektivního stimulování, tj. úspěšného ovlivňování motivace daného jedince žádoucím směrem.

2.2.2 Motivační zdroje

Základní zdroje motivace jsou:

- potřeby (potřeba je chápána jako nedostatek něčeho),
- návyky (návyk představuje opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci),
- zájmy (je to potřeba uspokojována prováděním určité zájmové činnosti),
- hodnoty a ideály.

Výše uvedené motivační zdroje jsou zároveň základními determinantami skutečnosti, že se člověk o něco snaží, že po něčem touží, něco odmítá, k něčemu směřuje apod.

Závažnost či význam uvedených zdrojů motivace se jak v průběhu individuálního vývoje jedince, tak i mezi jednotlivými lidmi více či méně vzájemně liší.

Tento vývoj je založen na mnoha skutečnostech, z nich nejdůležitější jsou skutečnosti vrozené, biologické faktory vývoje, sociální a obecně společenské podmínky utváření osobnosti člověka, povaha jeho životních zkušeností a vlastní úspěchy či nezdary.

Podstatné však v této souvislosti nepochybně je, že právě poznání konkrétní povahy zdrojů motivace určitého člověka umožňuje lepší pochopení jeho chování, jednání i prožívání a tím – mimo jiné – i efektivnější ovlivňování veškeré jeho činnosti, tedy efektivnější stimulování.

2.2.3 Překážky a bariéry motivace

Při dosahování cílů motivované činnosti nám mohou bránit:

- druzí lidé - rodiče, nadřízení, nepřátelé, ale i přátelé,
- scházející významné podmínky – např. nástroje k provedení určité operace či nedostupnost předmětu motivované činnosti,
- vlastní pohodlnost či lenost člověka, tedy bariéry vnitřní, které jsou nejčastěji působícími bariérami.

2.2.4 Motivačně – hygienická teorie

Americký psycholog Frederick Herzberg formuloval teorii dvou faktorů pracovní motivace nazývané též „motivačně-hygienická teorie“.

Podle této teorie jsou dvě základní skupiny podnětů ovlivňující pracovní spokojenost, a to motivátory vnitřních pracovních potřeb a faktory hygieny.

Motivátory vnitřních pracovních potřeb (satisfactory) působí dlouhodobě v souladu s vnitřní strukturou potřeb osobnosti a charakterem práce, kterou člověk vykonává. Patří mezi ně dosažení výsledku a cíle na základě výkonu (úspěch), uznání, obsah práce, delegovaná odpovědnost, pracovní postup (povýšení), možnost rozvoje.

Faktory hygieny (dissatisfactory) jsou spojeny zpravidla s prostředím, vnějším okolím pracovníka a mohou negativně ovlivňovat a brzdit působení vnitřních motivátorů. Tyto faktory tvoří podniková politika a řízení, personální řízení, mezilidské vztahy, vnější pracovní podmínky, výše mzdy a jistota pracovního místa (Kleibl a kol., 1998).

2.2.5 Teorie spravedlnosti J. S. Adamse

Teorie spravedlnosti J. S. Adamse je založena na principu sociálního srovnávání pracovníků ve skupinách a opírá se o známou Festingerovu teorii kognitivní disonance. Podstata této motivační teorie spočívá v tom, že pracovník se jako člen týmu srovnává s ostatními pracovníky. Posuzuje tedy svou námahu či pracovní úsilí a své dosažené výsledky v podobě uznání, prémie apod. s úsilím a dosaženými zisky ostatních spolupracovníků. Výsledkem je subjektivní dojem spravedlnosti nebo nespravedlnosti.

Jestliže má zaměstnanec dojem, že jeho vklad do práce je větší než je tomu u ostatních a výsledný efekt je dokonce nižší, pak vzniká motiv k odstranění této nerovnosti upravením pracovního úsilí. Pociťovaná nespravedlnost tak má nepříznivý vliv na výkonnost a může se nepřímo promítnout i do jeho vztahů v pracovním týmu. V zásadě mohou vzniknout tři situace subjektivního dojmu - nadhodnocení, podhodnocení a spravedlnosti (Štikar, 1996).

2.3 VÝKON

Pracovní výkon se vztahuje ke stupni plnění úkolů tvořících náplň práce určitého pracovníka. Znamená nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, fluktuaci, absenci, pozdní docházku, vztahy s lidmi v souvislosti s prací a další charakteristiky jedince považované za významné v souvislosti s vykonávanou prací.

Za složky moderního pojetí pracovního výkonu a zároveň za jeho kritéria se totiž považují nejen výsledky, ale i chování (nejen pracovní, ale i sociální) a charakteristiky dovedností, znalostí osobnosti, potřeb a hodnotových orientací. Moderní pojetí pracovního výkonu tedy zahrnuje nejen output, ale i input, tedy to, co pracovník v podobě svých vlastností do organizace přináší a vkládá do své práce (Koubek, 2004).

2.3.1 Výkon a motivace

Motivace spolu se schopnostmi jedince tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinantů výkonu, resp. výkonnosti člověka.

Tato skutečnost bývá vyjadřována formou vzorce:

$$V = f(M.S)$$

V = úroveň výkonu (v dimenzích kvantity, ale i kvality),

M = úroveň motivace (míra „chtění“ člověka podat výkon),

S = úroveň schopností (vědomostí, znalostí, dovedností atp.).

Pro každý typ úkolu existuje jistá optimální úroveň motivace. Vyšší či naopak nižší optimální úroveň vede ke snížení výkonu (Provazník a Komárková, 2004).

2.3.2 Pracovní spokojenost

Podle Provazníka a Komárkové (2004) platí pro většinu lidí v zaměstnaneckém poměru vyrovnaná bilance: když je člověk spokojen s podmínkami, za kterých vykonává své zaměstnání, cítí, že jeho práce je důležitá, že má význam a že podmínky práce jsou toho praktickým důkazem, pak se sám snaží vydat ve svém pracovním výkonu to, co bilanci „dostal – dal“ uvede do rovnováhy. Snaží se také sám odevzdat co nejlepší výkon.

2.3.3 Systémy hodnocení výkonu

Systémy hodnocení výkonu mohou být použity z mnoha důvodů. Některé z nich si mohou protiřečit, avšak ty hlavní důvody jsou vyjádřeny následovně:

- zlepšit současný výkon, poskytnout zpětnou vazbu, zvýšit motivaci, identifikovat potenciál, identifikovat vzdělávací potřeby, napomáhat rozvoji kariéry, zvýšit mzdu, řešit pracovní problémy, sdělit jednotlivcům, co se od nich očekává, vyjasnit pracovní cíle, poskytnout odměny (Foot a Hook, 2002).

2.4 ODMĚŇOVÁNÍ

Přístupy v odměňování jsou v malé i střední firmě vedeny záměrem, aby bylo jednoduché, srozumitelné a stimulující.

Ne vždy je tvůrci a uživatelé zabezpečí, že je spravedlivé a je zaměstnancem ovlivnitelné, to znamená, že diferenciací mezd odráží jak rozdíly ve složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce, tak zásluhy a výsledky jednotlivce a pracovní skupiny.

Silným faktorem determinujícím mzdovou úroveň je situace na lokálním trhu práce a objem mzdových prostředků, které jsou použitelné ve vztahu k produktivitě (Kleibl a kol., 2001).

Odměňování má dvojí úlohu

Orientace na budoucnost - podněcovat pracovníky k pracovnímu výkonu a rozvoji, motivovat je k dosažení jejich cílů, zlepšit jejich výkon nebo s ohledem na konkrétní cíle a priority rozšířit a prohloubit jejich schopnosti nebo dovednosti.

Orientace na minulost - oceňovat, odměňovat pracovníky za dosavadní práci, poskytovat jim uznání za jejich úspěšnost v podobě dosahování nebo překračování jejich výkonových cílů nebo v podobě dosahování určité úrovně schopností nebo dovedností (Koubek, 2004).

2.4.1 Pojem mzda

Mzda je obecně pojata jako ekvivalent za vykonanou práci v pracovním poměru, nikoliv jako plnění zaměstnavatele vůči zaměstnanci vyplývající z pouhé existence pracovního poměru.

Proto zaměstnanci v zásadě nepřísluší mzda, pokud práci nevykonává. Protože dosažení mzdy je hlavním účelem, pro který vstupuje zaměstnanec do pracovního poměru, ukládá zaměstnavateli povinnost přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy, platit mu za vykonanou práci mzdu a vytvářet podmínky pro úspěšné plnění jeho pracovních úkolů (Kocourek a Trylč, 2001).

2.4.2 Funkce mzdy

Mezi základní funkce mzdy patří:

- stimulační funkce – z níž by měla vyplývat osobní hmotná zainteresovanost, zájem o práci a zvyšování kvalifikace, uspokojení zaměstnance,
- zabezpečovací funkce – která představuje zabezpečení určité životní úrovně a krytí životních nákladů zaměstnance,
- regulační funkce – která by měla přispívat k udržení rovnováhy cen na vnitřním trhu a působit na omezování růstu inflace (Hůla, 1996).

2.4.3 Základní formy mzdy

Časová mzda (hodinová, měsíční) - uplatňuje se především u pracovních činností, u nichž nelze zcela objektivně měřit výsledky práce pomocí technických, resp. hodnotových ukazatelů, neboť tyto činnosti jsou různorodého charakteru, popř. jde o práci tvůrčího či řídicího charakteru.

Časová mzda se využívá rovněž v případech, kdy použití jiné mzdové formy by bylo příliš nákladné, administrativně náročné nebo by mohlo vést k ohrožení bezpečnosti a zdraví při práci. Základem pro výpočet mzdy je odpracovaný čas. Výše mzdy se stanoví jako součin mzdového tarifu příslušného zaměstnance a skutečně odpracované doby.

Úkolová mzda - je formou základní mzdy závislé na výkonu pracovníka. Její výhodou je poněkud snadnější motivace pracovníků ve srovnání se mzdou časovou. Podmínkou jejího zavedení je možnost stanovení objektivní výkonové normy a spolehlivá evidence rozsahu a kvality práce.

Podílová mzda - jedná se o formu mzdy, která se určí jako procentuální podíl z jednotky vyjádřené v Kč, např. z tržeb.

Provozní mzda - výše této mzdy se stanoví zpravidla jako procentuální podíl z realizovaných obchodů, zakázek, množství získaných klientů apod.

Osobní mzda - tato forma mzdy se uplatňuje u pracovníků, kteří mají po delší dobu stabilní pracovní tempo a požadovanou kvalitu práce. Může být stanovováno jak u dělnických profesí, tak u manažerů a vedoucích zaměstnanců (Vybíhal a kol., 2006).

2.4.4 Prémie

Prémie je mzdová forma, která je vymezena pevnými pravidly, jež obsahuje prémiový řád. Prémie lze poskytovat zaměstnancům za výsledky práce vyjádřené určitými konkrétními ukazateli, např. množstvím odvedené práce (prémie výkonnostní), kvalitou práce, hospodárností (prémie za dosahované úspory) nebo zkracováním termínů (prémie cílové). Jedná se o složku odměňování, která zaměstnance přímo ovlivňuje. Prémie můžeme poskytovat k pevné části mzdy nebo je můžeme navazovat na úkolovou složku.

Jestliže je prémie vymezena prémiovým řádem a je součástí vnitropodnikového předpisu nebo kolektivní smlouvy, má na její poskytnutí při splnění prémiových ukazatelů zaměstnanec nárok (Hůla, 1996).

