

UNIVERZITA PARDUBICE
Fakulta ekonomicko - správní

Efektivnost podnikových výrobních faktorů

Bc. Jana Černá

Diplomová práce

2011

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana ČERNÁ**
Osobní číslo: **E09572**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Efektivnost podnikových výrobních faktorů**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

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

1. Úvod do problému
2. Definice a členění výrobních faktorů
3. Pojetí efektivnosti podnikových výrobních faktorů
4. Aplikace ve firmě Impress, a. s.
5. Vyhodnocení, závěry a doporučení pro praxi


Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. COPELAND, T., KOLLER, T., MURRIN, J.: Stanovení hodnoty firm. Praha. Victoria Publishing. ISBN 80-85602-41-4.
2. HEIGL, A., PEEMÖLLER, V. H.: Interne Revision in einer Rezessionsphase. ZIR 1/1995.
3. SYNEK, M. Podniková ekonomika. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4
4. VALACH, J.: Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. Praha, VŠE 1994.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jaroslav Pakosta, CSc.**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **15. června 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2011**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 16. června 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsme v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 26. 4. 2011

Jana Černá

Poděkování

Ráda bych na tomto místě vyjádřila poděkování vedoucímu práce doc. Ing. Jaroslavu Pakostovi, CSc. za odborné vedení, cenné rady a pomoc, kterou mi poskytl při vypracování diplomové práce. Děkuji!

Anotace

Cílem diplomové práce „Efektivnost podnikových výrobních faktorů“ je na základě měření zhodnotit, zda společnost Impress a. s. Skřivany provádí svoji podnikatelskou činnost efektivně, čili s využitím optimální kombinace výrobních faktorů.

Teoretická část se zabývá klasifikací výrobních faktorů z pohledu podnikové ekonomiky. Dále je zde vysvětleno pojetí efektivnosti a jednotlivé způsoby měření. V praktické části budu aplikovat své poznatky na podnik Impress, a. s. Skřivany, který se zabývá výrobou kovových obalů. V závěru práce bude na základě zjištěných informací vyhodnoceno, zda podnik provádí své činnosti efektivně, popř. jaké kroky by měl podniknout ke zlepšení.

Klíčová slova: efektivnost, podnikové výrobní faktory, produktivita, náklady, tržby, spotřeba

Annotation:

The aim of the thesis “The Effectiveness of the Production Factors of the Company” is to evaluate whether company Impress, Inc. Skřivany is running business effectively while using optimal combination of production factors.

The theoretical part discusses classification of production factors from the point of view of business economics. There is also explained the term effectiveness and various ways of its measurement. In the practical part my findings will be applied on Impress, Inc. Skřivany, the company that is manufacturing metal cans. Based on the findings, business efficiency of the company will be analysed at the conclusion of the thesis. Finally, some improvements will be suggested.

Key words: effectiveness, production factors of the company, productivity, costs, gains, consumption

OBSAH

Úvod	8
1. Definice a členění výrobních faktorů	9
1.1. Dispozitivní faktor - řídicí práce	11
1.1.1. Funkce podnikového řízení	11
1.1.2. Nositelé řídicích rozhodnutí v podniku	13
1.2. Elementární faktory	15
1.2.1. Výkonná práce	15
1.2.2. Dlouhodobý hmotný majetek	25
1.2.3. Materiál	30
1.3. Kombinace výrobních faktorů	33
1.3.1. Spotřeba výrobních faktorů – náklady podniku	35
1.3.2. Výsledek činnosti podniku – výnosy a zisk	39
2. Pojetí efektivity podnikových výrobních faktorů	40
2.1. Efektivnost	40
2.2. Způsoby měření efektivity	42
2.2.1. Posuzování efektivity prostřednictvím ukazatelů produktivity	42
2.2.2. Měření pomocí ukazatelů ekonomické efektivity	45
2.2.3. Měření prostřednictvím ekonomických normálů	47
3. Aplikace ve firmě Impress, a. s.	49
3.1. Základní údaje o firmě	49
Závod Skřivany	49
Historie závodu	49
3.2. Posuzování efektivity prostřednictvím ukazatelů produktivity	51
3.3. Měření efektivity pomocí ukazatelů ekonomické efektivity	56
3.4. Měření efektivity prostřednictvím ekonomických normálů	60
Vyhodnocení, závěry a doporučení pro praxi	66
Použitá literatura	71
Seznam obrázků a tabulek	74

Úvod

Podniková ekonomika, resp. podnikové hospodářství jako samostatná nauka má své nezastupitelné místo, které s postupem času stále více nabývá na významu. V globalizované ekonomice se totiž možná více než před tím vracíme k vlastní podstatě fungování podniku a efektivnímu využívání zdrojů, kterými podnik disponuje, neboť slova náklady a růst musí podnik vnímat intenzivně, pokud chce dlouhodobě prosperovat. Globální prostředí vyvolává u podniku potřebu se přizpůsobovat a aktivně využívat nové nástroje, tak aby nejen přežily, ale aby byly efektivní a fungovaly dlouhodobě.

Problematika efektivnosti patří odedávna v ekonomii ke klíčovým tématům, kterým je věnována vždy velká pozornost. A je také proč, neboť jde o kritérium, které pomáhá rozhodovat racionálně o užití vzácných, omezených zdrojů na uspokojení potřeb, které jak známo omezeny nejsou.

Princip efektivnosti je klíčovým principem procesu hospodářské činnosti organizace, z něhož se odvozují dílčí cíle a úkoly, které je třeba naplnit, aby bylo dosaženo optimálního naplnění trvalé dynamické rovnováhy organizace.

Efektivitu můžeme pojímat jako výrobní proces, kdy chceme s minimální hodnotou vstupu dosáhnout požadovaných výsledků. Jiným způsobem ji můžeme definovat tak, že efektivnost je dosahování maximální hodnoty výstupu při daných vstupech.

K uskutečnění výroby dle národohospodářské teorie je třeba spojení tří výrobních faktorů, a to půdy, práce a kapitálu. Avšak z hlediska podnikového výrobní proces vyžaduje kombinaci elementárních výrobních faktorů, tedy lidské práce, strojů, nástrojů a materiálu, přičemž k nalezení optimální kombinace je třeba řídicí a organizační práce člověka, tedy dispozitivní faktor.

V teoretické části se budu zabývat klasifikací výrobních faktorů z pohledu podnikové ekonomiky. Dále zde bude vysvětleno pojetí efektivnosti a jednotlivé způsoby měření. V praktické části budu aplikovat své poznatky na podnik Impress, a. s., který se zabývá výrobou kovových obalů. Na základě zjištěných informací vyhodnotím, zda podnik provádí své činnosti efektivně, popř. jaké kroky by měl podniknout ke zlepšení.

1. Definice a členění výrobních faktorů

Ekonomická teorie říká, že za výrobu lze považovat každou ekonomickou činnost, která tvoří hodnotu. Výrobou pak rozumíme hospodářské činnosti spojené se zajištěním služeb a výrobků, tedy statků pro konečného spotřebitele. Užší pojetí vysvětluje výrobu jako finální produkci, která vzniká zpracováním surovin a materiálů.

K uskutečnění výroby dle národohospodářské teorie je třeba spojení tří výrobních faktorů, a to půdy, práce a kapitálu. Z toho půda a práce jsou výrobními faktory původními, zatímco kapitál (fyzický nikoli peněžní) je odvozeným výrobním faktorem.¹

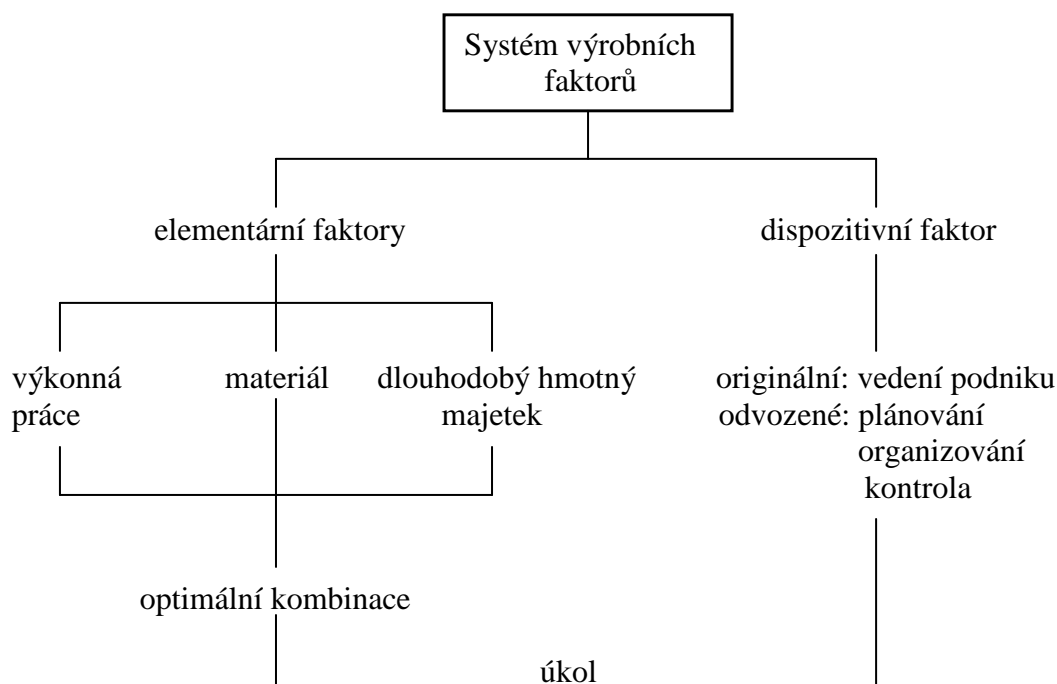
Pro mou práci je však důležité členění výrobních faktorů z pohledu podnikové ekonomiky. Podnikový výrobní proces vyžaduje kombinaci lidské práce, strojů, nástrojů a materiálů. Lidská práce, materiál a dlouhodobý hmotný majetek se ve výrobním procesu v podniku kombinuje, přičemž k nalezení optimální kombinace je třeba řídicí a organizační práce člověka – dispozitivní činnost. Tuto dispozitivní činnost považují někteří autoři za samostatný výrobní faktor, na základě toho vzniká následující členění výrobních faktorů:

- dispozitivní práce (podnikové řízení), jejímiž funkcemi jsou plánování, organizování vedení, rozhodování a kontrola podnikového procesu,
- výkonná práce (práce vztahovaná k objektu),
- dlouhodobý hmotný majetek (např. pozemky, budovy, stroje, nástroje),
- materiály (např. suroviny, pomocné a provozní látky).²

¹ SYNEK, Miloslav; KISLINGEROVÁ, Eva; a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha : C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

² NOVOTNÝ, Jiří. *Nauka o podniku : Výstavba podniku*. Plzeň : Aleš Čeněk, 2007. 213 s. ISBN 978-80-7380-071-0

Obr. č. 1 Systém podnikových výrobních faktorů



Zdroj: NOVOTNÝ, Jiří. *Nauka o podniku : Výstavba podniku*. Plzeň : Aleš Čeněk, 2007. 213 s. ISBN 978-80-7380-071-0

Výrobní faktory, výkonná práce, dlouhodobý hmotný majetek a materiál jsou společně označovány jako elementární faktory nebo faktory vztahující se k objektu. Je tomu tak proto, že je jim společný bezprostřední vztah k předmětu výroby. Využívání elementárních faktorů v rámci hospodářských procesů v podniku je řízeno dispozitivním faktorem.

Vymezení dispozitivního faktoru jako pracovního výkonu, jehož hlavním úkolem je přijímání řídicích rozhodnutí, oproti výkonné práci, jejíž obsahem jsou prováděcí činnosti, také není bez problému. V hierarchii řídicích pracovních pozic působí vedle vrcholových řídicích pracovníků zabývajících se vedením podniku (vlastníci, případně vlastníky pověřeni vrcholoví manažeři) i vedoucí pracovníci na nižších stupních řízení, kteří mohou přijímat v určitých oblastech vlastní řídicí rozhodnutí, ale současně musí provádět příkazy svých nadřízených. Proto je dispozitivní faktor dále dělen na část původní, čili originální, jejímž obsahem je vedení podniku, vnitřně strukturovatelné na stanovení cílů a rozhodování, která jsou odvozována ze soukromého systému, a na části odvozené, neboli derivativní, které zahrnují plánování, organizace a dohled, kde je rozhodovací pravomoc v určité míře omezována příkazy vedení podniku.

Jak mezi originální a odvozenou dispozitivní prací, tak mezi dispozitivní a výkonnou prací lze jen těžko určit dílčí čáru, neboť o tom, zda tato dělící čára probíhá spíše výše či níže, vzhledem k vertikále řídicí hierarchie, rozhoduje míra centralizace řídicí pravomoci.³

1.1. Dispozitivní faktor - řídicí práce

Cílem každého podniku je dosahovat dlouhodobě co nejlepších výsledků. K tomu je třeba, aby měl podnik co nejkvalitnější vrcholové řízení, pro které se ve většině jazyků používá slovo management. Úkolem managementu je stanovit cíle podniku a způsoby jejich dosažení a provádění řady činností od plánování, vytváření organizace, rozdělování úkolů, běžného rozhodování, koordinaci až po kontrolu plnění cílů a úkolů. Dále je také odpovědný za výběr nejlepší kombinace lidské pracovní síly, materiálu a hmotného investičního majetku.

Úkolem manažerů je účinně a efektivně řídit přeměnu vstupů na výstupy, vytvářet zisk a být produktivní (efektivní), tj. dosáhnout žádoucího poměru mezi vstupy a výstupy. Produktivita vyžaduje účinnost (dosahování cílů) a efektivnost (použití nejmenšího množství zdrojů).

Výsledky podnikových aktivit jsou závislé jak na faktorech uvnitř podniku, tak na faktorech vnějších. Podnik lze tedy chápat jako relativně uzavřený celek a podle toho je nutno přistupovat i k jeho řízení. Řízení podniku jako celku je úkolem vrcholového řízení podniku, které usiluje především o vzájemné skloubení jednotlivých činností tak, aby bylo dosaženo všech vytyčených cílů.⁴

1.1.1. Funkce podnikového řízení

Úkoly dispozitivního faktoru, resp. funkce podnikového řízení lze vyjádřit následujícími kroky řídicí činnosti v podniku:

- plánování,
- realizování (organizování),
- vedení pracovníků,

³ NOVOTNÝ, Jiří. *Nauka o podniku : Výstavba podniku*. Plzeň : Aleš Čeněk, 2007. 213 s. ISBN 978-80-7380- 071-0.

⁴ SYNEK, Miloslav; KISLINGEROVÁ, Eva; a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha : C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

- kontrolování,
- rozhodování.

Plánování

Při vytváření podmínek pro efektivní vykonávání práce jednotlivců pracujících ve skupině je nejdůležitějším úkolem manažera dosáhnout jistoty, že každý pochopil účel a cíle práce skupiny včetně metod pro jejich dosažení. Pokud má být skupinové úsilí efektivní, musí lidé přesně vědět, co je potřeba udělat. Plánování je tedy možné označit jako východisko pro všechny manažerské funkce, které zahrnuje výběr poslání a cílů a volbu činností pro jejich dosažení. Vyžaduje pochopitelně i rozhodování, tj. výběr mezi možnostmi budoucího průběhu činností. Plán tak poskytuje racionální přístup k dosažení předem zvolených cílů.

Plánování staví mosty mezi tím, kde jsme, a tím, kam chceme jít. Vytváří podmínky pro to, aby se realizovaly určité záležitosti, které by se třeba za jiných okolností neuskutečnily. Jen málokdy se nám podaří přesně předvídat budoucnost, neboť faktory náhody mohou změnit i nejlepší plány.

Realizování (organizování)

Realizování je jedna ze složek řízení a je dalším krokem v modelovém sledu funkcí dispozitivního faktoru, jehož obsah je interpretován jako uskutečňování vybrané varianty plánu. Zahrnuje rozdělení úkolů a uspořádání lidí, věcných prostředků a informací přijatého plánu. Realizace, jako funkce podnikového řízení zahrnuje pouze činnost dispozitivního faktoru. Vzhledem k tomu, že obsahem tohoto úkolu podnikového řízení není provádění jednotlivých věcných úkolů, je jako synonymum pro jeho označení používán název organizování, resp. organizace.

Vedení pracovníků

Vedení pracovníků a koordinace jejich práce je základní činností manažerů všech úrovní, i když to nejlépe vidíme u mistrů či vedoucích skupin a oddělení, tedy na základní úrovni manažerů. Zpravidla se tato náplň interpretuje jako schopnost vést, usměrňovat, motivovat, stimulovat, strhávat lidi tak, aby jejich činnost vedla k dosazování stanovených podnikových cílů. Vedení lidí vyžaduje určitou způsobilost manažera, autoritu či charisma.

Kontrolování

Kontrolování je velmi důležitou manažerskou funkcí, neboť je spojeno se všemi ostatními manažerskými funkcemi. Prostřednictvím kontrolování získává dispoziční faktor informace o tom, do jaké míry a jakým způsobem jsou stanovené cíle dosahovány. Někteří autoři zaměňují pojem kontrola s pojmem dohled, který má ale širší význam. Zahrnuje totiž nejen kontrolu (dohled provádění osobami, které činnosti provádějí či jsou na nich zainteresováni), ale i revizi a audit (dohled prováděný interními a externími znalci, nezainteresovanými na sledovaných jevech).

Rozhodování

Rozhodovací procesy představují jednu z nejdůležitějších činností manažerů, neboť jsou nedílnou složkou ostatních postupných manažerských funkcí. Chápeme je jako procesy řešení rozhodovacích problémů, tj. problémů s více (alespoň dvěma) variantami řešení. Problém bychom pak mohli obecně vymezit existencí rozdílu či odchylky mezi žádoucím stavem určité složky okolí rozhodovatele a jejím skutečným stavem, přičemž musí jít o diferenciaci nežádoucí, tj. skutečný stav je horší než stav žádoucí. Nejvýrazněji se uplatňuje v plánování, kdy tvorba plánu představuje velké množství důležitých rozhodnutí. Všichni manažeři na všech úrovních dělají rozhodnutí, z nichž některá jsou strategického charakteru a ovlivňují zásadním způsobem prosperitu nebo přežití podniku, jiná mohou být zdánlivě nevýznamná. Avšak všechna rozhodnutí mají na výkonnost podniku určitý vliv.⁵

1.1.2. Nositelé řídicích rozhodnutí v podniku

Nositeli podnikových řídicích rozhodnutí jsou v tržní ekonomice buď vlastníci nebo orgány vytvořené vlastníky pro řízení podniku – vedoucí, manažeři. Podniky lze dle tohoto hlediska členit na vlastnické podniky a podniky manažerské.

⁵ BUCHTA, Miroslav; SIEGL, Milan. *Základy managementu..* Vyd. 2. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2000. 155 s. ISBN 80-7194-540-4.

Vlastnické podniky

Vlastnické podniky představují podnikatelské subjekty, v nichž vlastníci plní dvě funkce: nesou kapitálové riziko a řídí podnik. To znamená, že nesou odpovědnost za sestavení hospodářských plánů, přijímají samostatně provozní hospodářská rozhodnutí a odpovídají za hospodářský rozvoj podniku., na němž závisí nejenom jeho vlastní příjem, ale i příjem jeho zaměstnanců. Zisk náleží jenom jemu, sám také nese ztrátu. Do této skupiny podniků patří např. podniky fyzických osob, veřejné obchodní společnosti, u kterých, pokud společenská smlouva neudává jinak, podnikové řízení přísluší všem společníkům a mimo to i kapitálové společnosti s jediným vlastníkem (fyzickou osobou).

Manažerské podniky

Manažerské podniky se vyznačují tím, že spoluvlastníci přijímají pouze kapitálové riziko a řídicí rozhodnutí jsou přenášena na vedoucí, kteří jsou zaměstnanci podniku. Typickým příkladem jsou především akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným, ve kterých společníci pověřují obchodním řízením manažery, zaměstnance.

Rozdělení obou podnikových funkcí mezi vlastníky a manažery je podmíněno především tím, že velké podniky potřebují kapitál, který nemůže zpravidla poskytnout jedna nebo několik osob. Na základě toho se vyvinuly organizačně právní formy sdružující kapitálové vklady mnoha osob. Společnosti tohoto typu si musí již vzhledem k velkému počtu vlastníků volit akceschopné řídicí grémium.

Kapitáloví investoři dosazují manažery, aby plnili jejich cíle, tzn. docílovali co nejvyššího úročení vloženého kapitálu a to jim vypláceli. Manažeři jsou zainteresováni na uchování a vzestupu své hospodářské a společenské pozice, na výkonu a rozšiřování jim přidělené hospodářské moci. Zvýšení moci předpokládá růst podniku, který vyžaduje zvyšovat vlastní kapitál podniku. To může být uskutečněno reinvestováním zisku, což ale vede ke snížení výplat ze zisku. Oddělení funkcí nesení kapitálového rizika a podnikového řízení zpravidla vyúsťuje v protichůdnost zájmů vlastníků a managementu.

Kromě vlastníků a manažerů se na vytváření podnikových rozhodnutí podílí také zaměstnanci. Jedná se zejména o spolurozhodování zaměstnanců v oblasti výrobního faktoru práce (např. kolektivní vyjednávání o tarifních podmínkách či o kolektivních smlouvách).

Jestliže je podnik řízen jednou osobou, čili vlastníkem, je zajištěna jednota tvorby příkazů i zastupování navenek. Ale pokud je podnik řízen více osobami, musí být vrcholové řízení organizováno. U osobních společností se pravomoci společníků pověřených řízením zpravidla vymezují ve společenské smlouvě a v kapitálových společnostech organizaci řídicích a kontrolních orgánů stanoví obchodní zákon, resp. na jeho základě stanoví společnosti.

Pokud tvoří vrcholové řízení několik osob, může se vytvářet organizace podle různých principů. Zásadně se rozlišují dva systémy, mezi nimiž existují přechody nebo smíšené formy.

Jestliže jeden člen řídicího grémia podniku má právo při rozporech mezi členy sám rozhodovat, jedná se o direktoriální princip. V praxi to znamená, že osoba vybavená pravomocí sama rozhodnout při rozporech nemůže být přehlasována. Tato vysoká koncentrace rozhodovacích pravomocí v rukou jedné osoby má přednost v možnosti rychle dospět k rozhodnutí, avšak může snižovat kvalitu rozhodnutí.

Pokud vedení podniku spočívá v rukou většího počtu lidí se stejným oprávněním, hovoří se o kolegiálním principu. Tvorba jednotné vůle zde může být uskutečňována např. dospíváním k jednomyslnosti nebo k většinovému stanovisku, což ale představuje relativně náročný proces. U organizace vrcholového řízení podniku na tomto principu je výhodou vyšší odbornost a přehlednost přijímaných rozhodnutí. Naopak může být pro podnik nevýhodné, když mezi názory členů řídicího grémia existují zejména v případech neodkladných rozhodnutí vážné rozdíly.⁶

1.2. Elementární faktory

1.2.1. Výkonná práce

Předpokladem úspěšného chodu organizace je cílevědomé a promyšlené využívání pracovníků jako živého zdroje nezbytného pro uskutečnění produkčního procesu.

Výkonnou práci rozumíme lidskou energii a duševní schopnosti vynakládané pracovní silou při výrobě statků. Lidský pracovní výkon závisí jak na fyzických a psychických schopnostech pracovní síly, tak na vůli tyto schopnosti plně využít. Schopnosti můžou být

⁶ NOVOTNÝ, Jiří. *Nauka o podniku : Výstavba podniku*. Plzeň : Aleš Čeněk, 2007. 213 s. ISBN 978-80-7380-071-0

ovlivněny tělesnou kondicí, nadáním, věkem, rozvíjením přirozených vloh, odbornou výchovou a získáváním praktických pracovních zkušeností.

Člověk, nositel výrobního faktoru práce, je trvalým a velmi nákladným činitelem produkčního procesu, a to i v podmínkách rozsáhlé automatizace, rozvoje robotizace a rychlého uplatňování poznatků nejen technických, ale i společenských věd. Významně se však změnil charakter práce, především se snížil podíl manuální práce. Účelné využití lidského činitele v produkčním procesu má rozhodující význam pro zabezpečení účelného průběhu produkčního procesu. K tomu je potřeba vytvořit také podmínky pro využití tvůrčích schopností a iniciativy člověka. To patří mezi jeden ze základních požadavků moderního managementu. Tento přístup je pak prospěšný oběma stranám, tj. zaměstnavatelům i zaměstnancům, pro které se spíše používá termín spolupracovník či partner. Při tomto přístupu k účelnému využívání lidských zdrojů se vytvářejí příznivé předpoklady pro uspokojování společenských potřeb i individuálních potřeb člověka, včetně potřeby seberealizace, společenského uznání a rozvoje osobnosti.⁷

Snaha o výkon je projevem vůle pracovníka dát svou schopnost výkonu plně k dispozici podniku. Motivovanost pracovníka může být negativně ovlivněna, jestliže je pověřen výkonem činností, které neodpovídají jeho způsobilosti (kvalifikaci) nebo je musí vykonávat za nevhodných pracovních podmínek. Vzhledem k tomu pak získává dojem své osobní a odborné nedocenenosti, stává se nespokojeným a v důsledku chybějící motivace klesá jeho výkon.

Snaha o výkon závisí na čtyřech rozhodujících faktorech, mezi které patří:

- personální výběr,
- pracovní podmínky,
- odměňování pracovníků,
- dobrovolné podnikové sociální požitky.⁸

⁷ LHOTSKÝ, Oldřich. *Organizace a normování práce v podniku*. Vyd. 1. Praha : ASPI, 2005. 104 s. ISBN 80-7357-095-5.

⁸ WÖHE, Güter; KISLINGEROVÁ, Eva. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2

1.2.1.1. Personální výběr

Výběrem pracovníků se zabývá personální politika podniku a rozumí se jím rozhodovací proces, jehož cílem je vybrat z okruhu zájemců kandidáta, který nejlépe vyhoví kladeným požadavkům na obsazované místo.

K tomu, zda je kandidát pro předpokládané úkoly vhodný či nikoliv, je třeba pracoviště, které má být obsazeno, analyzovat s ohledem na požadavky kladené na uchazeče a kandidát musí být přezkoušen s ohledem na svou způsobilost. Srovnáním požadavků se skutečností se pak zjistí, zda se kandidát pro dané místo hodí, nebo zda se musí případně requalifikovat.⁹

Interní a externí výběr personálu

Při výběru personálu je třeba dbát na to, aby se cíle pracovníků s ohledem na podnikové požadavky co nejvíce shodovaly s cíli podniku. K tomu se také vztahuje problém, zda se mají volná místa obsazovat vnitřními či vnějšími pracovníky, což záleží jednak na podmínkách podniku a jednak na podmínkách zájemců.

Vnitřní zdroje představují zaměstnanci uvolnění v důsledku technického rozvoje, změny struktury výroby či organizačních změn, dále zaměstnanci, kteří chtějí vykonávat náročnější práci nebo chtějí i z jiných důvodů změnit pracoviště. V praxi se tomuto obsazování dává zpravidla přednost, neboť jsou schopnosti pracovníků firmě známe, jejich získání představuje nižší náklady a je u nich předpoklad vyšší stability v zaměstnání.

Pokud není možné obsadit pracovní místa z vnitřních zdrojů, přechází se na výběr zaměstnanců ze zdrojů vnějších, které představují nabídku práce pracovníků zejména z oblasti regionu, pracovníky vstupující do výrobního procesu (absolventi škol), uvolněné zaměstnance z jiných organizací nebo zaměstnance projevující zájem o změnu zaměstnání.

Stanovení postupů při výběru zaměstnanců je záležitostí organizace, jejich zkušeností i tradic firemní kultury. Součástí procesů výběru je také přesné a pravdivé informování uchazeče o požadavcích pracovního místa a dalších významných skutečnostech, které jsou s výkonem práce spojeny. Měla by také platit zásada, že všichni zájemci mají být slušnou formou informováni o výsledcích výběrového řízení, a to i ti odmítnutí.

Všechny činnosti vynaložené na výběr zaměstnanců jsou velmi citlivou oblastí personální práce a mají vliv na celý chod firmy. Firma tak vchází do kontaktu s širší

⁹ WÖHE, Güter; KISLINGEROVÁ, Eva. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2

veřejností. Způsob jejího postupu, serióznost vůči uchazečům i zaměstnancům v tomto procesu ovlivňuje image firmy, čímž nepřímo napomáhá stabilitě firmy.¹⁰

1.2.1.2. Pracovní podmínky

Mezi úkoly útvarů personální práce patří také péče o pracovní podmínky, bezpečnost a hygienu práce.

Pod pojmem pracovní prostředí se rozumí soubor činitelů působících na činnost člověka v určitém prostoru a nebo také soubor podmínek, za jakých se uskutečňuje pracovní proces. Vedení má zajistit, aby pracovní prostředí mělo pozitivní vliv na motivaci, spokojenost a výkonnost pracovníků a tím se zvýšila výkonnost organizace. Dokonalé pracovní prostředí je takové, ve kterém jsou všechny složky kultury práce v souladu s úrovní techniky a technologie, z hlediska estetiky a ergonomie je dobře vyřešeno, má kladný vliv jak na produktivitu a kvalitu lidské práce, tak i na společenský rozvoj člověka a kultivaci jeho schopností a vlastností.¹¹

Pro vytváření pracovního prostředí platí určité požadavky a doporučení, které vycházejí zejména z poznatků hygieny, fyziologie a psychologie, požadavků bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a pracovněprávních předpisů. Dodržování zdravotních, bezpečnostních a ergonomických norem je ve všech zemích upravováno legislativně a mimo to také bývají pracovní podmínky upravovány v kolektivních smlouvách mezi zaměstnavateli a odbory.

Významným faktorem utváření pocitu spokojenosti s prací a tím také ovlivňování výkonu zaměstnanců je úroveň zabezpečení sociálních potřeb pracovníků. Jejich uspokojování pozitivně působí nejen na pracovní motivace, ale napomáhá i v rozvoji osobnosti člověka. Vnitřně je můžeme členit na:

- Technicko-technologické, které zahrnují technickou úroveň pracovního prostředí, charakteristiky a vlastnosti pracovních předmětů (surovin, materiálů) a použité technologické postupy
- Organizační, k nimž patří především právní a organizační normy a předpisy, formy dělby a kooperace práce, způsob organizace a obsluhy pracovišť, organizace pracovní doby a pracovní režimy a formy normování a odměňování práce

¹⁰ SYNEK, Miloslav; KISLINGEROVÁ, Eva; a kol. *Podniková ekonomika*. 5. doplněné a přepracované vydání. Praha : C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

¹¹ *KHK KHK : projekt Business* [online]. Hradec Králové : 2010 [cit. 2010-12-28]. Vzdělávací moduly. Dostupné z WWW: <<http://www.komora-khk.cz/business/documents/?soubor=moduly/5-jakost/07-planovani-a-rizeni-zdroju/07-03-prostredi.pdf>>.

- Sociální, mezi které se řadí formální a neformální vztahy v pracovních skupinách, podniková kultura a používané prostředky a techniky vedení lidí.¹²

V souladu s Wöheho členěním lze z pracovních podmínek vymezit tři hlavní oblasti, kterými jsou:

- úprava pracovní doby,
- uspořádání pracoviště,
- podnikové klima.

Úprava pracovní doby

Úprava pracovní doby je kompromisem mezi zájmy pracovníka a podniku. Zaměstnanec se musí přizpůsobit podnikovým předpisům, které vycházejí z obecně platných právních úprav, zejména zákoníku práce a předpisů o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, ale i ustanovení kolektivních smluv, přijímaných v rámci vyjednávání mezi zaměstnanci a zaměstnavateli.