2.4.5 Odměny

Odměny, podobně jako prémie, jsou další formou z pestré škály pohyblivých složek mzdy. Současně však tvoří také jednu z nejoperativnějších a administrativně nejjednodušších pohyblivých složek mzdy. Odměny jsou volnější formou odměňování, i když ani u nich se nevylučuje vazba na splnění určitých, předem stanovených ukazatelů. Konkrétní výši odměny pak stanoví obvykle příslušný vedoucí zaměstnanec nebo sám zaměstnavatel po zhodnocení zásluh jednotlivých zaměstnanců (Hůla, 1996).

Nepeněžní odměny

Autoři Foot a Hook tvrdí, že motivací nemusí být pouze stále větší mzda/plat, a to obzvláště tehdy, když značnou část finanční částky ztratí zaměstnanci na daních. Nepochybně jsme všichni rádi, když dostaneme více peněz. Není to však žádné veřejné uznání za dobré vykonání práce. Tento názor zastává mnoho organizací, a proto začaly hledat způsob jak poskytovat peněžní i nepeněžní odměny. Některé nepeněžní odměny mají také své finanční vyjádření. Přesto jsou zahrnuty mezi nepeněžní odměny, protože fakt, že jde o zvláštní odměnu uznávající dobrou práci, může mít větší motivační efekt, než je jeho peněžní hodnota.

Nejvíce používané nepeněžní odměny jsou uznání, zahraniční cesty, dárky, kupony (poukazy) na zboží, Kafeteria nebo pružné mzdové systémy

Uznání - možnost vyjádřit někomu uznání za jeho úsilí je nesmírně důležitý způsob odměny a motivace. Projevit uznání lze v běžném rozhovoru nebo formálním způsobem předáním diplomu nebo certifikátu při nějakých oslavách. Formální způsob uznání může sloužit k posílení těch hodnot, které si organizace přeje podpořit. Může také motivovat ostatní k lepšímu pracovnímu výkonu.

Kafeteria nebo pružné mzdové systémy – v systému Kafeteria je zaměstnancům každý rok sděleno, z jakých odměn nebo výhod si mohou vybrat. Znamená to, že si vybírají z poukazů na zboží, z dárek nebo dovolené nebo mohou preferovat jiné výhody jako např. nadstandardní zdravotní péči, zdravotní nebo životní pojištění, důchodové pojištění, delší dovolenou nebo peníze navíc.

Společnosti, které zavedly flexibilní systémy, tak nečinily, aby snížily náklady, ale aby jejich výhody byly ušity na míru potřebám jejich zaměstnanců.

2.4.6 Mzdová strategie firmy a faktory, které ji ovlivňují

Při vymezení cílů i nástrojů utváření firemní mzdové strategie je nutno brát v úvahu jak vlivy vnějšího prostředí firmy, tak i vlivy vnitřní, vyplývající z dosaženého stavu řízení, organizačního uspořádání firmy a struktury lidských zdrojů (Kleibl a kol., 1998).

Tabulka č. 1: Mzdová strategie firmy a faktory, které ji ovlivňují

VNĚJŠÍ FAKTORY	VNITŘNÍ FAKTORY
- fáze hospodářského cyklu	- firemní cíle
- intenzita konkuren. prostředí – trh	- postavení na trhu (konkurenceschopnost)
- situace na trhu práce	- ekonomická situace firmy (zdroje)
- právní úprava mzdových a zaměst. vztahů	- organizačně-tech. úroveň firmy, kvalita řízení
- vliv nástrojů hosp. a soc. politiky (daně, úvěry, cla)	- kvalita lidských zdrojů a jejich rozvoj
Personální strategie firmy	
Mzdová strategie	
Systém odměňování	

(Zdroj: Kleibl a kol., 1998)

2.4.7 Cíl mzdového systému

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 zejména tyto cíle:

- získat kvalifikované pracovníky, kteří svými znalostmi a dovednostmi nejen splňují požadavky pracovních míst, ale také svým pracovním chováním, postojem k cílům firmy přispívají k vytváření stabilizovaného kmenového stavu zaměstnanců,
- stimulovat k výkonu a žádoucímu pracovnímu chování,
- zajistit spravedlivou mzdovou diferenciaci uvnitř firmy a ve srovnání se mzdovými relacemi na vnějším trhu práce,
- udržet celkový objem vyplácených mzdových prostředků v rozsahu, který svou výší neohrožuje konkurenční schopnost firmy (Kleibl a kol., 2001).

3 CÍL A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je posoudit motivační strategii a systém odměňování zaměstnanců ve zvolené společnosti a navrhnout kroky, které by vedly k zlepšení mzdového systému.

3.1 TECHNIKA PŘÍPRAVY LITERÁRNÍ REŠERŠE

Informace potřebné pro bakalářskou práci byly čerpané z odborných publikací zaměřených zejména na odměňování a motivaci pracovníků. Vybrané údaje byly následně zpracovány do literárního přehledu.

3.2 TECHNIKA SBĚRU DAT

Data byla získávána konzultacemi v družstvu. Byly vedeny rozhovory s předsedou a účetní. Informace byly zjišťovány také telefonicky a psaním e-mailů. Z internetových zdrojů byly využívány stránky Českého statistického úřadu. K dispozici byla i kolektivní smlouva vyššího stupně, ze které družstvo vychází.

3.3 METODICKÝ POSTUP

Na začátku bylo představeno Zemědělské a obchodní družstvo Čáslavice, družstvo (ZOD Čáslavice). Zaměstnanci podniku byli vzdělanostně a věkově charakterizováni, popsán byl i vývoj počtu zaměstnanců v podniku. Následně byly uvedeny motivační nástroje v podniku. Odměňování pracovníků bylo rozděleno podle jednotlivých útvarů.

V analytické části byla porovnána průměrná mzda družstva s průměrnou mzdou v ČR a odvětvovým průměrem. Byl použit ukazatel produktivity práce. Na závěr byly navrženy změny v motivaci a odměňování v družstvu.

3.4 TECHNIKA ZPRACOVÁNÍ DAT

Veškeré údaje byly zpracovány do textu, tabulek a grafů na PC. Použitý program pro zpracování dat byl Microsoft Word 2003 a Microsoft Excel 2003.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 DRUŽSTVO

ZOD Čáslavice se nachází v kraji Vysočina. Toto družstvo se zabývá rostlinnou a živočišnou výrobou. Obhospodařuje cca 1 211 ha zemědělské půdy. Pozemky se rozprostírají v okrese Třebíč, v katastrálních územích Čáslavice, Římov a Loukovice, okrajově též Šebkovice, Bolíkovice, Cidlina a Bítovánky. Sídlo družstva je umístěno v Čáslavicích. V některých obcích se nalézají jednotlivá střediska (viz. organizační struktura).

Na pozemcích využívaných pro rostlinnou výrobu se vyskytují zejména hlinitopísčité půdy. Tyto pozemky, nalézající se v nadmořských výškách 460 – 560 m n. m., se místy vyznačují značnou svažitostí. V současné době se na pozemcích podniku pěstuje pšenice, ječmen, řepka, brambory, kukuřice a ostatní píce. Rostlinná výroba částečně zajišťuje krmivo pro živočišnou výrobu, část produkce je prodávána. Živočišná výroba je postavena na chovu červeného strakatého skotu pro mléko a maso a dále na chovu prasat.

4.1.1 Historie družstva

V letech 1950-57 začínala socializace zemědělských podniků v obcích. Nutnost úplného sjednocení rolníků v jednotné zemědělské družstvo (JZD) uznala postupně většina rolníků. V té době byly každému hospodařícímu rolníkovi a následně i JZD stanoveny povinné dodávky obilí, brambor, vepřového a hovězího masa, mléka a vajec.

Od roku 1951 začalo např. JZD společně hospodařit v obci Čáslavice, od roku 1958 i v obci Římov. JZD Loukovice bylo zpočátku také samostatné.

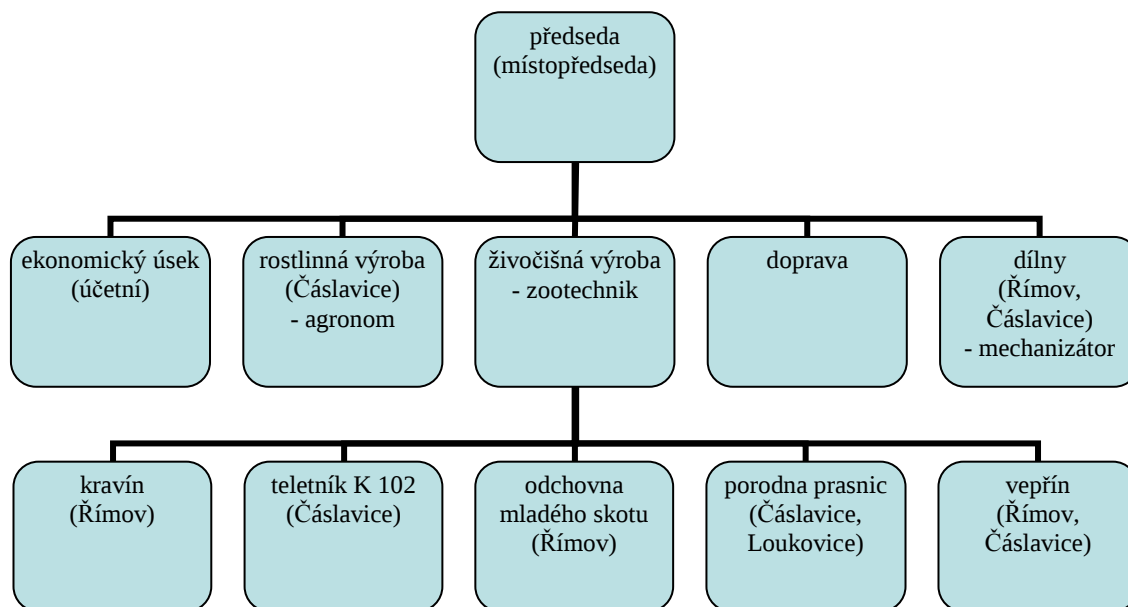
JZD Čáslavice bylo utvořeno 1.1.1975 sloučením zemědělských podniků: JZD Římov, nositel řádu práce a JZD Čáslavice (již se sloučeným JZD Loukovice).

JZD bylo od začátku zaměřeno na zemědělskou výrobu. V rostlinné výrobě šlo především o produkci obilovin, brambor, krmných plodin a máku. Živočišná výroba byla zaměřena na produkci mléka, hovězího a vepřového masa, selat a plemenného skotu.

Později byla zemědělská výroba doplněna výrobou přidruženou, uskutečňující výrobu v oblasti kovo a elektroniky. Toto zaměření přetrvalo s většími či menšími obměnami do dnešních let, s výjimkou přidružené výroby.

V roce 2007 byl postaven v objektech ZOD Čáslavice nový moderní kravín s dojárnou, který již odpovídá standardům EU.

Graf č. 1: Organizační schéma



(Zdroj: interní zdroje podniku)

Organizační struktura má decentralizovanou strukturu. Jak vyplývá z výše uvedeného organizačního schématu, nejvyšší postavení v podniku mají předseda a místopředseda. Tak vysoké funkční postavení vyplývá z jejich dlouhodobé praxe v oboru.

Tabulka č. 2: Přehled délky praxe předsedy a místopředsedy

Příjmení a jméno	Funkce	Vzdělání	Délka praxe
Novák František	předseda představenstva	SŠ	43 let
Trojan Ivan	místopředseda představenstva	vyučen	38 let

(Zdroj: interní zdroje podniku)

O jednu úroveň níže se nacházejí technickohospodářští (THP), provozní a administrativní pracovníci. Tito pracovníci se zaměřují na rostlinnou (RV) a živočišnou výrobu (ŽV), práci v ekonomickém útvaru nebo v dopravě.