Pracovní dobou se rozumí čas od začátku práce do konce práce bez přestávek na odpočinek, přičemž pravidelná pracovní doba nesmí překročit osm hodin a týdenní pracovní doba při pětidenním pracovním týdnu čtyřicet hodin.

Rozložení pracovní doby je upravováno právními předpisy, které např. zakazují práci mladistvých v noci či určují limit počtu hodin povolené práce přesčas jednomu pracovníkovi.

Z pracovních psychologických výzkumů vyplývá, že jestliže se v podniku pracuje 24 hodin denně, zaměstnanci dosahují svého maximálního výkonu mezi 8. a 11. hodinou dopoledne a mezi 18. a 21. hodinou večer. Nejnižších výkonů je pak dosahováno mezi 1. a 4. hodinou v noci.

Zatěžující vliv pevně stanoveného začátku pracovní doby na pracovníka řeší zavádění pružné (klouzavé) pracovní doby, která umožňuje zaměstnanci určit si začátek a konec své denní pracovní doby v rámci rozpětí stanoveného podnikem. Z výrobně technických důvodů nelze tuto dobu uplatňovat ve všech podnicích. Snadněji to jde např. v administrativě či správě než třeba ve výrobních podnicích.¹³

¹² NOVÝ, Ivan; SURYNEK, Alois; a kol. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Vyd. 2. Praha : Grada Publishing, 2006. 288 s. ISBN 80-247-1705-0.

¹³ WÖHE, Güter; KISLINGEROVÁ, Eva. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2

Uspořádání pracoviště

Výkon pracovníka rovněž ovlivňuje prostorové, rozměrové uspořádání pracoviště (např. volnost pohybu a účelné uspořádání strojů a nástrojů), míra a technická úroveň vybavení manipulačními a regulačními prostředky, pracovními nástroji a pomůckami (světelné poměry, teplota a vlhkost vzduchu, hluk a barevnost prostorů a zařízení). Jsou to vlivy, jejichž respektování se projevuje ve výběru vhodné polohy při práci, vyhovění rozměrům a tvaru lidského těla, pohybovým a smyslovým schopnostem, dodržení požadavků bezpečnosti a zdraví a vytvoření pohody při práci.

Prostorová omezenost snižuje chuť k práci, zvyšuje nebezpečí úrazu, zmetkovitost aj. Špatné světelné poměry, hluk a nedostatečné větrání způsobují rychlejší únavu a zhoršují kvalitu práce. Světlé barvy pracovních prostor a zařízení snižují zrakovou únavu, zmenšují tak nervové zatížení a nepřímo zvyšují radost z práce. Dalším faktorem, který může zvýšit pracovní výkon, je již zmíněné účelné uspořádání strojů a nástrojů, jímž je pracoviště vybaveno, a které by měly být přizpůsobeny fyziologickým podmínkám člověka, ovšem pokud je to technicky a prostorově možné.¹⁴

Podnikové klima

Management podniku zodpovídá kromě jiného i za vytváření prostředí, ve kterém jsou lidé motivováni pracovat ochotně a efektivně. Podnikové klima (prostředí) je něco, co se obtížně definuje, ale jasně vnímá. Týká se atmosféry, morálky, pocitu sounáležitosti, partnerství a vědomí hodnoty firmy. Také charakterizuje vztahy mezi lidmi a organizací a vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Ty jsou určeny vzájemným působením cílů, formálních struktur řídicích procesů a stylů a chováním lidí.

Významný vliv na pracovní klima má i osobní angažovanost pracovníků. Pod tímto pojmem si lze představit pozitivní spojení pracovníků a organizace, které se projevuje kladným vztahem k práci, k firemním hodnotám a loajalitou.¹⁵

Jestliže panuje v podniku mezi zaměstnanci závist, nepřátelství a nedůvěra místo porozumění, ochoty, důvěry a přátelství, brzdí takovéto narušené podnikové klima podnikové

¹⁴ LHOTSKÝ, Oldřich. *Organizace a normování práce v podniku*. Vyd. 1. Praha : ASPI, 2005. 104 s. ISBN 80-7357-095-5.

¹⁵ DĚDINA, Jiří; CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2005. Faktory ovlivňující organizační systém podniku, s. 340. ISBN 80-247-1300-4.

procesy. Nebo pociťuje-li zaměstnanec, že jeho nadřazení nerespektují jeho osobnost, domnívá-li se, že s ním jednají nespravedlivě a jeho problémy nechápou, práce v podniku se mu znechutí a sníží se jeho ochota k pracovnímu výkonu.

Podstata vytvoření optimálního podnikového klimatu tkví v přeměně postavení pracovníka v podniku ze zaměstnance na spolupracovníka. Této tendenci napomáhá růst mechanizace a automatizace, nahrazování jednoduchých pracovních činností produktivnějšími složitými pracovními činnostmi, které vykonávají kvalifikovaní odborní pracovníci schopní nést svou vlastní odpovědnost. V podniku tak dochází ke vzniku partnerství, které znamená, že podnikové vedení už nerozhoduje o všech otázkách, které jsou z hlediska pracovníků podstatné, ale zaměstnanci mají prostřednictvím svých zástupců právo na spolurozhodování nebo alespoň právo na informovanost. Tato práva se shrnují pod pojem spolurozhodování a jsou podstatným faktorem, který pozitivně působí na snahu o výkonnost a tím i na efektivní pracovní výkon.¹⁶

Zjišťování a realizace optimálních pracovních podmínek je pracné a nákladné. Přínosy opatření tohoto druhu se projevují dlouhodobě a zpravidla je nelze exaktně vyjádřit ve fyzických nebo finančních jednotkách. To však není důvod k podceňování významu pracovních podmínek. Při dlouhodobém zanedbávání se objevuje postupné snižování výkonnosti pracovníků, vyšší nemocnost, úrazovost, poškozování zdraví a fluktuace. To se může projevit i v poklesu výkonnosti podniku, oslabení jeho postavení na trhu a zhoršení pověsti. Při tom soustavná péče o optimální podmínky pro práci, bezpečnost a ochranu zdraví může přispět k tvůrčímu a iniciativnímu postoji k práci, vytvoření stabilního a kvalifikovaného kolektivu a tím i k dlouhodobějšímu úspěchu podniku.¹⁷

1.2.1.3. Odměňování pracovníků

Společnost má v dnešní době již řadu zajímavých možností jak své zaměstnance odměňovat, a to jak za práci, tak i za to, že jsou vůbec součástí společnosti. Odměny jsou vázány na povahu práce, výkon zaměstnance a kvantitu odvedené práce, na podmínky trhu práce a mohou mít řadu podob. Systém odměňování je pak často nejefektivnějším způsobem

¹⁶ WÖHE, Güter; KISLINGEROVÁ, Eva. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2

¹⁷ LHOTSKÝ, Oldřich. *Organizace a normování práce v podniku*. Vyd. 1. Praha : ASPI, 2005. 104 s. ISBN 80-7357-095-5.

motivace zaměstnanců, takže to, jak společnost oceňuje dosavadní práci zaměstnance bude mít vliv i na to, jak bude vypadat jeho práce a plnění úkolů v budoucnu.

System odměňování bude úspěšný podle toho, jakým způsobem k jeho aplikaci společnost přistoupí. Je důležité zvolit správný systém, který bude odpovídat povaze fungování společnosti a poté jej patřičně individualizovat v přístupu k jednotlivým zaměstnancům podle toho jakou práci a jakým způsobem, tedy s jakými výsledky, vykonávají. Toto potom sehrává zásadní roli v tom, nakolik bude odměna motivační pro zaměstnance. Z důvodu toho, že každá společnost je specifická složením, fungováním a hlavně tím, že se skládá z nestejných jedinců, je potřeba aby dobře fungující systém odměňování byl ušitý každé společnosti na míru.¹⁸

Mzdová spravedlnost

Zaměstnanci většinou neočekávají od svého zaměstnání nejvyšší mzdu, ale jsou spokojeni, pokud považují svoji mzdu i mzdu ostatních pracovníků za spravedlivou. Musí být proto spravedlivý celý systém odměňování. Mzdová spravedlnost je ale etickou hodnotou, která má pouze formální charakter a nemůže být obsahově určena vědeckými prostředky

V praxi se někdy vyskytuje problém, že samotní zaměstnanci často nejsou schopni objektivně zhodnotit svůj výkon, ani výkon svých kolegů, což může v jejich očích znamenat nespravedlnost v odměňování z jejich subjektivního pohledu.

Při tvorbě mzdového systému je tedy potřeba zvažovat také kritéria objektivní, na jejichž základě bude systém odměňování vybudován. Hlavním zdrojem objektivních kritérií je především platná právní úprava českého právního řádu a pravidla Evropské unie. Důležitým pramenem se také mohou stát soudní rozhodnutí a judikatura.¹⁹

¹⁸ MOTYČKA, Miroslav. *Analýza systému hodnocení a systému odměňování zaměstnanců v konkrétním podniku* [online]. Masarykova univerzita (Brno), 2008. 77 s. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Dostupné z WWW: <http://is.muni.cz/th/107789/pravf_m/diplomova_prace_v3.pdf>

¹⁹ MALINOVÁ, Jiřina. *Princip Spravedlivé odměny za práci a vnitropodnikový mzdový systém* [online]. Masarykova univerzita (Brno), 2008. 66 s. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Dostupné z WWW: <http://is.muni.cz/th/99727/pravf_m/DP.pdf>.

Hodnocení práce

Každá práce a s ní související pracovní výkon má svá specifika, je proto třeba trvat na tom, že v závislosti na tomto bude i odměna diferencována a specifikována. Z tohoto důvodu je třeba přistoupit k hodnocení práce. Jde o systematické zkoumání toho, jaké hodnoty dosahuje daná práce a její výkon ve vztahu k ostatním pracím. Takové hodnocení potom společnosti umožňuje stanovení správných platových či mzdových stupňů a struktur, do kterých jsou zaměstnanci zařazováni. Hodnocení práce usnadňuje řízení systému odměňování.

Je třeba pečlivě oddělovat hodnocení zaměstnanců a hodnocení práce, jde totiž o dvě rozdílné věci. Hodnocení práce má za úkol zjistit požadavky práce kladené na zaměstnance a potom samozřejmě hodnotu práce z hlediska podílu na dosahování výsledků společnosti. Podle toho se potom práce ocení a zařadí podle významu do struktury prací ve společnosti.

Hodnocení práce je využíváno také ke stanovení základních mzdových relací v dané společnosti. Ty jsou pak vodítkem pro rozdělení prací a odměn při stanovování tarifů.

Když má společnost zjištěno, jakou hodnotu určitá práce pro ni má, je potřeba tuto promítnout do mzdového tarifu, přičemž musí zohlednit jak možnosti společnosti, tak vnější faktory. Nakonec je potřeba vytvořit takovou strukturu základních složek mezd a platů, aby bylo možno odstupňovat odměny podle hodnoty práce, vnějších faktorů, ale také pracovního výkonu a schopností zaměstnance.²⁰

Mzdové formy

Mzda vyplácená společností má za úkol ocenit výsledky zaměstnance za určité období, tedy jeho pracovní výkon, jeho chování, jeho schopnosti. Pro tyto účely existuje několik mzdových forem. Některé z nich mají nedostatky stran motivace, například časová mzda. Pokud tedy má společnost zájem motivovat zaměstnance k určitému výkonu, je potřeba k časové mzdě přidat tzv. pobídkové formy mzdy, které zdůrazní úměrnost mzdy a pracovního výkonu, čímž mají motivovat zaměstnance.

²⁰ MOTYČKA, Miroslav. *Analýza systému hodnocení a systému odměňování zaměstnanců v konkrétním podniku* [online]. Masarykova univerzita (Brno), 2008. 77 s. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Dostupné z WWW: <http://is.muni.cz/th/107789/pravf_m/diplomova_prace_v3.pdf>.

Firemní praxe zná širokou paletu mzdových forem. Já zde zmíním pouze ty, které se nejběžněji používají, k nimž patří: časová mzda, úkolová mzda, prémie, odměny a popř. účast na hospodářském výsledku.

Časová mzda je hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou pracovník dostává za svou odvedenou práci a uplatňuje se při odměňování činností, kde nejsou zpracovány výkonové normy, je zájem zabezpečit kvalitní práci, stimulovat zvyšování kvalifikace a dodržovat předpisy o bezpečnosti práce. Používá se při odměňování manuálních činností jak ve výrobních, tak i v pomocných a obslužných procesech a vždy u technicko-hospodářských funkcí. Princip spočívá v tom, že je zaměstnanec odměňován podle počtu odpracovaných časových jednotek, které jsou vynásobeny hodnotou tarifu dané časové jednotky, přičemž hodinová časová mzda je spíše typická pro dělnické profese, kdežto měsíční spíše pro vyšší nedělnické pozice.

Úkolová mzda se zavádí na pracovištích, kde jsou stanoveny výkonové normy, předem určeny technologické a pracovní postupy, zajištěny předpoklady pro plynulý průběh pracovního procesu, není ohrožena bezpečnost práce a zdraví zaměstnance a funguje kontrola jakosti práce. Je účinná při stimulaci výrobních dělníků. Úkolová mzda od kusu vychází z úkolové sazby, což je peněžní sazba za jednotku odvedeného výkonu. Potom se výdělek dělníka vypočítá jako součin úkolové sazby a množství skutečně odvedených kvalitních jednotek.

Prémie doplňuje časovou nebo úkolovou mzdu. Měla by stimulovat k plnění těch aspektů ve vykonávané práci, které nejsou oceněny jinou mzdovou formou. Je poskytována za výsledky práce, jako je např. výkon, kvalita, úspora nákladů, splnění termínu, které jsou měřitelné nebo vyčíslitelné, jsou zaměstnancem ovlivnitelné a jde o pravidelné pracovní úkoly.

Odměna je přiznávána buď za hodnocení dlouhodobě dosahovaných výsledků pracovníka (někdy se označuje jako osobní ohodnocení), nebo se jedná o ocenění jednorázových či mimořádných pracovních aktivit a výsledků. Kritéria, na která se odměna váže jsou zpravidla slovně hodnotitelná.

Účástí na výsledku rozumíme podílení se zaměstnanců firmy na lepším než plánovaném hospodářském výsledku. Smyslem je podněcovat spolupráci mezi vlastníky, managementem a zaměstnanci a umožnit všem participaci na výsledcích společného úsilí. Účast může být

vyplácena v hotovosti, formou nějaké zaměstnanecké výhody či formou zaměstnaneckých akcií.^{21, 22}

1.2.1.4. Dobrovolné podnikové sociální požitky

Významným faktorem přispívajícím k utváření pocitu spokojenosti s prací a tím také ovlivňování výkonu pracovníků je úroveň zabezpečování jejich sociálních potřeb. K dobrovolným sociálním požitkům patří všechno, co podnik poskytuje svým dřívějším a současným pracovníkům a jejich rodinným příslušníkům formou věcí, služeb, naturálií a peněz nad pevně dohodnutou odměnu a pohyblivý podíl na zisku.

Sociální požitky ze zákona dohodnuté kolektivními smlouvami (např. příspěvky zaměstnavatele na sociální pojištění, vyplácení mezd v nemoci), které neposkytují podniku volný prostor, nejsou prostředkem pro cílevědomé ovlivňování ochoty zaměstnanců k vyššímu výkonu. Dobrovolné sociální požitky mohou být tedy poskytovány pouze tehdy, když se podnikatel nebo společníci vzdají části zisku, který by jim jinak patřil. Na rozdíl od mezd se sociální požitky neposkytují za odvedenou práci, ale na základě příslušnosti zaměstnance k sociálnímu systému podniku, což znamená, že zpravidla nejsou spojovány s výkonem.²³

1.2.2. Dlouhodobý hmotný majetek

Moderní výrobní proces, zejména v oblastní průmyslu, se vyznačuje tím, že je pracovní síla stále více vybavována dlouhodobým hmotným majetkem. V mnohých podnicích to vedlo k tomu, že význam lidské pracovní síly ustoupil ve prospěch pořizování dlouhodobého hmotného majetku. Zatímco před několika desítkami let byly stroje a nářadí pouze pomůckou pro zvýšení účinnosti pracovního výkonu, v současnosti se stroje do značné míry osamostatnily. Mnoho strojních zařízení dnes už díky automatizaci nepotřebuje spoluúčast lidské pracovní síly, neboť vyrábějí, dopravují, registrují a počítají na základě jejich seřízení

²¹ SYNEK, Miloslav; KISLINGEROVÁ, Eva; a kol. *Podniková ekonomika*. 5. doplněné a přepracované vydání. Praha : C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

²² MALINOVÁ, Jiřina. *Princip Spravedlivé odměny za práci a vnitropodnikový mzdový systém* [online]. Masarykova univerzita (Brno), 2008. 66 s. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Dostupné z WWW: <http://is.muni.cz/th/99727/pravf_m/DP.pdf>.