Do nejnižší úrovně organizační struktury spadají pracovníci vykonávající manuální práce v různých úvarech výroby. V grafu organizační struktury je do této úrovně pro příklad rozvedena pouze živočišná výroba.

V následující tabulce jsou podrobně uvedeny všechny činnosti v jednotlivých útvarech výroby:

Tabulka č. 3: Přehled pracovních funkcí

Pracovní Kategorie	Pracovní zařazení	Pracovní funkce	Pracovní kategorie	Pracovní zařazení	Pracovní funkce
THP, provozní, administrativní pracovníci	RV	agronom	dělníci	RV	traktoristi, řidiči nákladních aut, manuální pracovníci
		technik RV		ŽV	ošetřovatel prasat
	ŽV	hlavní zootechnik			ošetřovatel krav a telat
		zootechnici			krmíč
	dílny	mechanizátor			ošetřovatelky a dojičky krav
	doprava				noční hlídač
	správa	předseda		dílny	opraváři strojů, traktoristi, řidiči nákl. aut
		místopředseda			
		hlavní účetní			
		účetní			

(Zdroj: interní zdroje podniku)

4.1.2 Náklady středisek

V družstvu se rozlišují náklady a výnosy podle původu, kde vznikly. Podnik má vytvořená střediska, ve kterých se evidují zvlášť jednotlivé náklady a výnosy. Na základě daných výsledků lze porovnávat jednotlivá účetní období. Tímto způsobem lze zjistit vývoj spotřeby benzínu, krmiv a mzdových nákladů.

Níže je uvedeno číselné označení jednotlivých středisek výroby. Toto označení je využíváno v účetnictví k rozlišení kalkulačních skupin.

Tabulka č. 4: Přehled středisek

Středisko	Číslo střediska
Rostlinná výroba	100
Živočišná výroba	200
Správa /THP+režie/	300
Dílny	400

(Zdroj: interní zdroje podniku)

4.2 ZAMĚSTNANCI

Všechny údaje týkající se zaměstnanců byly čerpány z interních zdrojů podniku. Hodnoty uvedené u věkové a vzdělanostní struktury zaměstnanců jsou údaje k 30. 6. 2007.

4.2.1 Příjem pracovníků

Stálí pracovníci

Pro kvalitní chod družstva je potřebné mít dostatečný počet stálých kvalifikovaných zaměstnanců. Pokud není tento požadavek splněn, je nutno přijmout do stálého pracovního poměru nového zaměstnance. Každá pracovní pozice je charakterizována konkrétními nároky na schopnosti pracovníka. V současné době má družstvo problémy se získáváním kvalifikovaných pracovníků do rostlinné výroby. Pokud uchazeč splní požadavky zaměstnavatele, uzavře se s ním pracovní smlouva.

Ve zkoumaném družstvu mají možnost realizace i zdravotně postižení občané. Tito zaměstnanci pracují na zkrácený úvazek. Nalézají uplatnění v činnostech, které odpovídají jejich zdravotnímu stavu (např. v rostlinné výrobě, dílně nebo jako noční hlídači).

Brigádníci

Mimo stálých pracovníků zaměstnává družstvo i pracovníky příležitostné, kteří vykonávají především sezónní práce. Tito příležitostní pracovní (brigádníci) jsou přijímáni na základě dohody o provedení práce nebo dohody o provedení pracovní činnosti.

Často se takto v družstvu angažují např. důchodci (bývalí zaměstnanci podniku), kteří zastupují stálé zaměstnance v době nemoci nebo dovolených. Méně zodpovědné činnosti (např. sklizení a třídění brambor) mohou vykonávat i nekvalifikovaní pracovníci. Bývají to často studenti.

Systémem kombinace stálých pracovníků s brigádníky se daří družstvu udržovat minimální mzdové náklady, neboť příležitostné zaměstnance podnik najímá jen v případech zvýšené potřeby pracovních sil.

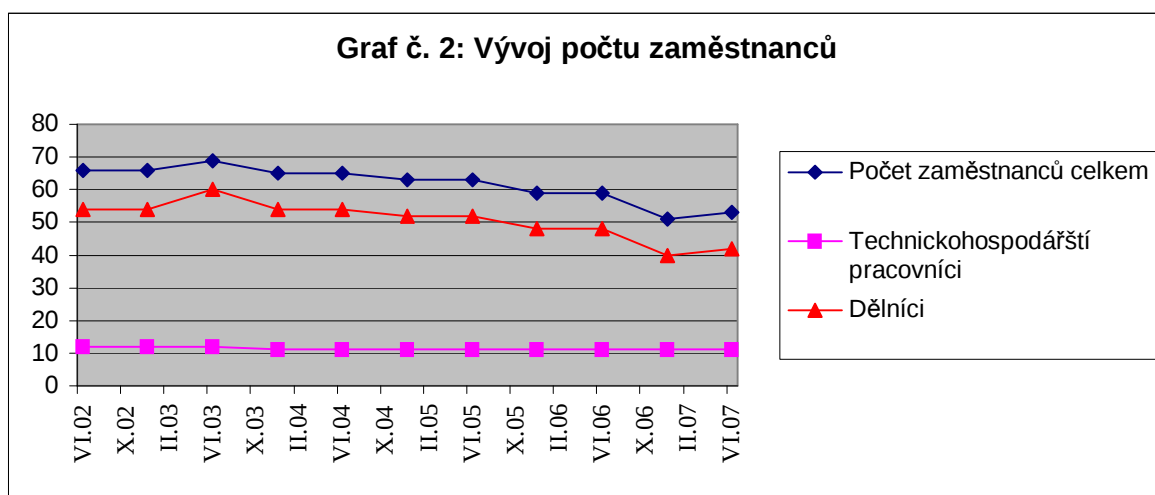
4.2.2 Počet pracovníků

Tabulka č. 5: Struktura zaměstnanců podniku k 30. 6. 2007

Pracovní zařazení	CELKEM	Dělníci	THP	Ženy	Muži
Rostlinná výroba	15	13	2	0	15
Živočišná výroba	19	16	3	5	14
Dílny	14	13	1	0	14
Správa	5	0	5	3	2
Důchodci = dohody, RV, ŽV	6	6	0	6	0
CELKEM	53	42+6	11	8+6	45

(Zdroj: interní zdroje podniku)

Družstvo zaměstnává 53 lidí, z toho je 45 mužů a pouze 8 žen. Převaha mužů vyplývá z povahy vykonávaných prací. Svou fyzickou namáhavostí jsou vhodné především pro muže.

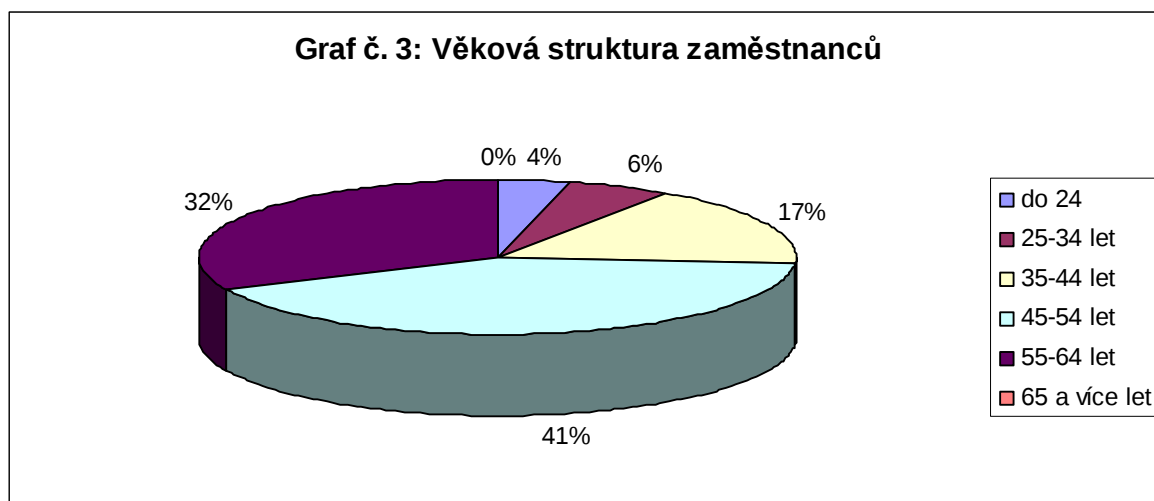


(Zdroj: interní zdroje podniku)

Tento graf poukazuje na klesající tendenci zaměstnanců v družstvu. Prvním důvodem tohoto vývoje je již popsané najímání sezónních pracovníků. Dalším faktorem podepisujícím se na tomto trendu je neustálé zlepšování technologického zařízení a vyšší míra automatizace výroby.

4.2.3 Věková struktura zaměstnanců

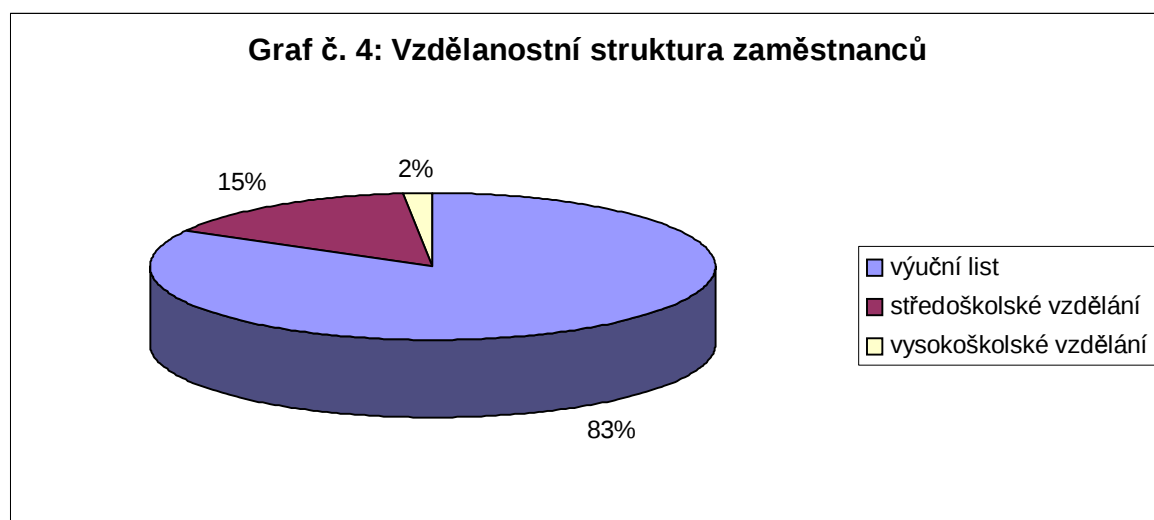
V dnešní době nenachází většina mladých lidí perspektivu pracovat v oboru zemědělské výroby. Z tohoto důvodu převažují v družstvu zaměstnanci staršího věku. Fluktuace zaměstnanců v podniku je velmi nízká. Z celkového počtu zaměstnanců zauímají jen 27 % zaměstnanci do 44 let.



(Zdroj: interní zdroje podniku)

4.2.4 Vzdělanostní struktura zaměstnanců

V zemědělství převažují fyzické práce, jejichž vykonávání není podmíněno vysokou mírou vzdělání pracovníka. Pro přijetí do družstva postačí uchazeči o zaměstnání předložit výuční list. Tento fakt dobře vystihuje tento graf.



(Zdroj: interní zdroje podniku)

Lidé pracující ve vyšších pozicích musí splňovat určitá kritéria vzdělanosti. Technickohospodářští pracovníci by měli mít alespoň středoškolské vzdělání v oboru a určitou délku praxe. Neustálý vývoj oboru vyžaduje průběžné vzdělávání zaměstnanců. Doplnění nových informací je důležité především u těchto pracovních pozic: agronom, zootechnik, administrativní pracovník.