²³ WÖHE, Güter; KISLINGEROVÁ, Eva. *Úvod do podnikového hospodářství*. druhé. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

a kontrolou dispečinkem. Tento vývoj od podniku vyžaduje, aby spolu s technickými problémy řešil i významné hospodářské úkoly. V důsledku uvedené tendence náklady na dlouhodobý hmotný majetek rostou a dokonce v řadě podniků několikanásobně převyšují náklady na pracovní výkon a na materiál.

Do dlouhodobého hmotného majetku (dříve nazývaný investiční majetek, předtím základní prostředky) zahrnujeme soubor věcných prostředků, které nejsou spotřebovávány v jednom výrobním cyklu (jako je spotřebováván např. materiál), ale slouží v podniku delší dobu a postupně se (až na výjimky) opotřebovává neboli znehodnocuje. Z praktických důvodů je pro ně stanovena i minimální pořizovací cena, která je obvykle vyšší než 40 000 Kč. Patří sem pozemky, budovy, stavby, stroje a výrobní zařízení, nástroje, dopravní prostředky, zařízení kanceláří, výpočetní technika aj. Některý dlouhodobý hmotný majetek se používá dlouhou dobu, aniž by se znehodnotil, jako např. pozemky, umělecká díla, zlato aj. Tento majetek se neodepisuje. Dlouhodobý hmotný majetek se v praxi člení na majetek movitý (movitosti), se kterým lze libovolně manipulovat (stroje, výrobní zařízení, dopravní prostředky), a majetek nemovitý (nemovitosti), který je pevně spjat se zemí, tudíž s ním manipulovat nelze (pozemky, trvalé budovy). U dlouhodobého hmotného majetku také rozlišujeme technickou a ekonomickou životnost (upotřebitelnost).^{24, 25}

1.2.2.1. Životnost dlouhodobého hmotného majetku

Hlavní hospodářské problémy, které musí podnik řešit v souvislosti s dlouhodobým hmotným majetkem, vznikají především v důsledku toho, že provozní prostředky, na rozdíl od materiálu, který je spotřebován v jednom výrobním cyklu, mají určitou životnost (technickou životnost) a mohou tak být využívány po mnoho let. V dlouhodobém hmotném majetku jsou vázány (investovány) značné finanční prostředky po mnoho účetních období. Tyto peněžní prostředky se pak musí do konce ekonomické životnosti prodejem výrobků a služeb uvolnit a patřičným způsobem zhodnotit. Podnik tak musí odhadnout ekonomickou životnost daného dlouhodobého hmotného majetku, správně zjistit snížení jeho hodnoty, ke kterému dochází v průběhu roku, a to připočítat k nákladům, vzniklým výrobou, formou odpisů.

²⁴ WÖHE, Güter; KISLINGEROVÁ, Eva. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2

²⁵ SYNEK, Miloslav; KISLINGEROVÁ, Eva; a kol. *Podniková ekonomika*. 5. doplněné a přepracované vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

Technická životnost je dána způsobilostí výrobních faktorů plnit technické (výrobní) účely, tj. produkovat technicky nezávadné statky (výrobky a služby). Oproti tomu ekonomická životnost je dána schopností výrobních faktorů zajistit potřebnou hospodárnost, tj. vyrábět statky s takovými náklady, které jsou schopné konkurence. Tyto prostředky v době své životnosti ztrácí svou užitnou a tržní hodnotu. Obecně platí, že užitná hodnota strojního zařízení v prvních letech životnosti klesá jen pomalu, zatímco koncem doby využívání klesá rychleji. Naopak tržní hodnota (částka, které by se docílilo při prodeji stroje na trhu) rychle klesá ihned po uvedení do chodu. Ke ztrátě obou hodnot nedochází jenom tím, že jsou používány, ale i vlivem technického pokroku, který přináší nové dokonalejší prostředky.^{26, 27}

1.2.2.2. Odpisy

Peněžním vyjádřením opotřebení dlouhodobého majetku jsou odpisy, které jsou nákladovou položkou a jako takové jsou součástí ceny výrobků produkováných těmito prostředky. Přičemž opotřebení je dvojího druhu, a to fyzické, které vzniká v důsledku využívání majetku a morální, jehož důvodem je zastarání majetku v důsledku již zmíněného technického pokroku. Při prodeji výrobků se částky odpisů vrací do podniku, což znamená, že odpisy plní funkci nejen nákladovou, ale i střádací. Protože výše odpisů ovlivňuje výši zisku, jsou pro daňové účely zákonem předepsány způsoby odpisování a odpisové sazby pro jednotlivé skupiny dlouhodobých aktiv. Mezi další náklady, které jsou spojené s hmotným majetkem můžeme zahrnout především kalkulační úroky z vlastního kapitálu, různé druhy pojištění majetku či majetkové daně.²⁸

1.2.2.3. Výrobní kapacita

Kapacita dlouhodobého hmotného majetku a její využití

Sledování vrcholového cíle podniku, jímž je dlouhodobá maximalizace zisku, vyžaduje, aby se kapitál vázaný v dlouhodobém hmotném majetku amortizoval a zúročil. Každý dlouhodobý hmotný majetek musí být produktivně využíván, což znamená, že musí být

²⁶ SYNEK, Miloslav; KISLINGEROVÁ, Eva; a kol. *Podniková ekonomika*. 5. doplněné a přepracované vydání. Praha : C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

²⁷ NOVOTNÝ, Jiří. *Nauka o podniku : Výstavba podniku*. Plzeň : Aleš Čeněk, 2007. 213 s. ISBN 978-80-7380-071-0.

²⁸ WÖHE, Güter; KISLINGEROVÁ, Eva. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2

využito jeho schopnosti poskytnou za časovou jednotku určitý výkon. Je-li výkonu někdy využíváno jen částečně či po určitou dobu není zařízení využíváno vůbec, znamená to pro podnik prodlužování doby návratnosti investovaného kapitálu, úrokovou ztrátu a mnohdy nejen to.

Každé zařízení je podle svých technických charakteristik schopno vyrobit za určitou dobu určité množství statků (výrobků či služeb) určité kvality. Tato výkonová schopnost se v kvantitativním a kvalitativním smyslu nazývá kapacitou příslušného zařízení.

Každé takovéto zařízení má určitou technickou maximální kapacitu, pro kterou bylo zkonstruováno a kterou nelze překročit. Technickou (maximální) kapacitou zařízení označujeme dosažitelné produkční množství, které lze jeho prostřednictvím vyprodukovat a které leží zpravidla nad ekonomickou kapacitou, tj. množství produkce v příslušné kvalitě, které je z ekonomického hlediska nejhospodárnější. Využití technicky maximální kapacity není vždy účelné, neboť může nastat případ, kdy je nižší využití hospodárnější, protože je spojeno s nižšími jednotkovými náklady na produkci. Využívání zařízení až na hranici jeho technické maximální kapacity může způsobovat příliš vysoké opotřebení a nadměrnou spotřebu provozních látek. Ale existují i opačné případy, kdy provozní prostředky mají svou minimální kapacitu, které je nutno z ekonomických důvodů dosahovat. K tomu dochází tehdy, když pokles produkce pod tuto mez způsobuje neúměrné zvýšení nákladů na jednotku produkce, resp. zařízení přestane být schopno práce.

Poměr mezi technickou kapacitou a skutečným využitím kapacity je stupeň využití kapacity, který se vyjadřuje v procentech technické kapacity, tedy :

$$\text{Stupeň využití kapacity} = \frac{\text{skutečná výroba}}{\text{dosažitelná výroba}} \times 100$$

Vedle dosažitelného maximálního výkonu má každé zařízení také kvalitativní maximální výkon, jehož překračování vyvolává vyšší náklady nebo vyšší zmetkovitost.

Obecně proto platí, že podnik si musí v množství nabízených zařízení vybrat taková, která jsou pro konkrétní podnikové úkoly nejvhodnější. Protože však zařízení mají zpravidla dlouhou životnost, je opatření určitých agregátů vždy dlouhodobou záležitostí. Podnik se tedy

musí snažit, aby jednou pořízená zařízení využíval optimálně co do kvality i kvantity. Každým nadměrným využíváním se produkuje více zmetků, což vede i k vyšším nákladům. Na druhou stranu příliš nízké využívání znamená, že zařízení leží ladem, tudíž i kapitál, který byl do nich investován. Pro rozhodování, jaký dlouhodobý hmotný majetek bude k realizaci určitého podnikového úkolu optimální, se sestavují investiční propočty.^{29, 30}

Obecně lze kapacitu výrobní jednotky vyjádřit jako výsledek jejího výkonu a doby, po kterou je v činnosti. Dobu činnosti vyjadřujeme pomocí časových fondů.

Výkon výrobního zařízení se vždy uvažuje jako maximální výrobnost (někdy se také označuje jako produktivita) za jednotku času, obvykle za jednu hodinu, při normované kvalitě surovin a přesném dodržení technologického postupu a kvalitě výrobků. Při jeho stanovení se vychází ze štítkového (jmenovitého – je uveden na štítku stroje obvykle v kW) výkonu s přihlédnutím ke konkrétním podmínkám. Výkon výrobního zařízení se vyjadřuje ve fyzických jednotkách, tedy výrobcích, stejně jako je vyjádřena výrobní kapacita.

Výkon výrobního zařízení se stanoví na základě kapacitních norem výrobnosti, jež určují maximální množství výrobků, které může být na daném výrobním zařízení zhotoveno za časovou jednotku.³¹

1.2.2.4. Časový fond výrobního zařízení

Časový fond výrobního zařízení je plánovaný počet dnů (hodin) jeho činnosti za rok. Je závislý na specifikách jednotlivých odvětví a oborů (např. na přetržitosti doby a nepřetržitosti výrobních procesů), přírodních podmínkách (např. sezónnosti provozu) aj.

Rozlišujeme tyto časové fondy:

- Kalendářní časový fond – je dán počtem dní v roce. Můžeme být vyjádřit i v hodinách. Používá se při výpočtu výrobní kapacity v nepřetržitých výrobních procesech (hutích, chemických výrobcích). V ostatních výrobcích je základem pro výpočet nominálního časového fondu.

²⁹ WÖHE, Güter; KISLINGEROVÁ, Eva. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2

³⁰ NOVOTNÝ, Jiří. *Nauka o podniku : Výstavba podniku*. Plzeň : Aleš Čeněk, 2007. 213 s. ISBN 978-80-7380-071-0.

³¹ SYNEK, Miloslav; KISLINGEROVÁ, Eva; a kol. *Podniková ekonomika*. 5. doplněné a přepracované vydání. Praha : C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

- Nominální časový fond – zjistíme z kalendářního časového fondu po odečtení nepracovních dnů (nedělí, sobot a státních svátků. Je-li organizována celozávodní dovolená, odečteme i počet dnů jejího trvání.

Nominální časový fond v hodinách zjistíme násobením počtu dnů nominálního časového fondu počtem směn v jednom pracovním dni (tím se liší od nominálního časového fondu pracovníka) a počtem pracovních hodin v jedné směně. Počet směn v jednom pracovním dni je závislý na přijatém režimu práce.

- Využitelný (efektivní) časový fond – vypočteme z nominálního časového fondu odečtením plánovaných prostojů. Plánovanými prostoji rozumíme čas pro plánované opravy a přemístění zařízení, které se provádějí v pracovní době. Za plánované prostoje můžeme považovat i čas potřebný na výrobu technologicky nevyhnutelných zmetků.^{32, 33}

Obr. č. 2 Časové fondy výrobního zařízení (dle Synka)

Kalendářní časový fond (365 dní, 8760 h v r. 2010)	
Nominální pracovní fond (počet pracovních dní)	Nepracovní dny - neděle, soboty a státní svátky
Využitelný časový fond	Plánované prostoje

Zdroj: SYNEK, Miloslav; KISLINGEROVÁ, Eva; a kol. *Podniková ekonomika*. páté. Praha : C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3

1.2.3. Materiál

Materiál se spolu s výkonnou prací a dlouhodobým hmotným majetkem řadí mezi elementární podnikohospodářské výrobní faktory, jejichž kombinací v podnikovém procesu dochází k produkci výkonů.

³² SYNEK, Miloslav; KISLINGEROVÁ, Eva; a kol. *Podniková ekonomika*. 5. doplněné a přepracované vydání. Praha : C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

³³ NOVOTNÝ, Jiří. *Nauka o podniku : Výstavba podniku*. Plzeň : Aleš Čeněk, 2007. 213 s. ISBN 978-80-7380-071-0.

Materiálem se rozumí všechny statky, z nichž vznikají konečné výrobky změnou jejich tvaru, substance nebo zabudováním. Všechny tyto statky, jak uvádí Wöhe (1995), se získávají, zpracovávají nebo vyrábějí v jiných podnicích. To, co je pro jeden podnik konečným výrobkem, může být pro jiný podnik výchozí surovinou.

Výrobní materiál členíme na suroviny, základní materiál, pomocné a provozní materiály, součástky, obaly aj. K tomuto výrobnímu činiteli počítáme i energii. Suroviny jsou přírodní látky (např. železná ruda), které vcházejí do hotových výrobků jako jejich hlavní součást. Základní materiál je částečně zpracován a stává se základní substancí výrobku (např. plechy). Pomocný materiál napomáhá ke vzniku výrobku, avšak z hodnotového nebo kvantitativního hlediska hraje tak malou úlohu, že se jejich přesné zjišťování na kus nevyplácí (např. barvy, lepidla). Provozní látky nevstupují do výrobku, ale napomáhají k jeho vzniku (např. elektřina, uhlí). Hotové součástky jsou statky, které se zabudovávají do výrobku, aniž by byly ve výrobním procesu přetvářeny (např. pneumatiky, světlometry).

V praxi průmyslových podniků, jak uvádí Synek (1999), se materiál zpravidla dále člení na výrobní (jednicový) a režijní materiál. V řadě podniků tvoří spotřebovávaný materiál významnou složku nákladů. Sledování ziskové funkce podnikem proto znamená důsledně dbát na hospodaření s materiálem.^{34, 35}

1.2.3.1. Materiálové časy a využití materiálu

K materiálu se v podniku vztahují dva podstatné hospodářské problémy, a to problém času a problém využití materiálu.

Problém času spočívá především v době skladování před začátkem zpracování a v čase klidu mezi jednotlivými fázemi výrobního procesu, neboť je v materiálu podobně jako v dlouhodobém hmotném majetku vázán značný kapitál, který se uvolňuje až při prodeji výrobků. Proto se podnik snaží, aby se časový úsek mezi pořízením materiálu, výrobou a prodejem hotových výrobků zkrátil na minimum.

Jedním z nástrojů, který podnik používá na řešení tohoto problému je systém řízení JUST-IN-TIME (= právě včas). To znamená, že se odbyt řídí tak, aby nevznikaly žádné

³⁴ NOVOTNÝ, Jiří. *Nauka o podniku : Výstavba podniku*. Plzeň : Aleš Čeněk, 2007. 213 s. ISBN 978-80-7380-071-0.