4.2.5 Školení zaměstnanců

Školení zaměstnanců v družstvu je uskutečňováno ve všech útvarech.

Tabulka č. 6: Přehled jednotlivých školení

Autoškola	přeškolení řidičů
bezpečnostní technik	školení bezpečnosti práce
Zemědělský svaz	školení ohledně účetnictví, mezd, daní, zákoník práce, semináře i pro zemědělské managery
Státní rostlinolékařská správa	školení k chemickým postřikům, k rostlinám
svazy chovatelů, Proagro	školení ohledně zvířat
různí dodavatelé	školení k jejich výrobkům

(Zdroj: interní zdroje podniku)

Dále družstvo odebírá místní noviny a odborná periodika. Jedná se zejména o tituly: Zemědělec, Mechanizace. Pro účetní se odebírá Účetnictví, Mzdová účetní.

4.2.6 Pracovní doba

Délka pracovní doby v družstvu je v tomto oboru velmi variabilní. Ovlivňuje to charakter činnosti. V každém středisku je zavedena jiná pracovní doba, která odpovídá potřebám daného provozu.

Tabulka č. 7: Pracovní doba v rostlinné výrobě

Práce	Doba	
	od	do
v sezóně	7:00	16:00
mimo sezónu	7:00	15:00

(Zdroj: interní zdroje podniku)

Zaměstnanci v RV mají pevně danou pracovní dobu, která je v sezoně o hodinu prodloužena. Pokud je např. doba orby nebo doba kombajnové sklizně obilí, kdy je třeba v krátkém čase a při dobrém počasí odvést více práce, pak u vybraných prací nastupují zaměstnanci na delší směny nebo se zavádí dvousměnný provoz.

Tabulka č. 8: Pracovní doba v živočišné výrobě

Doba	Kravín		Vepřín		Dílňy
	1. směna	2. směna	1. část směny	2. část směny	
od	4:00	15:00	6:00	13:00	6:30
do	10:00	20:00	10:30	17:00	15:00

(Zdroj: interní zdroje podniku)

Především v živočišné výrobě začíná pracovní doba už od časného rána a končí pozdním večerem. Je nutné už od rána se o krávy a prasata starat. Důležitými činnostmi jsou krmení, dojení a úklid stájí.

Tabulka č. 9: Pracovní doba v útvaru technickohospodářských pracovníků

Útvar	Doba	
	od	do
Správa – kancelář družstva	7:00	14:00
THP – technici v provozu	7:00	15:30

(Zdroj: interní zdroje podniku)

4.3 MOTIVACE

Motivace v podniku může být uskutečňována peněžní a nepeněžní formou. V podniku jsou poskytovány prémie, finanční dary a řada zaměstnaneckých výhod. Z toho lze usoudit, že družstvo se snaží stimulovat zaměstnance k pracovnímu výkonu dostatečným způsobem.

4.3.1 Mzdové odměňování zaměstnanců

Prémie – prémie patří k hlavním faktorům, které pracovníka podněcují k výkonu a motivují ho. Tento způsob odměňování je blíže popsán níže.

Finanční dary - ve společnosti se poskytují finanční dary k životnímu jubileu a při skončení pracovního poměru, pokud zaměstnanec odchází do důchodu.

Tabulka č. 10: Přehled finančních darů

Podmínka	Peněžní plnění v Kč
➤ životní jubileum 50 let	2 000
➤ odchod do důchodu	2 000

(Zdroj: interní zdroje podniku)

Družstvo vyplácí zaměstnanci tyto odměny nikoliv v peněžité formě, ale věcnou odměnou, a to v podobě šeku na nákup zboží či služeb. Tyto dary jsou poskytované ze sociálního fondu. Zaměstnanec obdrží poukázku ve výši 2 000 Kč ke své mzdě v měsíci, kdy splní jednu z těchto podmínek. Tento způsob odměňování byl v družstvu zaveden před dvěma lety.

Tím, že částka zaměstnanci není poskytnuta v peněžní formě se zabrání tomu, aby zaměstnanec peníze využil např. na nákup potravin. Poukázka na dané zboží nebo službu má zaměstnance potěšit. Slouží k vyjádření zájmu o daného zaměstnance, že si daného zaměstnance váží.

Dodatková dovolená ve formě finanční částky - firma svým zaměstnancům poskytuje zákonem předepsanou čtyřtýdenní dovolenou. Navíc podnik odměňuje své zaměstnance jednorázovou finanční částkou /dle kolekt. smlouvy/ ve výši minimálně 2% svého výdělku za období leden až listopad kalendářního roku ve výplatě do konce kalendářního roku. Tato odměna je náhradou za pátý týden dovolené, kterou některé moderní firmy svým zaměstnancům nabízejí.

4.3.2 Nemzdové odměňování zaměstnanců

Každý podnik se snaží o své zaměstnance co nejlépe pečovat, aby si dané zaměstnance udržel. Většina firem poskytuje svým zaměstnancům širokou škálu zaměstnaneckých výhod. A to v podobě příspěvku na stravování, životní pojištění atd.

Tyto zaměstnanecké výhody zlepšují pracovní a sociální podmínky zaměstnanců. Družstvo se snaží, aby každý zaměstnanec byl spokojený, neboť spokojenost se následně odráží v odvedeném výkonu.

Benefity sociální

Příspěvek na stravování - poskytnout pracovníkovi možnost stravování je nezbytnou součástí péče o zaměstnance. Družstvo žádné vlastní stravovací zařízení nemá. Tuto nevýhodu se snaží kompenzovat tak, že poskytuje svým zaměstnancům stravovací poukázky.

Zaměstnancům se poskytují stravenky značky EXIT, které jsou v nominální hodnotě 80 Kč. Družstvo přispívá zaměstnancům na stravenky ve výši 55 %.

Dané stravenky mají možnost zaměstnanci uplatnit v obchodě, restauraci atd. Nejvíce využívají stravenky v místním obchůdku, kde si za ně koupí svačinu, popř. jiné potraviny. Stravenky jsou pro zaměstnance nejlepším a nejoblíbenějším benefitem.

Příspěvek na životní pojištění - nárok na zmiňovaný příspěvek vzniká zaměstnanci po uplynutí zkušební doby. Po uplynutí této doby firma přispívá svému zaměstnanci na životní pojištění částkou 500 Kč měsíčně.

Benefity se vztahem k práci

Pracovní oděvy - zaměstnanci jsou vybaveni pracovními oděvy od začátku pracovního poměru. Každý rok je stanovená částka, do jejíž výše si může zaměstnanec zakoupit nové oděvy. Záleží na každém zaměstnanci jaký druh oděvu a v jakém počtu si pořídí. Nabídka oděvů se každý rok mění – nejen nabízenými druhy, ale také částkou, kterou je možno na jejich pořízení čerpat.

Výše popsaný přístup se v družstvu osvědčil a je plně využíván. Zaměstnanci daný benefit rádi využívají.

Zde uvádím nabídku pro rok 2007. V tomto roce si mohli zaměstnanci vybírat oděvy až do hodnoty 2000 Kč.

Tabulka č. 11: Přehled nabízených pracovních oděvů

Oděv	Cena za 1 ks
- pracovní kalhoty s laclem, 4 kapsy	420,-
- pracovní kalhoty do pasu na tkanici, 3 kapsy	300,-
- pracovní blůza, 4 kapsy, zapínání na zip	600,-
- nepromokavá zateplená bunda s kapucí, odepínatelná zateplovací vložka	750,-

(Zdroj: interní zdroje podniku)

Proplácení čištění pracovních oděvů - zaměstnanci si perou a čistí pracovní oděvy sami. Firma jim na údržbu oděvů přispívá finanční částkou.

Benefity se vztahem k postavení v organizaci

Poziční výhody - družstvo vlastní služební automobily, které mohou využívat vedoucí pracovníci družstva. Tyto auta jsou k dispozici předsedovi, místopředsedovi, hlavním vedoucím rostlinné a živočišné výroby a technikům. Vozy se využívají pro

výjezdy do terénu. Vedoucí pracovníci jezdí na kontroly na pole a dalších výrobních úseků družstva.

Dále každý z vedoucích pracovníků vlastní služební mobilní telefon. Firma těmto pracovníkům proplácí měsíční paušál.

4.3.3 Další motivace zaměstnanců

Motivace vedení – mezi nejvíce motivované pracovníky družstva patří předseda a místopředseda. Především na vedení podniku záleží celý chod družstva. Tito lidé jsou na vrcholku organizační struktury podniku, musí neustále zajišťovat práci pro ostatní zaměstnance družstva a také peníze na jejich odměňování. Vedoucí pracovníci se snaží pracovat co nejlépe, aby družstvo dosahovalo dobrého hospodářského výsledku. Dále je důležité říct, že vedoucí pracovníci patří mezi členy družstva a pracují tedy na svém majetku.

Dojíždění a kolektiv - určitou výhodou pro zaměstnance je to, že do zaměstnání nedojíždějí. Tento fakt zaměstnancům nešetří pouze peníze, které by museli investovat do dopravy za zaměstnáním do jiných měst, ale znamená pro ně i velkou časovou úsporu. Pro samotný podnik je bydliště zaměstnance v místě zaměstnání také velkou výhodou. Některé činnosti v družstvu totiž potřebují, aby byla zajištěna také tzv. dělená směna. Na zajištění této směny pak zaměstnavatelé využívají zejména zaměstnance bydlící v blízkosti pracoviště. Díky faktu, že zaměstnanci jsou vesměs z jedné obce a tudíž se dobře znají, vládne na pracovišti dobrá atmosféra.

Jistota práce - tento obor činnosti je charakteristický vysokou jistotou práce. V České republice najdeme firmy, které své zaměstnance propouštějí kvůli jejich blížícímu se důchodovému věku. Tyto firmy si myslí, že takovýto zaměstnanec pro ně již není přínosem, neboť může mít nižší pracovní produktivitu.

V popisovaném družstvu běžně nedochází k výraznému propouštění. Podnik si svých zaměstnanců velmi váží a zaměstnanci naopak podniku vrací jeho péči poctivou prací, kterou vykonávají až do důchodového věku.

Pracovní podmínky - družstvo se snaží co nejvíce zlepšovat pracovní podmínky svým zaměstnancům. Je však nutné poznamenat, že zlepšování pracovních podmínek nezáleží pouze na libosti hlavních představitelů družstva, ale zejména na finanční situaci podniku.

V poslední době investovali představitelé družstva zejména do odvětví živočišné výroby. Zaměstnanci v živočišné výrobě nyní pracují v novém kravíně. Tento nový kravín byl vystavěn nejen kvůli novým požadavkům z EU, ale zejména proto, že starý kravín již nebyl pro živočišnou výrobu vyhovující a zaměstnancům nabízel jen velmi málo kvalitní pracovní prostředí.

Nemalé finanční investice odvedli vedoucí pracovníci družstva také do rostlinné výroby. Pro práce v tomto odvětví byly zakoupeny nové traktory s klimatizací, které mají zejména ulehčit a zpříjemnit práci zaměstnancům v rostlinné výrobě.

Ve firmě vládne dobré pracovní klima. Mezi zaměstnanci jsou přátelské vztahy. Zaměstnanci se snaží navzájem si pomáhat a vyjít vstříc.

Vedoucí pracovníci se snaží o dobrý chod práce v podniku. Aby tohoto cíle dosáhli, musí svým zaměstnancům jejich práci dobře vysvětlit a zároveň jim zadávat pouze takové úkoly, o kterých vědí, že jsou realizovatelné.

4.4 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ MOTIVACE

Mzda - největší motivací pro zaměstnance je a vždy byla výše mzdy. Ta je popsána v části odměňování. Družstvo by se mělo snažit své zaměstnance motivovat zvyšováním jejich mzdy, která by měla postupně dosáhnout výše průměrné mzdy v zemědělském oboru. Samozřejmě je to ovlivněné finančními možnostmi podniku, které se odráží od jeho hospodaření.

Komunikace - na pracovišti je velmi důležitá dobrá komunikace nejen mezi vedoucími pracovníky a mezi podřízenými zaměstnanci, ale i mezi jednotlivými pracovními skupinami navzájem. Je důležité, aby vedoucí jednotlivých oddělení věděli o problémech vzniklých na pracovištích a nastalé problémy se snažili řešit. A zároveň, aby se podřízení zaměstnanci nebáli se vzniklými problémy přijít k vedoucím pracovníkům.

Společné akce - důležité je neustále udržovat dobré pracovní vztahy a vzájemnou soudržnost pracovníků. K dobré motivaci pracovníků a k jejich větší stimulaci výkonů patří i pořádání společných akcí, např. sportovních, kulturních či zábavných. Jednou za půl roku by se měli zaměstnanci sejít na nějaké společné akci. Kromě volné zábavy by se zde zhodnotily dosažené výsledky, zhodnotila se celková situace družstva a prodiskutovaly se možné plány do budoucna. Dále by vedení družstva poděkovalo všem svým zaměstnancům za odvedenou práci.

4.5 ODMĚŇOVÁNÍ

V družstvu se používá ze mzdových forem úkolová a časová mzda.

Zaměstnanci jsou odměňováni úkolovou mzdou, pokud se u jejich činností dá stanovit úkolová sazba.

Časovou mzdou měsíční jsou odměňovány technickohospodářské, provozní a administrativní funkce. Tito zaměstnanci jsou odměňováni od 1. do 12. tarifního stupně. Odměňování je uvedeno níže (4. sloupec).

Časovou mzdou hodinovou jsou odměňovány dělnické pracovní činnosti. Družstvo používá 1. – 7. tarifní stupeň. Tito pracovníci jsou odměňováni touto mzdou, pokud vykonávají činnost, která se nedá vypočítat úkolovou sazbou.

Tabulka č. 12: Přehled mzdových tarifů

Profese	Tarifní stupeň	Minimální mzdový tarif v Kč/hod	Minimální mzdový tarif v Kč/měsíc
vrátní, uklízečky, hlídači	1	49	8 000
krmiči	2	52	8 700
traktoristé, opraváři, ošetřovatelé zvířat	3	54,90	9 200
traktoristé, opraváři, ošetřovatelé zvířat	4	57,80	9 650
traktoristé, opraváři, ošetřovatelé zvířat	5	63,50	10 600
traktoristé specialisté, řidiči, opraváři	6	69,80	11 700
THP, administrativní a provozní funkce	7	77,20	12 900
	8	86,10	14 400
	9	95,40	15 950
	10	105,00	17 550
	11	115,50	19 300
	12	127,40	21 300

(Zdroj: interní zdroje podniku)

4.5.1 Vedení

Do vedení zahrnujeme tyto funkce: předseda, místopředseda (hlavní ekonom), účetní, vedoucí agronom, vedoucí zootechnici jednotlivých středisek a vedoucí dopravy (mechanizátor).

Předseda má za úkol řídit celý chod družstva. Připravuje společně s vedením strategie družstva, má na starost získávání dotací. Dotace získává jak od státu tak i z EU. Kontroluje všechny vedoucí jednotlivých středisek a pomáhá řešit jejich problémy. Též se zabývá realizací komodit rostlinné a živočišné výroby.

Místopředseda zastupuje předsedu. Má funkci ekonoma. Řeší veškerý ekonomický chod družstva, spolupracuje na získávání dotací a přípravě strategií družstva.

Vedoucí agronom připravuje osevní postup, objednává vhodná osiva, hnojiva, kontroluje jednotlivé pracovní operace na poli, organizuje a kontroluje práci traktoristů. Zpracovává podklady pro odměňování traktoristů.

Agronom specialista řídí ochranu a výživu rostlin, kontroluje ošetření plodin, objednává vhodné chemické přípravky, dále též kontroluje jednotlivé pracovní operace na poli. Řídí rozhodující sklizňové práce (sklizeň obilovin, řepky, cukrovky, kukuřice atd.)

Vedoucí dopravy zároveň zastupuje funkci mechanizátora, řídí dopravu v družstvu, zabezpečuje nákup náhradních dílů, kontroluje a ve spolupráci s mistrem dílny řídí jednotlivé opravy v dílně. Zpracovává odměňování pracovníků v dílnách a řidičů. Dále zodpovídá za technické prohlídky u jednotlivých strojů.

Vedoucí zootechnik řídí chod živočišné výroby na svém středisku. Dbá na dodržování krmných dávek, zodpovídá za přesuny zvířat dle jednotlivých kategorií, vede evidenci zvířat, zpracovává odměňování na svém středisku.

Odměňování

Výše zmínění pracovníci jsou odměňováni časovou měsíční mzdou. Odměňování těchto zaměstnanců se pohybuje od 6. do 12. tarifního stupně. Odměna se skládá ze základní mzdy a měsíčních prémie, které mohou dosáhnout až 100 % základní mzdy. Dále mohou zaměstnanci dostat roční prémii dle hospodářského výsledku střediska, družstva.

Předseda dostává smluvní plat stanovený představenstvem a navíc dostává podíl na hospodářském výsledku družstva.

Prémie

Prémie jsou vypláceny na základě HV středisek, popřípadě i za dodržení agrotechnických lhůt, zejména v RV, v živočišné výrobě též za kvalitu, popřípadě realizaci, např. mléka.

Účetní dostává prémii za HV družstva, popř. za bezchybné zvládnutí kontrol např. od jednotlivých zdravotních pojišťoven, správy soc. zabezpečení, finančního úřadu atd.

4.5.2 Rostlinná výroba

Vedoucí agronom řídí traktoristy, kteří vykonávají práce dle potřeby a sezóny.

Každý pracovní den ráno se sejdou všichni pracovníci u vedoucího agronoma, který rozdává úkoly na den, popř. na víkend. Musí mít připravené činnosti i pro případ, že by bylo špatné počasí. Ráno traktoristé začínají denní údržbou a pak daným úkolem.

Agronom vede evidenci práce, kam se každý den zapisují všechny druhy práce, které daný pracovník udělal, včetně směřování na jednotlivé stroje, popř. plodiny. Dále se zapisuje kolik hodin danou práci dělal a v jakém množství. Agronom zápisy kontroluje a podepisuje. Pracovníci vypisují tyto údaje na příkaz k práci a výkaz práce k danému dni.

Odměňování

Traktoristé jsou odměňováni hodinovou mzdou. V tarifní stupnici se pohybují od 3. do 6. tarifního stupně. Práce traktoristů začíná denní údržbou. Ta trvá 30 min. Za denní údržbu jsou odměňováni podle své osobní třídy v tarifní stupnici. Pokud při práci dojde k závadě na stroji a zaměstnanec nemůže pokračovat ve své práci, je po dobu opravy odměňovaný podle své osobní třídy. Tak tomu je u všech prací, které nejdou úkolovat – převozy krmení, slámy, chlévské mrvy, úklidy, atd.

Úkolová mzda se stanovuje ze sazebníku, který je uvedený níže. Např. pracovník bude mít za úkol zasít obilí. Tento úkol je podle náročnosti, složitosti je odměňován částkou 100 Kč za hodinu. Bude pracovat sedm hodin a zvládne stanovený minimální výkon, dostane mzdu ve výši $100 * 7 = 700$ Kč.

Tabulka č. 13: Přehled úkolových sazeb používaných v rostlinné výrobě

Název práce	Sazba Kč/hod.	Minimální výkon na den
setí cukrovky	120,-	16 ha
kombajn	110,-	20 ha – 22 ha
Kleine vyorávač	110,-	6 ha
Kleine nakladač	90,-	6 ha
řezačka	100,-	25 ha – 13 ha
postřik	110,-	150 ha – 70 ha
setí obilí, kukuřice	100,-	20 ha – 24 ha
setí řepky	100,-	24 ha – 28 ha
orba	95,-	13 ha
podmítka, diskování	90,-	28 ha
práce nakladače	85,-	stohování, zrník
dovoz vody	85,-	140 ha - 70 ha
příprava kombinátor	90,-	28 ha
příprava brány	85,-	40 ha
lisování, hnojení	85,-	
odvoz traktorem – linka	80,-	
ostatní převozy	65,-	
opravy	částka daná z osobní třídy	

(Zdroj: interní zdroje podniku)

Prémie

U každé činnosti jsou stanoveny minimální normy, které by měli pracovníci splnit. Pokud danou normu překročí, dostanou prémii v určité % výši.

Prémie jsou tedy stanovené podle výkonu, tzn. že pracovníci dostávají výkonnostní prémii. Výše premií se mohou pohybovat mezi 10 – 50 % hodinové mzdy.

4.5.3 Živočišná výroba

Vedoucí střediska ŽV má pod sebou ošetřovatele prasat, krav, stájníka, krmiče.

Ošetřovatelé mají za úkol krmit, dojit, odstraňovat chlévskou mrvu, stlát, udržovat pořádek na pracovišti atd.

Odměňování

Zaměstnanci jsou odměňováni hodinovou mzdou, která se pohybuje v tarifní stupnici od 2. do 6. tarifního stupně. Tato část mzdy tvoří jen určité procento mzdy, další část mzdy tvoří úkolová mzda, která je vyplácená v závislosti na dosažené produkci. Úkolová mzda se stanoví podle úkolových sazeb, které stanoví zootechnik.

Tabulka č. 14: Přehled odměňování v živočišné výrobě

Výrobní úsek	Pracovní funkce	Stanovení mzdy
kravín	ošetřovatelé dojnic	hodinová mzda + základní sazba za 1 kg přírůstku
odchovna mladého skotu, teletník	ošetřovatelé telat	hodinová mzda + základní sazba za 1 kg přírůstku
	ošetřovatelé chovného skotu	základní sazba za krmný den a kus
	ošetřovatelé březích jalovic	hodinová mzda
porodna prasnic	ošetřovatelé prasat	hodinová mzda + sazba za 1 kg přírůstku
výkrm prasat	ošetřovatelé prasat	hodinová mzda + základní sazba za 1 kg přírůstku

(Zdroj: interní zdroje podniku)

Prémie

Zootechnici mají daný limit prémie na pracovníka, který je stanoven na maximálně 2.500 Kč měsíčně. Pokud daný zaměstnanec celý měsíc pracuje, nečerpá dovolenou, není nemocný a nemá nějaké vážné neplnění úkolů, tak zpravidla dostává prémie v plné výši. V opačném případě jsou prémie poměrně kráceny.

Tabulka č. 15: Přehled poskytovaných prémie v živočišné výrobě

Výrobní úsek	Pracovní funkce	Prémie
kravín	ošetřovatelé dojnic	za kvalitu mléka
odchovna mladého skotu, teletník	ošetřovatelé telat	za otelení za ks za zdravě odchované tele
	ošetřovatelé chovného skotu	-
	ošetřovatelé březích jalovic	při zjištění březosti
porodna prasnic, vepřín	ošetřovatelé prasat	za oprasení za sele převedené do výkrmu za vykrmené prase

(Zdroj: interní zdroje podniku)

Praktický příklad odměňování v kravíně:

Celková úkolová mzda se vypočítá takto :

Počet litrů mléka dodaných do mlékárny x sazba stanovená za jeden litr. Tato suma se rozdělí mezi dojičky podle odpracovaných dnů, popř. hodin. U jednotlivých kategorií jsou stanoveny koeficienty dle náročnosti prováděné práce.