³⁵ SYNEK, Miloslav; KISLINGEROVÁ, Eva; a kol. *Podniková ekonomika*. 5. doplněné a přepracované vydání. Praha : C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

zásoby hotových výrobků, nebo aby tyto zásoby byly minimální. Materiál potřebný pro výrobu se opatřuje tak, aby byl k dispozici právě při zahájení výroby, čímž se zabraňuje vzniku zásob na skladě, resp. se omezují pouze na pojistnou zásobu. Tím můžeme zkracovat dobu, kdy je materiál v klidu, a tak snížit vázanost kapitálu, se kterou jsou spojeny úrokové náklady. Tento systém sice odstraňuje potřebu skladování, ale mnohdy za cenu zvýšení počtu dodávek a snížení jejich velikosti, což může vést ke ztrátě rabatů, které poskytují dodavatelé při určitém množství objednaného zboží. Proto podnik uplatňující princip hospodárnosti musí usilovat o to, aby objednával takové množství, které je, s ohledem na náklady objednávky a skladovací a úrokové náklady, optimální.^{36, 37}

Problém využití materiálu

Jako další problém spojený s materiálem vyvstává jeho využití, čili otázka materiálových ztrát. Ty mohou vznikat dvojnásobným způsobem. Buď proto, že při produkci vznikají chybami zpracování nebo materiálu zmetky (vadné výrobky), nebo že vzniká materiálový odpad.

Pro podnik je výroba zmetku obzvláště nevhodná, a to proto, že se ve zmetku znehodnocuje nejen spotřebovaný materiál, potřebný k jeho výrobě, ale také práce lidí a výkon strojního zařízení. U některých produktů lze tuto vzniklou ztrátu alespoň z části vyrovnat, a to určitými cenovými srážkami při jejich prodeji.

Materiálovému odpadu a zmetkům se nelze zcela vyvarovat. Proto se podnik musí snažit tyto ztráty co nejvíce redukovat a vhodnými opatřeními snižovat náklady spojené s materiálovými ztrátami.

Podnik může předcházet vzniku odpadů a zmetků různými opatřeními, mezi která by se dal zařadit účelný nákup materiálu, využívání racionálních a technicky vyspělých technologií, zainteresovanost pracovníků na materiálových úsporách a kvalitě práce.

Prosazováním účelného nákupu materiálu podnik usiluje o to, aby se nakupovaný materiál z hlediska kvality nemohl stát příčinou vzniku zmetku. V úvahu se také berou rozměry materiálu, a to proto, aby výrobová výtěžnost, spočívající ve změně tvaru materiálu, u různých rozměrů, nevedla k přílišnému odpadu.

³⁶ TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby*. 2., rozš. a dopl. vyd. Praha : Grada, 2000. 408 s. ISBN 80-7169-955-1.

³⁷ NOVOTNÝ, Jiří. *Nauka o podniku : Výstavba podniku*. Plzeň : Aleš Čeněk, 2007. 213 s. ISBN 978-80-7380-071-0

Uplatněním racionální a technicky vyspělé technologie se podnik vystavuje možnosti vzniku zmetků co do přesnosti práce výrobního zařízení či uplatnění pracovních postupů, které nechávají značný prostor pro chybovost lidského faktoru.

Zainteresanost pracovníků na kvalitě práce a materiálových úsporách je opatření, které se zaměřuje na klíčový výrobní faktor – práci. Snižování materiálového odpadu a zvyšování kvality práce se může docílit podněcováním pracovníků např. prostřednictvím prémie.

Vzniklé ztráty je také možné snižovat prodejem odpadu (piliny, šrot) a zmetků, zpracováním odpadu na vedlejší výrobky a recyklací odpadu. Pokud vzniká při produkci materiálový odpad, který již nelze dále zpracovat či zušlechtit, nastává problém likvidace. Podnik musí řešit, jakým způsobem se likvidace bude provádět a jak vysoké náklady s ní budou spojené, což také může ovlivnit finální cenu produkce.³⁸

1.3. Kombinace výrobních faktorů

Aby mohla výroba probíhat, řekli jsme si, že se musí spojit určité výrobní faktory. U některých výrob mohou některé faktory chybět, neboť např. mnoho služeb nepotřebuje materiál nebo dlouhodobý hmotný majetek. Jediné, co nikdy nemůže chybět je faktor dispoziční a výkonný. Lidskou práci prostě nelze vynechat.

Vrcholným cíle podniku v tržním hospodářství je dosahovat dlouhodobě a při plnění určitých vedlejších podmínek co nejvyššího zisku. Pro plnění tohoto cíle se vytváří jednotné podnikové řízení, které plánuje kombinaci výrobních faktorů, organizuje jejich vynakládání a kontroluje průběh a výsledky podnikových procesů. Jinak řečeno ze samé podstaty podniku jako organizované kombinace výrobních faktorů vyplývá, že předmětem podnikového hospodářství jsou rozhodnutí, která se týkají použití výrobních faktorů s cílem dosáhnout optimálních výsledků. Účelně spojit a kombinovat výrobní faktory do efektivně fungující jednotky je úkolem dispozičního faktoru.

Je zřejmé, že jednotlivé výrobní faktory vstupující do výrobního procesu musí mít určitou kvalitu (kvalitativní vlastnosti) a že tam vstupují v určitých proporcích (kvantech).

³⁸ NOVOTNÝ, Jiří. *Nauka o podniku : Výstavba podniku*. Plzeň : Aleš Čeněk, 2007. 213 s. ISBN 978-80-7380-071-0

Proporcionalita výrobních faktorů je dána přírodně technickými činiteli, cenou jednotlivých výrobních faktorů a náklady, které jsou s jejich fungováním ve výrobě spojeny. V průběhu času se tyto proporce mění – např. téměř všeobecně a trvale dochází k nahrazování (substituci) ruční práce prací strojů. Tato tendence se nejvíce objevuje v automobilovém průmyslu, kde hovoříme o robotizaci pracovišť. Předmětem rozborové činnosti v podniku je i sledování proporcionality výrobních faktorů, které se provádí řadou ukazatelů (např. ukazatele využití výrobní kapacity, ukazatele postihující vývoj vybavenosti lidské práce kapitálem a produktivity práce aj.).

Kombinace výrobních faktorů začíná v praxi již při založení podniku (závodu). Po zjištění dnešní i budoucí poptávky se projektuje výrobní kapacita (velikost závodu, dílny, počty strojů a jiného dlouhodobého hmotného majetku) v takové výši, aby byla schopna tuto poptávku uspokojit. Výrobní kapacita musí být zajištěna potřebnými pracovníky a musí jimi být obsazena všechna pracovní místa jak u strojů, tak i v řídicí sféře. Pokud by se tak nestalo, došlo by buď k nevyužití výrobní kapacity, což představuje pro podnik ztrátu, nebo ke zbytečně zaměstnaným pracovníkům a tím k neefektivně vynaloženým mzdovým nákladům, které pro podnik představují rovněž ztrátu.

Po vybudování podniku ještě zbývá obstarat v potřebné výši a kvalitě poslední výrobní faktor, jímž je materiál. Zde dispoziční faktor musí zajistit jeho hospodárnou spotřebu i optimální výši jeho zásob.

Do jednotlivých produkčních procesů vstupují výrobní faktory v různém množství. Častým jevem je, že nějaký faktor převažuje nad ostatními (to se obvykle posuzuje podle nákladové struktury produkce). V závislosti na kombinaci výrobních faktorů můžeme rozlišit podniky na:

- investičně (kapitálově) náročné, v jejichž nákladech představují významný podíl odpisy, např. elektrárenství a těžební průmysl,
- pracovní náročné, kde mzdové náklady představují významný podíl na celkových nákladech, např. polygrafický či optický průmysl,
- materiálově náročné, v nichž z celkových nákladů dominují náklady na spotřebu materiálu, např. potravinářský či chemický průmysl; výroby s vysokým podílem nákladů na energii nazýváme energeticky náročné, např. sklářský průmysl.

Zařazení podniku do některé z této skupiny je důležité zejména pro orientaci managementu na hlavní zdroje snižování nákladů a tím i zvyšování efektivnosti.³⁹

1.3.1. Spotřeba výrobních faktorů – náklady podniku

Jak již bylo řečeno, k výrobě dochází spojením, kombinací a použitím výrobních faktorů, z nichž se některé spotřebovávají najednou (materiál) a některé postupně – opotřebovávají se (stroje či výrobní zařízení). Spotřebu výrobních činitelů vyjádřenou v penězích nazýváme náklady podniku, které vyjadřují synteticky v peněžních jednotkách účelově zaměřenou spotřebu vstupních faktorů při činnosti daného podniku za určité období, která je zaměřená na určitý výsledek činnosti daného podniku včetně dalších nutných nákladů spojených s činností podniku v tomto období. Jedná se o opotřebovávání předmětů dlouhodobého hmotného majetku, spotřebu zásob, vynaložení určitého množství práce, cizí výkony. Dalo by se říci, že takovéto pojetí nákladů se využívá ve finančním účetnictví, které je i základem pro výpočty daní. Oproti tomu v ekonomickém pojetí náklady charakterizují nejen to, co bylo v penězích zapláceno, ale vše, co bylo obětováno.

Je také nutno rozlišovat účetní a ekonomické náklady. Účetní zahrnují pouze explicitní náklady, které počítají pouze se skutečnou částkou peněz vynaloženou (utracenou) za výrobní faktory použité na výrobu daného množství určitého výrobku, kdežto ekonomické náklady se skládají jak z explicitních, tak z implicitních nákladů. Implicitní náklady nemají formu peněžních výdajů a jsou proto velmi obtížně vyčíslitelné. Klasickými příklady je mzda, kterou by podnikatel obdržel při jiném zaměstnání, či úroky, které by získal, kdyby investoval své prostředky do jiné aktivity.

Při správném hospodaření se vynaložené náklady vracejí podniku v peněžním vyjádření výsledku činnosti podniku, tj. ve formě výnosů.

Od nákladů musíme odlišit peněžní výdaje, které představují úbytek peněžních fondů - hotovostí, či stavů na bankovních účtech. Např. nákup stroje je peněžním výdajem, ale nelze hovořit o tvorbě nákladů podniku, neboť náklady tvoří až odpisy, které přenášejí cenu stroje do nákladů podniku.

³⁹ SYNEK, Miloslav; KISLINGEROVÁ, Eva; a kol. *Podniková ekonomika*. 5. doplněné a přepracované vydání. Praha : C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

K tomu abychom mohli náklady účinně analyzovat a řídit, a tím pádem aktivně působit na sledované veličiny (hospodárnosti, ziskovosti apod.) a jejich požadované hodnoty, je mj. potřeba vzniklé náklady roztrždit do určitých kategorií, které vyjadřují ekonomickou podstatu nákladů a příčinné souvislosti jejich vývoje, dle různých hledisek:

- podle druhů (druhové třídění nákladů),
- podle účelu (účelové třídění nákladů, a to podle útvarů, nebo podle výkonů),
- podle závislosti nákladů na změnách objemu výroby (podle variability nákladů),
- podle původu spotřebovaných vstupů,
- podle podnikových funkcí aj.⁴⁰

Druhové třídění nákladů

Druhové třídění nákladů vychází z výrobních faktorů – práce (osobní náklady), dlouhodobý hmotný majetek (odpisy) a materiál (spotřeba materiálu, energie aj.). V praxi je však druhové třídění podrobnější, jak to tom svědčí základní podnikový výkaz o výnosech, nákladech a hospodářském výsledku – výkaz zisků a ztrát, nebo-li výsledovka. Ta kombinuje dvojí třídění nákladů, a to podle oblasti činnosti (provozní, finanční a mimořádné náklady) a podle nákladových druhů, kde člení podle druhu spotřebovaného externího vstupu do podnikového transformačního procesu.

Za základní nákladové druhy se dají považovat tyto položky:

- spotřeba surovin a materiálu,
- spotřeba energie, tepla apod.,
- osobní náklady (mzdy, platy, provize, náklady na sociální zabezpečení, sociální náklady),
- odpisy hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku,
- finanční náklady (pojistné, nákladové úroky, poplatky),
- náklady na externí služby (opravy udržování, nájemné, cestovné).

Toto členění umožňuje vazbu plánu nákladů na dílčí plány podniku (např. mzdové a ostatní osobní náklady na plán práce a mezd, odpisy na plán investic a dlouhodobého hmotného majetku, spotřeba materiálu na plán zásobování atd.) Má se za to, že je základním

⁴⁰ FIBÍROVÁ, Jana; ŠOLJAKOVÁ, Libuše; WAGNER, Jaroslav. *Nákladové a manažerské účetnictví*. Vyd. 1 . Praha : ASPI, 2007. 430 s. ISBN 978-80-7357-299-0

tříděním v plánu nákladů, který je součástí finančního plánu a ve výsledovce podniku umožňuje svázání nákladů s výnosy a hospodářským výsledkem.

Účelové třídění nákladů

Účelově třídíme náklady dále podle místa vzniku a odpovědnosti, tj. podle vnitropodnikových útvarů (středisek) a na náklady podle výkonů, tj. kalkulační třídění nákladů.

Třídění nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti odpovídá na otázku, kde náklady vznikly a kdo je odpovědný za jejich vznik. Náklady, které lze přímo připočítat určitému nákladovému středisku, označujeme jako jednicové náklady střediska a náklady, které nelze připočítat přímo, ale pouze pomocí určitého klíče, označujeme jako režijní náklady střediska nebo též střediskové náklady. Obvykle se v podniku odlišují režijní náklady materiálové, výrobní, správní a odbytové. Přehledem nákladů jednotlivých středisek, ale i závodů a podniku je rozpočet.

Třídění nákladů podle výkonů umožňuje zjišťování nákladů (obvykle i zisku) podle jednotlivých výrobků či služeb, tj. podle tzv. nositelů nákladů. Odpovídá na otázku, co vyvolalo náklady v podniku a co je výsledkem jeho činnosti. Pomocí tohoto členění lze zjistit výnosnost (rentabilitu) výrobků a tím usměrňovat i strukturu výrobního programu. Rozděluje náklady do dvou základních skupin – přímé náklady a nepřímé náklady.

Přímé náklady mají přímý vztah k výkonům, a proto se tedy rozpočtují snadněji než nepřímé náklady, lze je totiž přiřadit k jednotlivým druhům výrobků. Nepřímé náklady se nevážou na jeden druh výrobku, ale jsou společně vynakládány na více druhů výrobků nebo na chod celého útvaru (dílny, provozu, podniku) a které se dovádí na jednotlivé výrobky pomocí různých přírážek. Mezi přímo přičitatelné (jednicové) náklady zahrnujeme výrobní materiál a výrobní mzdy a mezi nepřímo přičitatelné (režijní) ostatní náklady. Písemný přehled o jednotlivých položkách nákladů a jejich úhrnu na kalkulační jednici nazýváme kalkulace nákladů.

Náklady podle závislosti na změnách objemu výroby

Toto členění obecně umožňuje oddělit položky nákladů, jejichž výše na jednotku výkonu je konstantní ve vztahu k objemu výkonů, od těch položek nákladů, jejichž výše je ovlivněna celkovým objemem a strukturou výkonů. Podle závislosti na změnách objemu výroby můžeme tedy náklady rozdělit na náklady variabilní a fixní.

Variabilní náklady se mění se změnami objemu výroby, např. jednicové mzdy, jednicový materiál a to buď proporcionálně (rostou stejně rychle), nadproporciálně (rostou rychleji), nebo podproporcionálně (rostou pomaleji). Oproti tomu fixní zůstávají na stejné úrovni bez ohledu na měnící se objem výroby a mění se skokem až při změně výrobní kapacity, např. odpisy strojů prováděné podle času, nájemné, úroky z úvěru apod.

Toto členění nákladů však platí pouze v krátkodobém pohledu, neboť v delším časovém horizontu, kdy se mění výrobní kapacita, jsou všechny náklady variabilní.

Náklady podle původu spotřebovaných vstupů

Podle původu spotřebovaných statků a služeb dělíme náklady na prvotní a druhotné. Prvotní nebo též externí náklady vznikají při nákupu zboží, služeb a pracovních výkonů, které podnik odebírá z externích zdrojů. Druhotné náklady vyjadřují spotřebu vnitropodnikových výkonů (např. výroba páry nebo nářadí pro vlastní potřebu) přeúčtovávaných mezi jednotlivými středisky.