Příklad:

Měsíční dodávka mléka na středisku : 89 568 l, odměna za jeden litr : 1,20 Kč.
Tudíž základ pro výpočet prémie jednotlivých zaměstnanců činí $89568 \times 0,85 = 76.133 \text{ Kč}$.

Tabulka č. 16: Ukázka odměňování zaměstnanců v kravíně

Profese	Počet pracovníků	Koeficient	Počet odpracovaných hodin	Sazba	Výsledná mzda v Kč
krmiči	2	1,1	80	95,50	8 404
			95	95,50	9 980
dojičky	3	1,0	187	95,50	17 859
			165	95,50	15 758
			165	95,50	15 758
stájník	1	0,8	105	95,50	8 022
celkem	-	-	796	-	75 781

(Zdroj: interní zdroje podniku)

Výpočet odměny:

Celkem v kravíně odpracováno 797 hodin.

Výpočet sazby za odpracovanou hodinu je $76\,133/797 = 95,50 \text{ Kč}$.

Výpočet mzdy: u jednotlivých profesí se vynásobí koeficient x počet hodin x sazba za hodinu.

Např. 1 krmič = $1,1 \times 80 \text{ hodin} \times 95,50 = 8\,404 \text{ Kč}$.

V případě, že jsou zaměstnanci nemocní, dostávají nemocenské dávky.

4.5.4 Dílny, doprava

Hlavním vedoucím je mechanizátor. Má na starosti zaměstnance, kteří opravují stroje a pracují v dopravě. Tito pracovníci též vykonávají práce jako zaměstnanci v rostlinné výrobě.

Zaměstnanci v tomto úseku zodpovídají za provozuschopnost všech strojů, zejména v sezóně, kdy o výnosu rozhodují mimo jiné i agrotechnické lhůty. V sezóně opraváři vypomáhají v rostlinné výrobě např. na sklizňových strojích (kombajny, řezačky atd.)

Tyto profese jsou v družstvu odměňovány hodinovou sazbou. Výše mzdy se pohybuje v rozmezí 3. – 6. tarifní stupnice. Výkony se také každý den zaznamenávají.

Prémie, které mohou zaměstnanci svojí pílí získat, mohou dosáhnout až 50 % základní mzdové sazby.

4.5.5 Pomocné činnosti

Mezi pomocné činnosti se řadí pracovní pozice jako hlídač, vrátní, uklízečky atd. Tyto pracovní funkce spadají do nejnížší tarifní stupnice, a to do první. Odměňují se hodinovou časovou mzdou.

4.6 PŘEHLED PŘÍPLATKŮ

Veškeré příplatky za odvedenou práci vycházejí z kolektivní smlouvy vyššího stupně. Družstvo může tyto příplatky zvýšit i nad rámec kolektivní smlouvy.

Ve všech útvarech

Příplatky za práci přesčas - za každou hodinu práce přesčas přísluší zaměstnanci, kromě klasické hodinové mzdy, také příplatek ve výši 25 % stanovený z průměrné hodinové mzdy. Jde-li o práci přesčas prováděnou v noci nebo ve dnech nepřetržitého odpočinku v týdnu, přísluší za každou takto odpracovanou hodinu příplatek ve výši 40 % průměrné hodinové mzdy, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna místo příplatku. U nepravidelně rozvržené pracovní doby se pracovním dnem rozumí den stanovený v rozvrhu pracovních směn.

Příplatek za práci ve svátek - za každou hodinu práce ve svátek přísluší zaměstnanci odměňovanému v hodinových mzdových tarifech dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Svátky jsou dny určené zákonem č. 245/200 Sb. Nepožaduje-li zaměstnanec čerpání náhradního volna, zaměstnavatel poskytne zaměstnanci za každou takto odpracovanou hodinu ve svátek mimo dosažené mzdy příplatek v plné výši průměrného hodinového výdělku.

Zaměstnanci, který nepracoval proto, že svátek připadl na jeho obvyklý pracovní den, přísluší náhrada mzdy ve výši průměrného denního výdělku nebo jeho části za mzdu nebo část mzdy, která mu ušla v důsledku svátku.

Příplatek za práci v noci - za práci v noci a noční směně přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek. Výše příplatku za každou hodinu práce v noci činí nejméně 10 % průměrného hodinového výdělku. Práce v noci je práce konaná mezi 22:00 – 6:00 hodinou.

Příplatek za práci v sobotu a neděli - za práci v sobotu a v neděli zaměstnanci přísluší dosažená mzda a příplatek ve výši 10 % průměrné hodinové mzdy.

Dílňa

Příplatek za pracovní pohotovost - dohodne-li se zaměstnavatel se zaměstnancem, že bude mimo pracovní dobu mimo pracoviště připraven k výkonu práce, jde o pracovní pohotovost.

Zaměstnanci přísluší při pracovní pohotovosti mimo pracovní dobu a mimo pracoviště za každou hodinu pohotovosti v pracovní dny odměna nejméně ve výši 15 % mzdového tarifu a ve dnech pracovního klidu a ve svátek nejméně ve výši 25 % mzdového tarifu.

Minimální odměna za pracovní pohotovost činí 50,- Kč a jde-li o den pracovního klidu, je výše odměny stanovena na 70,- Kč za kalendářní den.

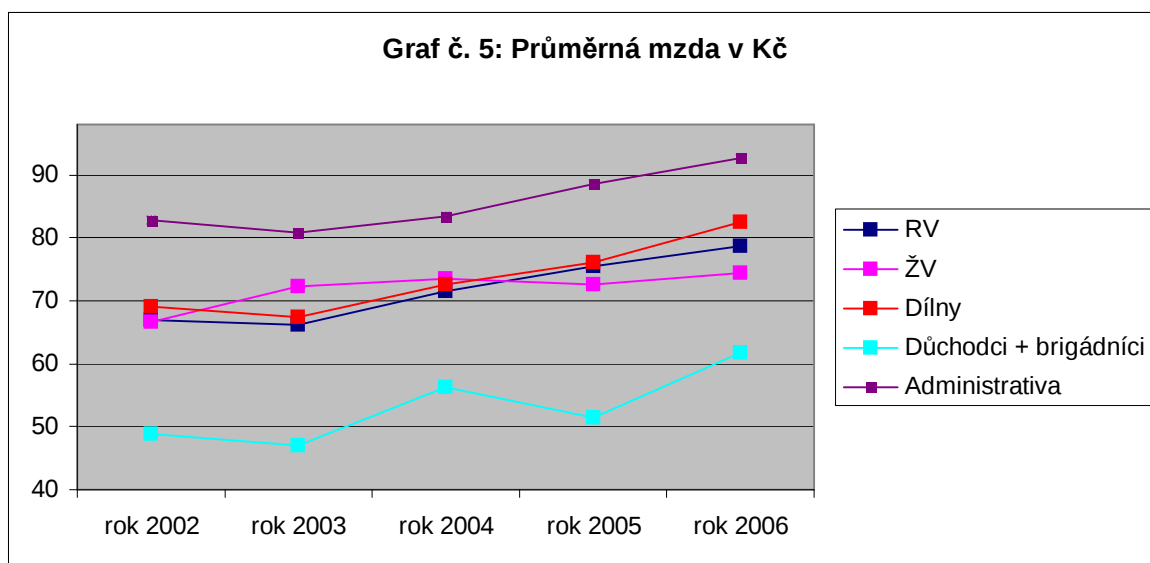
Živočišná výroba

Příplatky za dělenou směnu - výše příplatku za práci v dělené směně není taxativně vymezena, její výše je uvedena ve vnitřním předpisu.

Příplatek ve ztíženém pracovním prostředí - za práci ve ztíženém pracovním prostředí přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek. Vymezení ztíženého pracovního prostředí pro účely odměňování stanoví vláda nařízením. Minimální výše příplatku činí 6 Kč/hod.

4.7 PRŮMĚRNÁ MZDA

Tento graf zaznamenává vývoj průměrné hodinové mzdy v rozsahu 5 let. V grafu jsou uvedené všechny útvary družstva.



(Zdroj: interní zdroje podniku)

Z grafu lze vyčíst, že nejlépe je ohodnoceno středisko administrativy a následně dílny. V rostlinné výrobě jsou zaměstnanci v průměru ohodnoceny vyššími výdělky než v živočišné výrobě. Je to dáno tím, že v rostlinné výrobě v době sezóny pracují zaměstnanci v přesčasech a ve ztíženém prostředí.

Průměrná hodinová mzda v jednotlivých útvech

Meziroční vývoj průměrné hodinové mzdy v jednotlivých střediscích byl následující:

Tabulka č. 17: Přehled průměrných hodinových mezd v jednotlivých útvech

Rok	2002	2003	2004	2005	2006
RV	66,87	66,15	71,52	75,4	78,62
% změna	-	-1,08	8,12	5,43	4,27
ŽV	66,63	72,34	73,47	72,6	74,36
% změna		8,57	1,56	-1,18	2,42
Dílny	69,02	67,34	72,56	76,14	82,48
% změna	-	-2,43	7,75	4,93	8,33
Důchodci, brigádníci	48,86	47,05	56,33	51,46	61,71
% změna	-	-3,70	19,72	-8,65	19,92
Administrativa	82,79	80,98	83,37	88,61	92,71
% změna	-	-2,19	2,95	6,29	4,63

(Zdroj: interní zdroje podniku)

Z uvedené tabulky je zřetelné, že v rostlinné výrobě a administrativě poslední léta mzdy stále rostou a naopak v živočišné výrobě je vývoj nárůstu průměrné hodinové mzdy rozkolísaný. Je zde tedy vidět, že v živočišné výrobě je větší provázanost odměňování a výkonu než v ostatních činnostech.

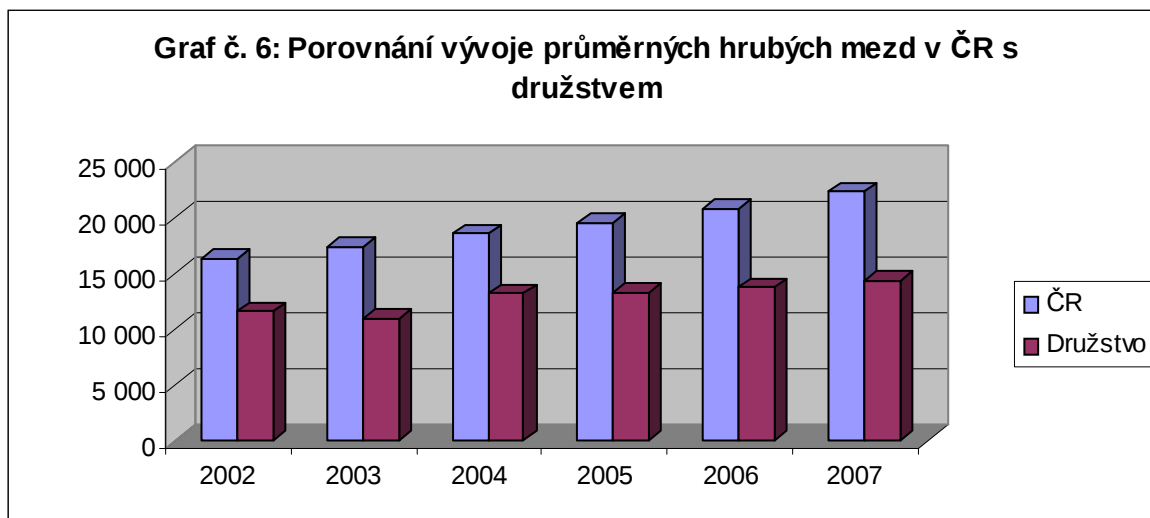
Tabulka č. 18:

Porovnání vývoje průměrných hrubých mezd v ČR s družstvem v letech 2002 – 2007

Rok	ČR	Družstvo	Podíl v %
2002	16 363	11 621	71
2003	17 443	10 998	63
2004	18 589	13 197	71
2005	19 591	13 293	68
2006	20 845	13 731	66
2007	22 382	14 402	64

(Zdroj: údaje statistického úřadu, interní zdroje podniku)

Graf uvedený níže nám zobrazuje kolik procent mzdy dostávají zaměstnanci ve srovnání s průměrem České republiky. Je zde zřetelný klesající trend, který by mohl v dlouhodobějším horizontu vést ke klesající motivovanosti zaměstnanců a možnému odchodu technicky vzdělaných pracovníků do lépe placených pracovních míst.



(Zdroj: interní zdroje podniku)

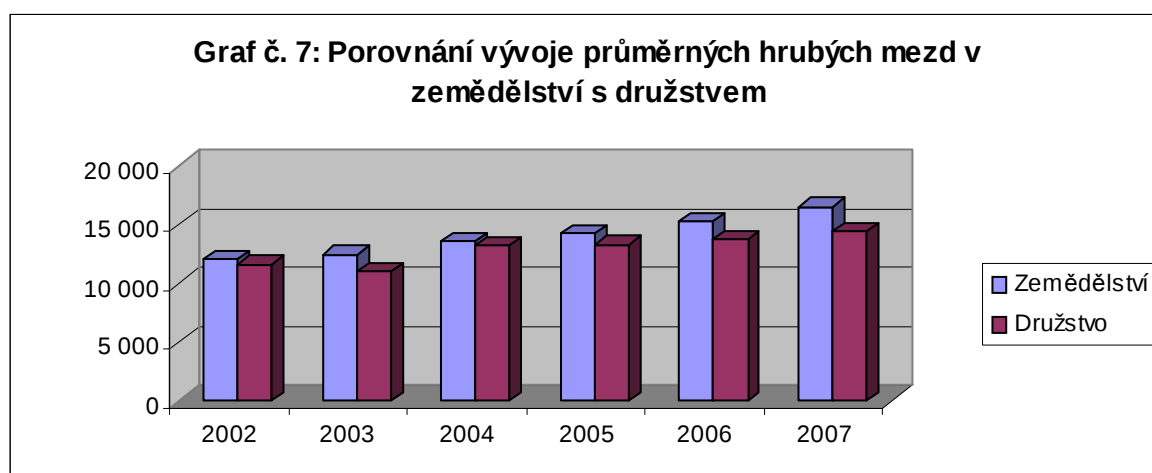
Tabulka č. 19:

Porovnání vývoje průměrných hrubých mezd v zemědělství s družstvem v letech 2002 – 2007

Rok	Zemědělství	Družstvo	Podíl v %
2002	12 015	11 621	97
2003	12 426	10 998	89
2004	13 540	13 197	97
2005	14 278	13 293	93
2006	15 253	13 731	90
2007	16 495	14 402	87

(Zdroj: ČSÚ, interní zdroje podniku)

I zde je viditelná tendence v prohlubujícím se rozdílu mezi výší průměrné mzdy ve sledovaném družstvu a průměrné mzdy dosahované v zemědělském odvětví. Tento fakt může v delším horizontu zapříčinit odchod pracovníků ke konkurenčním zemědělským podnikům.



(Zdroj: interní zdroje podniku)

4.8 PRODUKTIVITA PRÁCE

Produktivita práce nám udává vývoj velikosti výnosů na jednoho zaměstnance. Pozitivní je pokud hodnota v podniku roste. Pro výpočet produktivity práce, byl použit tento vzorec:

$$\text{Produktivita práce} = \text{výnosy} / \text{počet zaměstnanců (přepočtený počet)}$$

Tabulka č. 20: Produktivita práce v družstvu v tis. Kč na zaměstnance

Datum	Produktivita práce
31. 12. 2004	887,65
31. 12. 2005	955,51
31. 12. 2006	1 057,80
31. 12. 2007	1 721,36

(Zdroj: interní zdroje podniku)

Z tabulky lze vyčíst, že ukazatel produktivity práce má viditelně pozitivně rostoucí trend. Zvyšující se produktivita práce v podniku je na jedné straně způsobena efektivní prací managementu podniku, kdy vedení firmy modernizuje technické a technologické vybavení a na druhé straně i cenovými výkyvy a zvyšujícím se objemem dotačních prostředků.

Tato kombinace je zřetelná zejména v roce 2007, kdy produktivita práce v podniku vzrostla o 62 % . Velký podíl na tomto zvýšení měl zejména výrazný nárůst cen vyprodukovaných komodit jako mléka a produktů rostlinné výroby (pšenice, ječmene, řepky a atd.). Zároveň průměrný nárůst cen zemědělských komodit byl v roce 2007 ve výši 24 %. Samotný nárůst cen zemědělských produktů však sám osobně nezpůsobil nárůst produktivity práce o 63 % a je zde patrný vliv ostatních faktorů.

4.9 SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY MZDOVÉHO SYSTÉMU

Silné stránky mzdového systému:

- produktivita práce – má rostoucí trend v podniku,
- přehledné odměňování – mzda je buď časová nebo úkolová s možností výkonnostních prémie,
- systém odměňování – stanovuje si ho každý vedoucí útvaru (agronom, zootechnik), systém motivuje zaměstnance k vyššímu výkonu.

Slabé stránky mzdového systému:

- klesající tendence průměrné mzdy – ve srovnání s odvětvovým průměrem,
- administrativní náročnost odměňování v živočišné výrobě – evidence zvířat, pracovníků,
- věková struktura – struktura současných zaměstnanců, kde více jak 73 % zaměstnanců je starších 44 let.

4.10 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ

Podíl z hospodářského výsledku - na konci roku dostávají všichni vedoucí družstva odměnu z hospodářského výsledku, ale ostatní zaměstnanci podíl z hospodářského výsledku nemají.

Velkým posunem v motivaci všech zaměstnanců družstva by bylo zavedení postupu, na jehož základě by podíl z hospodářského výsledku dostal jen ten útvar, který za celý rok pracoval dobře a splnil plán výroby. Tím bude motivační tlak na jednotlivé vedoucí a jejich zaměstnance v jednotlivých úvarech vyšší a podnik bude díky této motivaci snáze dosahovat svých cílů. Peníze by dostal vedoucí útvaru, který by je rozdělil mezi své podřízené podle jejich účasti na dosažení cíle.

Poskytování naturálií zaměstnancům - zaměstnanci družstva jsou většinou zaměstnanci středního a vyššího věku, kteří bydlí na venkově a větší část z nich ve svých domácnostech chová zvířata. Proto by družstvo nabídlo svým zaměstnancům možnost odkoupení produktů z rostlinné výroby pro svoji spotřebu. Z rostlinné výroby by se nabízely zrniny. Byla by i možnost čerpat komodity ze živočišné výroby. Z živočišné výroby by si zaměstnanci mohli odkoupit také vykrmené prase.

Družstvo by stanovilo jaké množství patřičné komodity je možné koupit za dotovanou cenu.

Změna v odměňování v živočišné výrobě – pojem „krmný den a kus“ znamená, kolik kusů zvířat bylo ve stáji v průběhu měsíce krmeno. Každá skupina pracovníků má na starosti určitý počet zvířat, který se v průběhu měsíce může měnit. Tomu odpovídá náročnost a namáhavost práce. Tento faktor by se měl odrazit v odměňování.

Odměňování manuálních činností by bylo nejjednodušší stanovit na základě hodinové mzdy, ale tento způsob odměňování by zaměstnance nemotivoval k výkonu. Proto bylo nutné zavést další složky odměn, které jsou uvedené výše - jedná se o krmný den a přírůstky. Tyto odměny by měly zaměstnance motivovat k vyššímu výkonu.

„Krmný den a kus“ odráží přesně o kolik zvířat se daný ošetrovatel stará, ale odměňovat zaměstnance jenom na základě této složky by nebylo efektivní. Např. krmič by měl snahu všechny krávy nakrmit, ale ne dle aktuální krmné dávky.

Pokud v systému odměňování bude nastolena odměna za přírůstky, bude zaměstnanec více motivován dbát správně o zvířata. Je však potřeba zohlednit zootechnické a veterinární podmínky v dané stáji. Vyskytne-li se ve stáji např. nemoc, nemohou zvířata dosáhnout optimálních přírůstků. Tento stav by se neměl odrazit ve výši příjmu zaměstnance.

V družstvu se stanovuje mzda na základě hodinové mzdy a odměny za přírůstky. Tento systém odměňování je ve družstvech nejvíce používán. Každý systém má však své klady a zápory.

Na příkladu jsou nastíněné rozdíly v odměňování na základě hodinové mzdy a krmných dnů. Je stáj, kde je 30 ks krav. V průběhu měsíce dojde k poklesu počtu o 8 ks krav. Jsou dvě možnosti odměňování (hodinová mzda, krmný den a kus). Stanoví-li se mzda zaměstnance na základě hodinové mzdy, pracovník bude mít v pracovní době méně povinností a více času na práci, změna kusů krav se neprojeví na platu a firma bude mít stále stejné mzdové náklady. Naopak mzda stanovená na základě krmných dnů zohledňuje počet kusů zvířat. Tento systém nám objektivně umožňuje stanovit mzdu zaměstnance za skutečně odvedenou práci. Firma ušetří tímto systémem na mzdových nákladech. Systém na základě krmných dnů je pro zaměstnavatele efektivnější z hlediska mzdových nákladů.

Závěrem lze říci, že odměňování v družstvu na základě hodinové mzdy a odměny za přírůstky není špatný, avšak z příkladu můžeme vyvodit, že systém odměňování může být efektivnější. Proto lepším návrhem by bylo zkombinovat odměňování na základě krmného dnu a přírůstků.

Vždy je třeba brát v úvahu množství zvířat, typ stáje, způsob krmení, používanou mechanizaci apod.

Tabulka č. 21: Návrhy změn odměňování v živočišné výrobě

Výrobní úsek	Pracovní funkce	Původní stav - stanovení mzdy	Nový stav - stanovení mzdy
odchovna mladého skotu, teletník	ošetřovatelé telat	hodinová mzda + základní sazba za 1 kg přírůstku	základní sazba za krmný den + sazba za 1 kg přírůstku
	ošetřovatelé chovného skotu	hodinová mzda + základní sazba za 1 kg přírůstku	základní sazba za krmný den + sazba za 1 kg přírůstku
	ošetřovatelé březích jalovice	základní sazba za krmný den a kus	-
porodna prasníc	ošetřovatelé prasat	hodinová mzda	-
Výkrm prasat	ošetřovatelé prasat	hodinová mzda + sazba za 1 kg přírůstku	-

(Zdroj: interní zdroje podniku)

5 ZÁVĚR

Cílem práce bylo posoudit motivační strategii a systém odměňování zaměstnanců ve zvolené společnosti a navrhnout kroky, které by vedly k zlepšení mzdového systému.

Na začátku bylo představeno Zemědělské a obchodní družstvo Čáslavice, družstvo. Zaměstnanci podniku byli vzdělanostně a věkově charakterizováni, popsán byl i vývoj počtu zaměstnanců v podniku. Následně byly uvedeny motivační nástroje v podniku. Odměňování pracovníků bylo rozděleno podle jednotlivých útvarů. V další části byla porovnána průměrná mzda družstva s průměrnou mzdou v ČR a odvětvovým průměrem. Byl použit ukazatel produktivity práce. Na závěr byly navrženy změny v motivaci a odměňování v družstvu.