Náklady podle podnikových funkcí

Obvykle se rozlišují náklady podle následujících hlavních podnikových funkcí:

- náklady na pořízení,
- náklady na skladování,
- náklady na výrobu,
- náklady na správu,
- náklady na odbyt.

1.3.2. Výsledek činnosti podniku – výnosy a zisk

Výsledek činnosti podniku představují výrobky nebo služby. Peněžním oceněním souboru realizovaných výrobků a služeb za určité období jsou výnosy podniku, a to bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich inkasu, čímž se odlišují od peněžních výdajů. Hlavními výnosy výrobního podniku jsou tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, které jsou zahrnuty v provozních výnosech.

Podnik maximalizující své tržby by se měl snažit maximalizovat také množství jednotlivých druhů výrobků i jejich ceny a nalézt takovou optimální strukturu prodeje jednotlivých výrobků, která by tyto maximální tržby zajistila.

Výnosy podniku jsou stejně jako náklady zachyceny ve výkazu zisků a ztrát (výsledovce) a tříděny na provozní, finanční a mimořádné.

Výsledek hospodaření je výsledek činnosti podniku chápaný z finanční stránky. Představuje rozdíl mezi jeho výnosy a náklady, tj. mezi tím, co podnik v peněžním vyjádření spotřeboval a co vytvořil. Jsou-li větší výnosy, je výsledkem hospodaření zisk, jsou-li větší náklady, je výsledkem hospodaření ztráta. Zisk je základním motivem podnikání a představuje hlavní zdroj samofinancování, (tj. zdrojem hrazení výdajů vlastními příjmy, většinou ziskem a odpisy) a důležitou součástí mnoha poměrových ukazatelů (např. rentability).

Podle způsobu zjišťování zisku ho můžeme dělit na:

- účetní zisk – zjistíme ho z účetnictví (z výkazu zisku a ztrát) a podobně jako výnosy a náklady je zachycován podle tří základních činností a je proto vykazován jako provozní zisk, zisk z finančních operací a mimořádný zisk,
- daňový zisk – vypočte se úpravami účetního zisku, které vyplývají z daňových zákonů,
- ekonomický zisk – vypočteme odečtením veškerých nákladů od výnosů.⁴¹

⁴¹ SYNEK, Miloslav; KISLINGEROVÁ, Eva; a kol. *Podniková ekonomika*. 5. doplněné a přepracované vydání. Praha : C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

2. Pojetí efektivnosti podnikových výrobních faktorů

Problematika efektivnosti patří odedávna v ekonomii ke klíčovým tématům, kterým je věnována vždy velká pozornost. A je také proč, neboť jde o kritérium, které pomáhá rozhodovat racionálně o užití vzácných, omezených zdrojů na uspokojení potřeb, které jak známo omezeny nejsou.

2.1. Efektivnost

Vyrábí-li podnik výrobky uspokojující potřeby trhu s maximálním využitím všech výrobních faktorů, přičemž výrobní faktory jsou v optimálním množství a optimální proporcii, můžeme o něm tvrdit, že vyrábí efektivně.

Zvyšování efektivity podniku je jedním z hlavních cílů vedoucích pracovníků, kteří by měli včas identifikovat hlavní faktory, které ovlivňují efektivitu jejich podniku, a poznatky o těchto faktorech by měly být v maximální míře využity k dalšímu zvyšování efektivnosti.

Základem pojmu efektivnost je slovo „efekt“, který je také možno vyjádřit jako výsledek, účinek či následek.

Celkovým efektem podniku je výstup (output) v podobě poskytovaných výrobků a služeb (statků). Výrobky a služby vznikají spotřebou výrobních faktorů, které tvoří vstup (input) podniku. Efektivnost se pak vyjadřuje jako poměr výstupu ke vstupu.

Je patrné, že podle tohoto vztahu můžeme měřit účinnost každého jednotlivého výrobního faktoru. V praxi měříme účinnost lidské práce (ukazatel se označuje jako produktivita práce), účinnost strojů a výrobního zařízení (ukazatel se označuje jako produktivita nebo výrobnost strojů a zařízení), účinnost využití materiálu (většinou se měří jako množství spotřebovaného materiálu na jednotku produkce) a rychlost obratu jeho zásob, hovoříme i o účinnosti managementu apod.

Souhrnný efekt a souhrnná efektivnost všech výrobních faktorů celého podniku je doprovázena dalšími dílčími efekty (např. sociální, ekologický, etický, vojenský, politický, kdy potom hovoříme o sociální efektivnosti, ekologické efektivnosti atd.)

Je zřejmé, že efektivnost je pojem nutně související s hodnotami a můžeme ji chápat jak z technické, tak z ekonomické stránky. Technická efektivnost je dána mírou vykonané práce ve vztahu ke vstupu energie; toto pojetí nezkoumá, co tvoří vykonanou práci a zda je užitečná,

či zda ji někdo potřebuje. Ekonomická efektivnost je pak souhrnná efektivnost všech výrobních faktorů.⁴²

Ekonomická efektivnost

Jedná se o důležitou charakteristiku při sledování každé činnosti, neboť ukazuje, jak velký efekt přinese.

Obecně používané definice vymezují pojem efektivnost následujícím způsobem:

- „Efektivnost je optimální alokace zdrojů mezi různá možná užití...odstraňuje nehospodárnost a zajišťuje nejlepší možné uplatnění těchto zdrojů s přihlédnutím k cílům subjektů.“ [Hamerníková, 2000]
- „...efektivnost je takové použití veřejných prostředků, kterým se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění.“ [Zákon č. 320/2001 Sb.]

Pojem efektivnost v sobě tedy skrývá dvě základní složky, a to účelnost a hospodárnost.

Účelnost je schopnost realizovaných opatření splnit předem vytyčené cíle. Měli bychom si uvědomit, že efektivnost v tomto pojetí se nezabývá správností zvolených cílů, tj. cíle nijak nehodnotí, pouze se zaměřuje na to, jak je co nejefektivněji splnit. Tyto cíle jsou stanovovány na základě politického konsensu a často explicitně formulovány v rámci různých strategií. Úkolem ekonoma je potom zhodnotit, zda dnes realizovaná opatření směřují ke splnění strategických cílů v budoucnosti, a upozornit na nedostatky a na cesty vedoucí k odstranění neefektivností, pokud se tak neděje nebo pokud při sledování cílů dochází k plýtvání zdroji.⁴³

Hospodárnost je často ztotožňována s efektivností. Oba termíny označují účinnost, s jakou jsou používány prostředky k dosažení cílů, přičemž hospodárnost se snaží dosáhnout maxima užítka minimem obětí, a to jak po stránce výrobně technické, tak také po stránce hospodářské. Technická efektivnost je dle Longmana schopnost výrobní jednotky, např. stroje, vyrábět výrobek vysoké kvality bez ohledu na výrobní náklady, s čímž se ztotožňuje i Wöhe, který upozorňuje, že tento technický vztah nemá pro podnikovou ekonomiku žádný praktický význam, neboť bez ocenění spotřebovaných výrobních faktorů, tedy bez možnosti

⁴² SYNEK, Miloslav; KISLINGEROVÁ, Eva; a kol. *Podniková ekonomika*. 5. doplněné a přepracované vydání. Praha : C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

⁴³ ČAMROVÁ, Lenka. Jak hodnotit efektivnost veřejných výdajů na povodně. *Vodní hospodářství* [online]. 2006, č. 9, [cit. 2011-01-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.ieep.cz/ep/2007/ep0701.pdf>>

je srovnávat, neříká nic o respektování principu racionality. Efektivní opáření (rozhodnutí) je tedy realizováno tehdy, směřuje-li ke splnění cílů s minimálními náklady.⁴⁴

Faktory ovlivňující efektivnost podniku

Vyrábí-li podnik výrobky uspokojující potřeby trhu s maximálním využitím všech výrobních faktorů, přičemž výrobní faktory jsou v optimálním množství a v optimální proporcii, můžeme o něm prohlásit, že vyrábí efektivně. Faktory ovlivňující efektivnost podniku tvoří velmi široké a pestré spektrum. Můžeme je shrnout do skupin, z nichž jsou nejdůležitější:

- vysoká technická a technologická úroveň,
- co nejúspornější vynakládání výrobních činitelů,
- úspěšně řízený marketing,
- realizace odbytu zajišťující nejvyšší možný zisk,
- lidé s vysokou profesní a kvalifikační úrovní a jejich umístění na správných místech.⁴⁵

2.2. Způsoby měření efektivnosti

V praxi je možné pro měření efektivnosti podniku využít více způsobů. Já zde zmíním jen ty, které nejlépe vystihují cíl mé práce a které dále použiji v praktické části, tedy:

- posuzování efektivnosti prostřednictvím ukazatelů produktivity,
- měření pomocí ukazatelů ekonomické efektivnosti,
- měření prostřednictvím ekonomických normálů

2.2.1. Posuzování efektivnosti prostřednictvím ukazatelů produktivity

Účinnost (efektivnost), s jakou jsou výrobní faktory využívány ve výrobním procesu, se označuje jako jejich produktivita. Produktivita se týká výrobních i nevýrobních podniků, neboť výroba v nejširším pojetí představuje transformaci vstupů v požadované výstupy (výrobky či služby).

⁴⁴ SYNEK, Miloslav; KISLINGEROVÁ, Eva; a kol. *Podniková ekonomika*. 5. doplněné a přepracované vydání. Praha : C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

⁴⁵ WÖHE, Güter; KISLINGEROVÁ, Eva. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2

Úroveň produktivity je určena poměrem množství produkce k objemu užitých vstupů za určité období. Z tohoto vztahu je zřejmé, že čím více se vyrobí užitečných věcí za použití méně zdrojů → tím více produktivita roste → což umožňuje snížit náklady a ceny výrobků → a to dále umožňuje rozšířit okruh zákazníků, nebo zvýšit zisk z každého výrobku, zvýšit platy, mzdy, dividendy → a tím lze získat další investory. Produktivita je úzce spjata s kvalitou, tj. způsobilostí výrobku k užití v těch charakteristikách, které spotřebitel požaduje. Výrobce se tedy musí zaměřovat jak na produktivitu, tak na kvalitu, protože nízká kvalita snižuje konkurenční schopnost a ceny výrobků.

Produktivita práce

Pro podnik je rozhodující celková produktivita, avšak při řízení podniku i jednotlivých vnitropodnikových útvarů má významnou úlohu též sledování a řízení produktivit parciálních, zejména produktivita (živé) práce.

Ukazatel produktivity práce, který vyjadřuje množství utržených tržeb na jednoho pracovníka lze vyjádřit vztahem:

$$\text{tržby} / \text{průměrný počet pracovníků}$$

ovšem nejčastěji se jako ukazatele produktivity práce podniku užívají tyto ukazatele:

$$\text{přidaná hodnota} / \text{průměrný počet pracovníků}$$

popř. při hodnocení vnitropodnikových útvarů též

$$\text{čistá produkce} / \text{průměrný počet pracovníků}$$

kde:

- přidaná hodnota = hodnota produkce – mezipotřeba,
- hodnota produkce představuje výnosy za produkci (tržby),
- mezipotřeba představuje náklady za veškeré nakupované suroviny, materiály a služby do podniku.

Přidaná hodnota, resp. čistá produkce je mimořádně důležitý ukazatel jak pro hodnocení efektivnosti managementu, který se musí zajímat o to, kolik bohatství, majetku bylo v podniku vytvořeno, tak pro rozdělení tohoto majetku. Jde o hodnotu vytvořenou vlastní činností firmy. Firma nakupuje od dodavatelů materiál, energii, nástroje apod., aby je ve výrobním procesu zhodnotila za použití investičního majetku (budovy, stroje a zařízení, vozidla) a své pracovní síly. Rozsah tohoto obohacení je roven hodnotě, která byla přidána ke vstupům. Přidaná hodnota se tedy rovná hodnotě výrobku mínus nákup materiálu a služeb. Do hodnoty výrobku také vstupuje člověk jako pracovní síla, investiční majetek jako kapitálové statky a zvenku nakoupené suroviny, materiál, komponenty, energie, subdodávky a služby.

Pro vyjádření produktivity práce se upřednostňují ukazatele s výstupem měřeným přidanou hodnotou, resp. čistou produkcí, také proto, že je třeba „chránit“ před pseudozměnami produktivity, jako je růst podílu nakupovaných vstupů, při kterém nedochází ke zvýšení účinnosti výrobních faktorů, ale projevuje se větším objemem výnosů a i nákladů na vstupy, a tím klamavě hlásí její zvýšení, zatímco ukazatel založený na přidané hodnotě tím nevzroste a lépe vyjadřuje produktivitu (živé) práce.

Vypovídací hodnota ukazatele produktivity a jejích změn závisí rovněž na způsobu a kvalitě vymezení pracovního vstupu. Většinou se nelze spokojit s pouhým údajem o počtu (např. zúčastněných pracovníků), ale bývá nutné zpřesnění podrobnějšími údaji (počet hodin odvedené práce).

Celková produktivita

Jak již bylo uvedeno výše, pro podnik je rozhodující celková produktivita neboli produktivita souhrnu výrobních faktorů, která představuje celkovou výslednou účinnost všech zdrojů. Bere v úvahu spotřebu všech vstupů (práce, kapitálu, energie, surovin a materiálů).

Obecně lze celkovou produktivitu vyjádřit poměrem:

$\text{výstup} / \text{suma zdrojových vstupů (práce + kapitál + energie + materiál)}$

Při zjišťování celkové produktivity se také provádí i výpočty parciálních produktivit (tj. jednotlivých výrobních faktorů), jejichž změny mají dopad na celkovou produktivitu a které ve společném kontextu podají zpřesňující výpověď o souhrnné produktivitě.⁴⁶

⁴⁶ SYNEK, Miloslav; a kol. *Manažerská ekonomika*. Vyd. 2. Praha : Grada Publishing, 2000. 480 s. ISBN 80-247-9069-6

2.2.2. Měření pomocí ukazatelů ekonomické efektivity

Základní ukazatel ekonomické efektivity hospodaření je relativní vyjádření výsledku hospodaření (např. zisk) k určitému základu (např. vlastnímu kapitálu). Je to tedy poměr hodnoty vstupu k hodnotě výstupu. Znamená to ohodnotit jak vstup, tak i výstup. Za výstup můžeme považovat hodnotu všech statků vyrobených za určité období, měřenou obvykle jako výnosy (tržby), nebo jako „čisté“ výnosy, tj. zisk (rozdíl mezi výnosy a náklady). Za hodnotu vstupu můžeme považovat hodnotu výrobních faktorů spotřebovaných na daný výstup, tj. náklady (ceny vstupů), nebo vynaložený (v podniku vázaný) kapitál.

Ukazatel nákladovosti tržeb

$$\text{Nákladovost tržeb (v \%)} = (\text{náklady} / \text{tržby}) \cdot 100$$

Tento vzorec vyjadřuje, kolik % nákladů vynaložil podnik na 1 Kč získaných tržeb, tedy jakou část každé koruny tržeb představují vynaložené náklady.

Ukazatel rentability nákladů

$$\text{Rentabilita nákladů (v \%)} = (\text{čistý zisk} / \text{náklady}) \cdot 100$$

Tento ukazatel vyjadřuje efektivnost hospodářské činnosti podniku, tedy kolik zisku připadá na 1 korunu vynaložených nákladů. Při posuzování v časové řadě by měl mít stoupající tendenci a za optimální se považuje hranice 10 %.

Ukazatel rentability výkonů

$$\text{Rentabilita výkonů (v \%)} = (\text{čistý zisk} / \text{výkony}) \cdot 100$$

Rentabilita (ziskovost) výkonů ukazuje, jakou část zisku získá podnikatel z každé koruny výkonů. Jde o zásadní ukazatel hospodaření podnikatele. Při hodnocení celopodnikové efektivity se používá zisk po úrocích a zdanění (EAT).

Rentabilita celkového vloženého kapitálu ROA

$$\text{ROA (v \%)} = [(\text{čistý zisk} + \text{placené úroky}) / \text{celkový kapitál}] \cdot 100$$

Jedná se o komplexní ukazatel, který patří mezi nejdůležitější pro hodnocení podnikatelské činnosti a ukazuje, kolik procent čistého zisku vyprodukovala každá 1 koruna vložená do podnikání. Měří efektivnost hospodaření podniku se všemi používanými prostředky a vyjadřuje čistou výnosnost celkových aktiv. Také lze říci, že má velkou vypovídací schopnost pro vlastníky a věřitele. Respektuje skutečnost, že výnos z prostředků, které byly získány z cizích zdrojů, musí pokrýt placené úroky za vypůjčený kapitál a přinést další efekt, který představuje zisk.

Rentabilita vlastního kapitálu ROE

$$\text{ROE (v \%)} = (\text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál}) \cdot 100$$

Představuje ukazatel rozhodující, neboť měří efektivnost, s níž podnik využívá kapitál vlastníků a udává, jaká část čistého zisku připadá na 1 korunu investovanou do podniku jeho vlastníky, tedy výnosnost vloženého kapitálu. (Synek a kol 2007) Zhodnocení by přitom mělo být vyšší než výnosnost cenných papírů, které jsou považovány za nejméně rizikovou investici, a proto jsou základem pro srovnání.

Ukazatel využití kapitálu

$$\text{Využití kapitálu (v \%)} = \text{výnosy} / \text{kapitál} \cdot 100$$

Tento ukazatel nám dává informaci o tom, jak byl využit celkový kapitál v poměru s výnosy za určité období.^{47, 48}

⁴⁷ ROSOCHATECKÁ, Eva. *Ekonomika podniků*. Česká zemědělská univerzita (Praha) : Provozně ekonomická fakulta, 2007. 195 s. ISBN 80-213-1682-9

⁴⁸ SYNEK, Miloslav; KISLINGEROVÁ, Eva; a kol. *Podniková ekonomika*. 5. doplněné a přepracované. Praha : C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

2.2.3. Měření prostřednictvím ekonomických normálů

Ekonomické normály měří výkon podniku na základě současného hodnocení více kritérií–ukazatelů nebo mezipodnikové srovnání provedené na základě současného hodnocení většího počtu ukazatelů.

Podle některých autorů, např. Rosochatecká (2007), ve firmě existují určité závislosti., které nazýváme ekonomickými normály. Tyto závislosti je možné vyjádřit pomocí soustavy nerovnic, kde je růst jednotlivých ukazatelů mezi dvěma obdobími vyjádřen indexy. Ideální vztah ekonomického normálu je tvořen vazbami mezi indexy. Jestliže jsou dodrženy, lze konstatovat, že je firma v pořádku a její vývoj jde požadovaným směrem.

Ekonomické normály vychází ze soustavy nerovnic indexů a na základě jejich vývoje můžeme posoudit, jestli se jedná o intenzivní nebo extenzivní rozvoj podniku.

O extenzivním rozvoji hovoříme v případě, že je větší množství použitých produkčních faktorů → nárůst aktiv/pasiv, popř. osobních nákladů v účetnictví. Intenzivní rozvoj je pak při vyšším využití daných produkčních faktorů → sledování růstu vybraných ukazatelů ve vztahu k ukazatelům jiným. Jinak řečeno, pokud převládají žádoucí relace mezi indexy, jde o intenzivní rozvoj, v opačném případě se jedná o extenzivní rozvoj.

Rychlou metodou pro posouzení růstových vztahů (dynamiky) v ekonomice firmy jsou nerovnice sestavené z indexů, ukazatelů charakterizujících základní oblasti podnikové ekonomiky. U nerovnic je postupně vytvořena celá soustava, která je označována jako ekonomické normály, přičemž nerovnice jsou sestaveny tak, aby při ekonomicky žádoucím vývoji ukazatelů hodnoty jejich indexů (meziročního tempa růstu) zleva doprava klesaly. Za nejběžnější soustavy nerovnic lze považovat vztahy zajišťující:

- růst produktivity – $I_{\text{výkonů}} > I_{\text{počtu pracovníků}}$,
- růst průměrných mezd – $I_{\text{mzdových nákladů}} > I_{\text{počtu pracovníků}}$,
- rychlejší růst produktivity práce než mezd – $I_{\text{výkonů}} > I_{\text{mzdových nákladů}}$,
- vyšší efektivnost dlouhodobého majetku – $I_{\text{výkonů}} > I_{\text{stálých aktiv}}$,
- růst výkonů při materiálové úspornosti – $I_{\text{výkonů}} > I_{\text{spotřeby materiálu}}$,
- zvyšování obratu zásob – $I_{\text{výkonů}} > I_{\text{zásob}}$,
- úspory na daních – $I_{\text{zisku po zdanění}} > I_{\text{zisku před zdaněním}}$,
- snižování nákladů a růst produktivity práce – $I_{\text{zisku před zdaněním}} > I_{\text{výkonů}} > I_{\text{počtu pracovníků}}$,

- efektivní využívání dlouhodobého majetku a vyšší vybavenost pracovníků dlouhodobým majetkem – $I \text{ zisku před zdaněním} > I \text{ výkonů} > I \text{ počtu pracovníků}$.

Takto vytvořené vztahy se označují jako normálové, neboť odpovídají normálnímu „zdravému“ vývoji ekonomiky podniku a odchylky od nich signalizují nežádoucí vývoj. Normálové vztahy nejsou absolutně platné a většinou se projeví až v delším období. Také nám nic neříkají o velikosti rozdílu v tempech růstu ukazatelů, tj. neříkají nic o tom, o kolik má růst rychleji zisk než výkony.⁴⁹

⁴⁹ SYNEK, Miloslav. *Ekonomická analýza*. Vyd. 1. Vysoká škola ekonomická (Praha) : Oeconomica, 2004. 79 s. ISBN 80-245-0603-3

3. Aplikace ve firmě Impress, a. s.

3.1. Základní údaje o firmě

Impress, a.s. je jedním z největších světových výrobců kovových obalů. Vyrábí v 56 závodech s cca 8 000 zaměstnanci ve 21 zemích v Evropě, USA, Austrálii, Japonsku, Maroku a na Seychelách. Majoritním vlastníkem je soukromá finanční společnost Doughty Hanson & Co. V České republice má 3 závody, a to v Teplicích, Znojmě a Skřivanech, kde budu analyzovat efektivnost podnikových výrobních faktorů. V České republice tato společnost zaměstnává cca 460 zaměstnanců, čehož okolo 200 pracovníků pracuje v závodu Skřivany.

Impress, a. s. byl založen v roce 1997, ale kořeny sahají až do počátku výroby plechovek, tj. do roku 1880.

Nyní je světovou jedničkou na trzích s kovovými obaly, neboť je:

- první na světě ve výrobě plechovek pro mořské plody,
- první v Evropě a Austrálii ve výrobě aerosolů,
- první v Evropě ve výrobě obalů pro technické náplně,
- první v Evropě ve výrobě plechovek pro dětskou a sušenou výživu,
- druhý největší dodavatel plechovek pro tepelně zpracované potraviny v Evropě a Australasii.

Závod Skřivany

Historie závodu

1862–1977	CUKROVAR	- rafinerie cukru
1977	STROJOBAL	- výroba obalů, lakování a tisk
1993	PECHINEY	- výroba obalů, lakování a tisk, flex. obaly
1997	IMPRESS	- výroba obalů, lakování a tisk + <u>sídlo vedení ČR</u>
1999		- výroba vík - start
2001		- 1. stříhací linka - start
2003		- rozšíření lakovny o tandemovou linku
2005		- 2. stříhací linka - start
2008		- otevření účetního centra pro závody EU

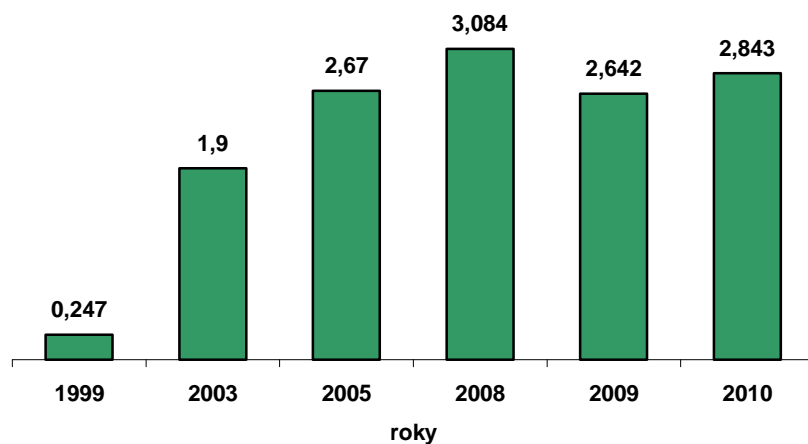
Činnost závodu

Centrálním úsekem výrobního podniku Skřivany je oddělení logistiky, které zabezpečuje, na základě požadavků, objednání materiálu, import materiálu, plánování stříhárny a lakovny a každodenní plánování výrobních linek. Dalším důležitým úkolem logistiky je plnění objednávek zákazníků neboli export vyrobených výrobků daným odběratelům. Na základě připravených plánů logistickým oddělením stříhárna rozstřihává dané svitky na tabule, které jdou do lakovny, kde se opět na základě plánů z oddělení logistiky lakují specifickými laky na různé typy lakovaných tabulí. Každá lakovaná tabule se používá na výrobu určitého víka, které se vyrábí na předem určené lince. Pro plynulý chod všech výrobních linek (stříhacích, lakovacích i víkových) je také velice důležité oddělení údržby a nástrojárna. Firma Impress je zaměřena na dodávání kvalitních vík zákazníkovi, a proto zde hraje důležitou roli i oddělení kvality.

Společnost Impress Skřivany se zhruba z 85 % zaměřuje na dodávky interním zákazníkům (např. ve Španělsku, Nizozemsku, Francii, ale také v České Republice). Zbýlých 15 % pak připadá na externí zákazníky, kde největší podíl zaujímá společnost Proster & Gamble z Belgie.

Na následujícím obrázku můžeme vidět vývoj produkce vík ve společnosti Impress Skřivany od jeho začátku v roce 1999 až po současnost.

Obr. č. 3 Výroba vík závodu Skřivany v jednotlivých letech (v mld.)



Zdroj: Podklady společnosti

3.2. Posuzování efektivnosti prostřednictvím ukazatelů produktivity

U této metody budu hodnotit produktivitu práce z tržeb na pracovníka a z přidané hodnoty na pracovníka a dále pak celkovou produktivitu, která by měla mít pro podnik rozhodující úlohu.

Výpočet produktivity práce

Pro výpočet produktivity práce z tržeb na pracovníka a přidané hodnoty na pracovníka je nezbytné znát výši tržeb za prodej všech výrobků, výši přidané hodnoty a průměrný počet pracovníků. Potřebné údaje jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka č. 1 Vstupní údaje pro výpočet produktivity práce [v tis. Kč]

Položky pro výpočet [v tis. Kč]	Roky			
	2007	2008	2009	2010
Tržby za výrobky	1 731 033,34	1 498 386,25	1 524 265,27	1 530 101,11
Přidaná hodnota	276 044,53	255 808,00	317 173,90	319 458,99
Průměrný počet pracovníků	221,00	211,70	196,00	182,00

Zdroj: Podklady společnosti

Z hodnot tržeb uvedených v tabulce č. 1 je vidět, že v roce 2007 společnost dosahovala nejvyšších tržeb, a to 1,73 mld. Kč a v následujících letech vykazovala téměř vyrovnaných hodnot, které se pohybovaly okolo 1,5 mld. Kč. Důvodem výborného výsledku tržeb za rok 2007 byla výroba širšího spektra výrobků, kdy kromě vík společnost vyráběla i těla plechovek. Zkompletované plechovky pak prodávala externím zákazníkům, kterých měla v roce 2007 více než v následujících letech a ze kterých měla vyšší marži než má nyní z dodávek interním zákazníkům. Vzhledem k nízkému odbytu v roce 2008 v závodě Impress Skřivany, který byl ze sledovaných let nejslabší, byla nutnost získat nového zákazníka. Tohoto bylo možno docílit přeměnou stávající linky a montáží nové výrobní linky. Tyto změny byly realizovány v roce 2009, v rámci nichž byly zaznamenány v průběhu prvních týdnů pozitivní změny ve výrobě, kdy produkce oproti dosavadní vzrostla o cca 15 % a podniku se podařilo získat nového lukrativního zákazníka. V roce 2009 a 2010 tedy opět dochází k růstu tržeb a lze předpokládat, že tento pozitivní vývoj bude pokračovat i v roce následujícím.

Dále se při výpočtu produktivity práce vychází z počtu pracovníků. V závodě Impress Skřivany se v jednotlivých letech počet pracovníků pozvolna snižuje. Ze získaných informací se takto děje z důvodu zvyšování produktivity práce, kdy dochází na některých pracovních pozicích ke snižování počtu pracovníků, avšak míra vykonávané práce zůstává stále stejná.

Poslední proměnnou pro výpočet produktivity práce je přidaná hodnota, resp. čistá produkce. Ta odpovídá rozdílu výkonů a výkonové spotřeby. I v případě přidané hodnoty za jednotlivé roky je vidět, že nejhorším rokem za sledované období byl rok 2008, což se dalo díky nejnižším tržbám očekávat. Na druhou stranu přidaná hodnota v roce 2007 neodpovídala vzhledem k nejvyšší hodnotě tržeb nejlepším výsledkům. Důvod lze spatřovat v tom, že ne vždy se tržby rovnají výkonům a dále také v tom, že výkonová spotřeba dosahovala v tomto roce nejvyšších hodnot.

Nyní je možné vypočítat produktivitu práce z tržeb na pracovníka a produktivitu práce z přidané hodnoty na pracovníka.

Produktivita práce měřená z tržeb na pracovníka

Metodika výpočtu: tržby / průměrný počet pracovníků

Tabulka č. 2 Ukazatel produktivity práce z tržeb na pracovníka [v tis. Kč]

Ukazatel	Roky			
	2007	2008	2009	2010
Produktivita práce z tržeb [v tis. Kč]	7 832,73	7 077,88	7 776,86	8 407,15

Zdroj: Výpočet autora

Produktivita práce z tržeb na pracovníka udává množství utržených tržeb v tis. Kč na jednoho pracovníka společnosti za jeden rok. Nejlepšího výsledku produktivity práce bylo dosaženo v roce 2010, kdy na jednoho pracovníka připadlo 8 407 149 Kč tržeb. Na druhou stranu nejhoršího výsledku bylo dosaženo v roce 2008, neboť produktivita práce dosáhla hodnoty 7 832 730 Kč tržeb na pracovníka, což bylo o více než půl milionu Kč méně než v roce 2010. Tabulka č. 3 nám pak ukazuje, k jakým meziročním změnám docházelo ve sledovaných letech.

Tabulka č. 3 Index ukazatele produktivity práce z tržeb [v %]

Ukazatel	Indexy		
	2008/2007	2009/2008	2010/2009
Produktivita práce z tržeb [v %]	90,36	109,88	108,10

Zdroj: Výpočet autora

Z této tabulky lze lépe vyčíst změny produktivity práce měřenou tržbami, ke kterým došlo ve sledovaném období. Jak je vidět, mezi roky 2007 a 2008 se tempo snížilo skoro o 10 %. Tento pokles vzešel ze snižujících se tržeb, jehož tempo bylo vyšší než snižující se průměrný počet pracovníků. V následujících letech 2009/2008 a 2010/2009 se situace obrátila a docházelo k relativně stejnému tempu růstu produktivity práce. Pokud se podnik bude ubírat tímto směrem, lze předpokládat, že při zvyšujících se tržbách a snižujícím se či stejném počtu pracovníků si toto tempo růstu lehce udrží.

Produktivita práce měřená z přidané hodnoty na pracovníka

Následující tabulka ukazuje produktivitu práce z přidané hodnoty, která sleduje přidanou hodnotu v tis. Kč na jednoho pracovníka firmy za rok.