ZOD Čáslavice se zabývá rostlinnou a živočišnou výrobou. V každém útvaru družstva najdeme jinou pracovní dobu a charakter výrobního procesu si vyžaduje celotýdenní práci.

V zemědělství převažují fyzické práce, které vykonávají převážně muži. Z tohoto důvodu tvoří 83 % zaměstnanců muži a zbytek zaujímají ženy. Je snaha zapojit do výrobní činnosti i občany se změněnou zdravotní způsobilostí. Cílem družstva je mít minimální počet zaměstnanců. Tohoto dosahuje kombinací využití stálých pracovníků a brigádníků. V době dovolených nebo nemoci stálého zaměstnance jsou přijímáni na dohodu o provedení práce bývalí zaměstnanci.

Z celkového počtu zaměstnanců tvoří 73 % lidé ve věku nad 44 let, což není v zemědělství ničím neobvyklým. Převážná část zaměstnanců má výuční list. Lidé se středoškolským a vysokoškolským vzděláním, kterých je v podniku 17 %, zaujímají řídicí a administrativní pozice. Snahou družstva by mělo být zaměstnávat mladé, vzdělané a perspektivní lidi, kteří by přinášeli nové poznatky a myšlenky.

Ze mzdových forem se v družstvu používá časová a úkolová mzda. Časovou mzdou jsou odměňováni pracovníci vedoucích pozic a správa. Vedoucí jednotlivých útvarů mají stanovené určité cíle, které musí dodržovat, jako jsou agrotechnické lhůty, kvalita mléka atd. Podle jejich dodržení dostávají vedoucí pracovníci prémie.

Další formou odměňování je úkolová mzda. Touto mzdou jsou odměňováni manuální práce. Každý útvar má svého vedoucího pracovníka. Ten rozděluje, kontroluje,

hodnotí a vede evidenci práce každého svého podřízeného. Tato evidence je podkladem pro stanovení mzdy.

Každý vedoucí si vytváří systém odměňování. Má vytvořené osobní třídy pro každého zaměstnance, tj. do jakého tarifního stupně příslušný zaměstnanec spadá. Vedoucí se snaží odměňovat hodinovou mzdou minimálně, aby se ve výši mzdy odrazil výkon zaměstnance, proto vytváří úkolové sazby. Navíc má hodnotitel vytvořenou širokou škálu výkonnostních prémie, kterými motivuje zaměstnance.

Silné stránky mzdového systému:

- produktivita práce – má rostoucí trend v podniku,
- přehledné odměňování – mzda je buď časová nebo úkolová s možností výkonnostních prémie,
- systém odměňování – vytváří každý vedoucí (agronom, zootechnik), systém motivuje zaměstnance k vyššímu výkonu

Slabé stránky mzdového systému:

- klesající tendence průměrné mzdy – ve srovnání s odvětvovým průměrem,
- administrativní náročnost odměňování v živočišné výrobě – evidence zvířat, pracovníků,
- věková struktura – struktura současných zaměstnanců, kde více jak 73 % zaměstnanců je starších 44 let.

Porovnáním průměrné mzdy v ČR s průměrnou mzdou v družstvu bylo zjištěno, že průměrná mzda družstva dosahuje 70 % průměrné mzdy v ČR. Vzhledem k neustálému zvyšování průměrné mzdy v ČR a pouze k mírnému růstu mezd v družstvu lze usuzovat, že rozdíly mezi zmiňovanými mzdami se budou neustále prohlubovat. Stejná situace nastává v porovnání mezd s odvětvovým průměrem. Družstvo v tomto aspektu dosahuje 90 % průměrné odvětvové mzdy. Z těchto důvodů lze doporučit zvýšení mzdy v družstvu, neboť by mohlo dojít k odchodu pracovníků ke konkurenčním zemědělským podnikům.

Dále byla hodnocena v podniku produktivita práce, která má pozitivní charakter, neboť hodnota ve vývoji neustále roste. Tento efekt je na jedné straně způsoben kvalitní prací managementu podniku, kdy vedoucí modernizuje technické a technologické vybavení, a na druhé straně i cenovými výkyvy a zvyšujícím se objemem dotačních prostředků.

Mzda má motivační charakter. Zaměstnanec by si měl být jist, že pokud bude pracovat kvalitně a v požadovaných normách, dostane řádně zapláceno. Vyplacená mzda by měla odrazit skutečně odvedený výkon pracovníka.

Zaměstnanci podniku nedostávají pouze základní mzdu, prémie, příplatky atd., ale mají i nárok na řadu zaměstnaneckých výhod, kterým je např. příspěvek na stravování, příspěvek na životní pojištění, finanční dary k životnímu jubileu, dodateková dovolená atd. Vedoucí pracovníci mají k dispozici služební auta a služební mobilní telefony.

Snahou družstva je vytvářet dobré pracovní podmínky pro zaměstnance. Pro realizaci dobrého pracovního prostředí je potřeba dostatek finančních prostředků. V roce 2007 byl postaven nový moderní kravín s dojírnou, který odpovídá standardům EU. S modernizací družstvo nezačalo ani v rostlinné výrobě, kde se nakupují nové moderní a lepší stroje s vyšší automatizací.

Návrhy na zlepšení systému odměňování:

- podíl z hospodářského výsledku – by dostal jen ten útvar v podniku, který splnil plán výroby, vedoucí by rozdělil peníze podle zásluh zaměstnanců,
- poskytování naturálií zaměstnancům - zaměstnanci by si mohli koupit komodity z rostlinné a živočišné výroby v určitém množství za dotovanou cenu,
- změna v odměňování v živočišné výrobě – efektivnější odměňování některých pracovních pozic v živočišné výrobě na základě krmného dnu a přírůstků.

Návrhy na zlepšení systému motivace:

- vyšší mzda – větší motivace zaměstnanců,
- komunikace – lepší komunikace nadřízený a podřízený,
- společné akce – vyšší soudržnost pracovníků.

Mzdový a motivační systém podniku je efektivní. Pokud by měly být provedeny změny tak spíše jen dílčího charakteru, které by výrazným způsobem nezměnily uvedenou strukturu, která kombinuje jak pevnou složku mzdy - zajišťuje zaměstnancům určitou jistotu, tak i pohyblivou složku mzdy - motivuje zaměstnance k lepším výsledkům podniku.

6 SUMMARY

This thesis is concentrated on motivation strategies with focus on the system of salaries in an organization. Theoretic part focuses on motivation and worker remuneration. The practical part is focused on the analysis of the system of wages in the chosen organization. The subject of the practical part is an agricultural cooperative, which deals with plant and animal production. The introduction characterizes activities in the cooperation and its organization structure. Next part concentrates on analysis of employee numbers, education and age structure. Important part of this thesis is motivation of employees in the organization. Motivation is realized through a number of work benefits. Remuneration is described in accordance with various subdivisions of the cooperative. The progress of average wages has been compared with the average wage in the Czech Republic, and then it has been compared with average wages in the agriculture. Another analysed indicator was work productivity in the organization. The conclusion contains strengths and weaknesses of the system of salaries and proposals for changes in the remuneration system and motivation in the organization.

Key words: motivation, remuneration, employees, system of wages

7 SEZNAM GRAFŮ A TABULEK

Graf č. 1: Organizační schéma.....	str. 16
Graf č. 2: Vývoj počtu zaměstnanců.....	str. 19
Graf č. 3: Věková struktura zaměstnanců.....	str. 20
Graf č. 4: Vzdělanostní struktura zaměstnanců.....	str.20
Graf č. 5: Průměrná mzda v Kč.....	str. 34
Graf č. 6: Porovnání vývoje průměrných hrubých mezd v ČR s družstvem.....	str. 36
Graf č. 7: Porovnání vývoje průměrných hrubých mezd v zemědělství s družstvem...	str. 37

Tabulka č. 1: Mzdová strategie firmy a faktory, které ji ovlivňují.....	str. 13
Tabulka č. 2: Přehled délky praxe předsedy a místopředsedy.....	str. 16
Tabulka č. 3: Přehled pracovních funkcí.....	str. 17
Tabulka č. 4: Přehled středisek.....	str. 17
Tabulka č. 5: Struktura zaměstnanců podniku k 30.6.2007.....	str. 19
Tabulka č. 6: Přehled jednotlivých školení.....	str. 21
Tabulka č. 7: Pracovní doba v rostlinné výrobě.....	str. 21
Tabulka č. 8: Pracovní doba v živočišné výrobě.....	str. 22
Tabulka č. 9: Pracovní doba v útvaru technickohospodářských pracovníků.....	str. 22
Tabulka č. 10: Přehled finančních darů.....	str. 22
Tabulka č. 11: Přehled nabízených pracovních oděvů.....	str. 24
Tabulka č. 12: Přehled mzdových tarifů.....	str. 27
Tabulka č. 13: Přehled úkolových sazeb používaných v rostlinné výrobě.....	str. 30
Tabulka č. 14: Přehled odměňování v živočišné výrobě.....	str. 31
Tabulka č. 15: Přehled poskytovaných prémie v živočišné výrobě.....	str. 31
Tabulka č. 16: Ukázka odměňování zaměstnanců v kravíně.....	str. 32
Tabulka č. 17: Přehled průměrných hodinových mezd v jednotlivých útvarech	str. 35
Tabulka č. 18: Porovnání vývoje průměrných hrubých mezd v ČR s družstvem v letech 2002 – 2007.....	str. 35
Tabulka č. 19: Porovnání vývoje průměrných hrubých mezd v zemědělství s družstvem v letech 2002 – 2007.....	str. 36
Tabulka č. 20: Produktivita práce v družstvu v tis. Kč na zaměstnance.....	str. 37
Tabulka č. 21: Návrhy změn odměňování v živočišné výrobě.....	str. 40

8 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Foot, M., Hook, C.: *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002, 462 s., ISBN 80-7226-515-6.

Hůla, L. *Odměňování a mzdové formy v podnikatelské praxi*. Praha: Menu, 1996, 127 s., ISBN 80-902152-2-X.

Jakoubka, J. *Zákoník práce*. Praha: Grada Publishing, 2006, 79 s., ISBN 80-247-1603-8.

Kahle, B., Stýblo, J. *Praktická personalistika*. Praha: Pragoeduca, 1998, 254 s., ISBN 80-85856-60-3.

Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s., ISBN 80-7179-389-2.

Kleibl, J., Hüttlová, E., Dvořáková, Z. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998, 147 s., ISBN 80-7079-202-7.

Kocourek, J., Trylč, L. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. Olomouc: Anag, 2001, 642 s., ISBN 80-7263-039-3.

Koubek, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, 209 s., ISBN 80-7261-116-X.

Provazník, V., Komárková, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica, 2004, 128 s., ISBN 80-245-0703-X.

Štikar, J. a kol. *Psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum, 1996, 200 s., ISBN 80-7184-091-2.

Vybíhal, V. a kol. *Mzdové účetnictví 2006 – praktický průvodce*. Praha: Grada Publishing, 2006, 364 s. ISBN 80-247-1478

•
Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců v národním hospodářství (bez podlimitních ekonomických subjektů) podle odvětví (oddíly OKEČ) 1), 2) [online]. Praha : Český statistický úřad, c2008 , 31.7. 2007 [cit. 2008-02-28]. Dostupný z WWW:

<[http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/t/22003C53D3/\\$File/31075100.XLS](http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/t/22003C53D3/$File/31075100.XLS)>.

Anonymus 1: *Kolektivní smlouva na rok 2007 uzavřená mezi zaměstnavatelskými svazy: Zemědělský svaz České republiky, Českomoravský svaz zemědělských podnikatelů a Odborovým svazem pracovníků zemědělství a výživy – Asociace svobodných odborů ČR*. Praha 2007, 26 s.