Metodika výpočtu: přidaná hodnota / průměrný počet pracovníků

Tabulka č. 4 Ukazatel produktivity práce z přidané hodnoty na pracovníka [v tis. Kč]

Ukazatel	Roky			
	2007	2008	2009	2010
Produktivita práce z přidané hodnoty [v tis Kč]	1 249,07	1 208,35	1 618,23	1 755,27

Zdroj: Výpočet autora

Stejně jako u produktivity práce z tržeb na pracovníka, jak nám znázorňuje tabulka č. 4, je nejlepší výsledek společnosti za sledované období v roce 2010 a nejhorší v roce 2008. Přidaná hodnota na pracovníka v roce 2010 činila 1 755 269 Kč a v roce 2008 1 208 351 Kč, tudíž i zde opět vznikl rozdíl větší než půl milionu korun. Ke zjištění tempa růstu použijeme následující tabulku.

Tabulka č. 5 Index ukazatele produktivity práce z přidané hodnoty [v %]

Ukazatel	Indexy		
	2008/2007	2009/2008	2010/2009
Produktivita práce z přidané hodnoty [v %]	96,74	133,92	108,47

Zdroj: Výpočet autora

Zde je patrné, že pokud se jedná o pokles či růst produktivity práce, je to srovnatelné s produktivitou práce měřenou pomocí tržeb. Oproti tomu tempa růstu či poklesu se znatelně liší. Nejvíce je to možné vidět mezi lety 2009/2008 a 2010/2009, kdy se tempa růstu produktivity práce lišila o cca 25 %, ačkoliv u produktivity práce měřené pomocí tržeb byl rozdíl mezi těmito lety pouze necelá 2 %. Je to způsobeno vyšší položek výkonové spotřeby, která ovlivňuje přidanou hodnotu. Na základě podkladů poskytnutých firmou, kde se položky výkonové spotřeby zvyšují pomaleji než výkony, si dovoluji předpokládat, že i zde by se toto tempo růstu mohlo v následujícím roce udržet.

Výpočet celkové produktivity

Důležitější než produktivita práce je pro podnik celková produktivita neboli produktivita souhrnu výrobních faktorů.

Pro výpočet celkové produktivity je tedy nutné mít k dispozici spotřebu práce, materiálu a energie a dlouhodobého hmotné majetku (DHM), kde spotřebu práce budou vyjadřovat mzdové náklady a spotřebu investičního majetku odpisy. A dále také budeme muset znát hodnotu výstupu, který bude vyjádřen celkovými tržbami. Všechny tyto potřebné údaje jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka č. 6 Vstupní hodnoty pro výpočet celkové produktivity [v tis. Kč]

Položky pro výpočet [v tis. Kč]	Roky			
	2007	2008	2009	2010
Tržby	1 731 033,34	1 498 386,25	1 524 265,27	1 530 101,11
Mzdové náklady	92 104,70	90 832,80	90 466,40	74 730,40
Spotřeba materiálu a energie	1 515 244,33	1 266 029,73	1 233 024,31	1 280 363,32
Odpisy DHM	46 816,86	47 455,34	48 872,51	46 993,05

Zdroj: Podklady společnosti

Nyní se podíváme na vývoj položek v jednotlivých letech, které ještě nebyly použity pro výpočet jednotlivých ukazatelů.

Nejdříve se tedy podíváme na klesající tendenci mzdových nákladů. V roce 2007 – 2009 se celkové mzdové náklady snižovaly, ale po přepočtu na jednoho pracovníka mzdy rostly. Počet pracovníků se tedy snižoval pomaleji než mzdové náklady, což znamená, že při stejném počtu pracovníků jako v roce 2007 by mzdové náklady výrazně rostly. Naproti tomu v roce 2010 vychází na jednoho zaměstnance nižší mzda než v roce 2007, kdy se podnik snažil snižovat mzdové náklady a omezil vyplácení odměn a prémie.

Materiál spolu s energií lze považovat za vstup, který nejvíce ovlivňuje výstup. To je možné spatřovat zejména v tom, že představuje nevyšší nákladovou položku podniku, což je u výrobních podniků zcela normální. Ve vývoji této položky v porovnání s příslušným výstupem nespátřuji nijak výjimečné odchylky, které by ve značné míře způsobily odlišnosti ve výpočtu celkové produktivity.

Odpisová hodnota, jak lze spatřovat v tabulce č. 6 je relativně vyrovnaná ve všech sledovaných letech.

V následující tabulce jsou uvedeny ukazatelé celkové produktivity v jednotlivých letech. Tedy jak velký výstup připadne na 1 korunu vstupu.

Metodika výpočtu: $\text{tržby} / (\text{mzdové náklady} + \text{spotřeba materiálu a energie} + \text{odpisy})$

Tabulka č. 7 Ukazatel celkové produktivity [v tis. Kč]

Ukazatel	Roky			
	2007	2008	2009	2010
Celková produktivita [v tis. Kč]	1,046	1,067	1,111	1,091

Zdroj: Výpočet autora

Na základě této tabulky bychom mohli celkovou produktivitou zhodnotit jako relativně pozitivní, neboť ve všech sledovaných letech došlo ke zhodnocení vložených vstupů. Na první pohled je zde také vidět, že celková produktivita má odlišný vývoj než produktivita práce. V prvních třech letech sledovaného období se zhodnocení vstupů pozvolna zvyšuje, avšak v roce 2010 dochází opět k jeho snižování, což je důsledkem zvyšování hodnoty spotřeby materiálu a energie, neboť ostatní vstupní hodnoty jsou v porovnání s rokem 2009 nižší. Pro zhodnocení tempa růstu či poklesu celkové produktivity použijeme tabulku č. 8.

Tabulka č. 8 Index ukazatele celkové produktivity [v %]

Ukazatel	Indexy		
	2008/2007	2009/2008	2010/2009
Celková produktivita [v %]	101,96	104,10	98,25

Zdroj výpočet autora

Z tabulky je patrné, že se tempo růstu celkové produktivity v letech 2008/2007 zvýšilo o téměř 2 % a v letech 2009/2008 něco málo přes 4 %, naproti tomu v letech 2010/2009 došlo ke snížení o 1,75 %. Je zde také vidět, že se růst ani pokles celkové produktivity nevyvíjí v takovém rozsahu jako produktivita práce, což je možné spatřovat hlavně mezi lety 2008/2007 a 2010/2009, avšak jak již bylo zmíněno, jedná se o zhodnocení účinnosti všech zdrojů, a proto i malá změna může ovlivnit vývoj podniku.

3.3. Měření efektivity pomocí ukazatelů ekonomické efektivity

Nejdůležitější a nejčastěji používané ukazatele měření ekonomické efektivity jsem v následující části podrobila analýze. Jedná se o ukazatele nákladovosti tržeb, rentability nákladů, rentability výkonů, rentability celkového vloženého kapitálu (ROA), rentability vlastního kapitálu (ROE) a využití kapitálu. Patří sem také ukazatel produktivity práce, který sem již v této práci analyzovala, a proto se jím dále zabývat nebudu.

Tabulka č. 9 Vstupní údaje pro výpočet jednotlivých ukazatelů [v tis. Kč]

Položky pro výpočet [v tis. Kč]	Rok			
	2007	2008	2009	2010
Celkové tržby	1 894 464,00	1 629 201,20	1 543 898,40	1 652 580,00
Celkové náklady	2 012 396,04	1 779 471,80	1 747 523,48	1 759 346,39
Čistý zisk	73 007,96	28 760,20	81 421,29	71 070,19
Výkony	1 791 288,83	1 521 837,70	1 550 198,20	1 599 822,29
Nákladové úroky	1 232,42	2 052,27	1 672,43	0,00
Celkový kapitál	1 204 052,77	1 285 437,54	1 163 531,20	1 321 200,41
Vlastní kapitál	758 111,18	786 540,48	867 509,38	938 108,96
Celkové výnosy	2 085 404,01	1 808 232,00	1 828 944,77	1 830 416,59

Zdroj: Podklady společnosti

Ukazatel nákladovosti tržeb

Ukazatel říká, kolik procent z každé koruny tržeb představují vynaložené náklady.

Metodika výpočtu: $(\text{náklady} / \text{tržby}) * 100$

Tabulka č. 10 Vývoj ukazatele nákladovosti tržeb [v %]

Ukazatel	Roky			
	2007	2008	2009	2010
Nákladovost tržeb [v %]	106,23	109,22	113,19	106,46

Zdroj: Výpočet autora

Z tabulky je zřejmé, že vývoj tohoto ukazatele je pro podnik nepříznivý, neboť ve všech analyzovaných letech vyšel více než 100 %, což znamená, že na korunu tržeb připadlo více nákladů. Nejhuře dopadl rok 2009, kdy musel podnik vynaložit 1,1319 Kč na 1 Kč tržeb. Ukazatel by měl mít klesající trend, což je splněno pouze v posledních dvou sledovaných letech.

Ukazatel rentability nákladů

Efektivnost hospodářské činnosti vyjadřuje ukazatel rentability nákladů, který říká, kolik procent zisku připadá na 1 korunu vynaložených nákladů.

Metodika výpočtu: $(\text{čistý zisk} / \text{náklady}) * 100$

Tabulka č. 11 Vývoj ukazatele rentability nákladů [v %]

Ukazatel	Roky			
	2007	2008	2009	2010
Rentabilita nákladů [v %]	3,63	1,62	4,66	4,04

Zdroj: Výpočet autora

Rentabilita nákladů v roce 2008 byla na nejnižší úrovni, kdy dosahovala hodnot 1,62 %. Za optimální hodnotu lze považovat vyšší ukazatele nad 10 %. K tomuto optimum se však ani jedna z vypočtených hodnot nepřibližovala. V roce 2009 a 2010 se hodnota přibližovala

polovině této hranice, avšak z opětovné klesající tendence v roce 2010, která byla zapříčiněna snižujícím se ziskem, nelze předpovídat výrazné přiblížení tomuto optimu ani v následujícím roce.

Ukazatel rentability výkonů

Rentabilita (ziskovost) výkonů ukazuje, kolik procent zisku získá podnikatel z každé koruny výkonů.

Metodika výpočtu: $(\text{čistý zisk} / \text{výkony}) * 100$

Tabulka č. 12 Vývoj ukazatele rentability výkonů [v %]

Ukazatel	Roky			
	2007	2008	2009	2010
Rentabilita výkonů [v %]	4,08	1,89	5,25	4,44

Zdroj: Výpočet autora

V této tabulce můžeme vidět, že hodnota ukazatele v roce 2008 byl opět nejnižší. Hlavním důvodem byl neobvykle nízký zisk, kdy jeho hodnota dosahovala pouze zhruba jedné třetiny zisků v ostatních letech, přičemž rozdíly v hodnotě výkonů nebyly nijak závratné. Nejpriznivější hodnota vyšla v roce 2009, kdy podnikatel získá z každé koruny výkonů 5,25 %. Ziskovost výkonů v ostatních dvou letech by se dala také zhodnotit jako pozitivní.

Ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu (ROA)

Jedná se o komplexní ukazatel, který patří mezi nejdůležitější pro hodnocení podnikatelské činnosti a ukazuje, kolik procent čistého zisku vyprodukovala každá 1 koruna vložená do podnikání.

Metodika výpočtu: $[(\text{čistý zisk} + \text{placené úroky}) / \text{celkový kapitál}] * 100$

Tabulka č. 13 Vývoj ukazatele rentability celkového vloženého kapitálu [v %]

Ukazatel	Roky			
	2007	2008	2009	2010
ROA [v %]	6,17	2,40	7,14	5,38

Zdroj: Výpočet autora

Jak můžeme vidět v tabulce č. 13, rentabilita celkového kapitálu dosahovala po celé analyzované období kladných hodnot, protože výsledek hospodaření za účetní období ve všech sledovaných letech byl kladný. Nejmenšího zhodnocení vloženého kapitálu do podnikání bylo dosaženo v roce 2008, kdy na 1 Kč tohoto kapitálu připadlo 2,4 % zisku. Relativně vysoký růst byl zaznamenán hned v následujícím roce, kdy ukazatel dosáhl velmi příznivé hodnoty, neboť doporučená hranice je okolo 8,5 % a jak je vidět, hodnota 7,14 % se k ní pomalu přibližuje. V roce 2010 došlo opět k poklesu ukazatele na 5,38 %, tudíž se zhodnocení vloženého kapitálu oproti roku předchozímu opět snížilo, a to o 1,76 %.

Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE)

Tento ukazatel měří efektivnost s jakou podnik využívá svůj vlastní kapitál, tedy jaká část čistého zisku připadá na 1 korunu investovanou do podniku jeho vlastníky, z čehož lze usuzovat, že hodnota tohoto ukazatele bude nejdůležitější právě pro vlastníky.

Metodika výpočtu: $(\text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál}) * 100$

Tabulka č. 14 Vývoj ukazatele rentability vlastního kapitálu [v %]

Ukazatel	Roky			
	2007	2008	2009	2010
ROE [v %]	9,63	3,66	9,39	7,58

Zdroj: Výpočet autora

U tohoto ukazatele je optimální hranice stanovena nad 12 %, které, jak je vidět, nebylo dosaženo ani v jednom sledovaném roce. Nejvíce se této hranici přibližovaly výsledky z let 2007 a 2009, kdy hodnoty dosahovaly téměř 10 %. Nejnižší hodnota 3,66 % vyšla v roce 2008, kdy, jak již bylo zmíněno, podnik vykázal nejnižší zisk. Stejně jako u rentability celkového kapitálu se jednalo o značný výkyv v porovnání s ostatními lety, neboť udává, že

na 1 Kč investovaného kapitálu připadá 0,0366 Kč, oproti ostatním rokům, kdy je zhodnocení vloženého kapitálu minimálně o polovinu vyšší.

Ukazatel využití kapitálu

Tento ukazatel nám dává informaci o tom, jak byl využit celkový kapitál v poměru s výnosy za určité období.

Metodika výpočtu: $(\text{výnosy} / \text{kapitál}) * 100$

Tabulka č. 15 Vývoj ukazatele využití kapitálu [v %]

Ukazatel	Roky			
	2007	2008	2009	2010
Využití kapitálu [v %]	173,20	140,67	157,19	138,54

Zdroj: Výpočet autora

V tabulce můžeme vidět, jak velkých výnosů dosáhne podnik z každé koruny celkového kapitálu. Mezi roky 2007 a 2008 se hodnota ukazatele skokově snížila o více než 30 %, avšak v následujících letech kolísala okolo průměrné hodnoty 146 %. Ačkoliv se výnosy od roku 2008 postupně zvyšovaly, v roce 2010 hodnota ukazatele poklesla na nejnižší úroveň. Tedy z jedné koruny kapitálu bylo dosaženo 1,3854 Kč výnosů, což je o téměř 35 haléřů méně než v roce 2007.

3.4. Měření efektivnosti prostřednictvím ekonomických normálů

Rozbor ekonomických normálů jsem provedla na základě postupu dle Synka (2004).

V následujících tabulkách jsou uvedeny podkladové údaje a výpočty indexů potřebných pro sestavení ekonomických normálů.

Tabulka č. 16 Vstupní hodnoty pro výpočet ekonomických normálů [v tis. Kč]

Položky [v tis. Kč]	Roky			
	2007	2008	2009	2010
Výkony	1 791 288,8	1 521 837,7	1 550 198,2	1 599 822,3
Počet pracovníků	221,0	211,7	196,0	182,0
Mzdové náklady	92 104,7	90 832,8	90 466,4	74 730,4
Dlouhodobý hmotný majetek	603 670,4	574 278,3	521 443,0	498 672,5
Spotřeba materiálu	1 476 545,0	1 217 178,6	1 189 704,2	1 240 427,2
Zásoby	186 358,2	158 430,4	101 829,2	159 122,0
Zisk po zdanění	83 722,4	37 733,5	96 214,1	88 331,0
Zisk před zdaněním	73 008,0	28 760,2	81 421,3	71 070,2

Zdroj: Podklady společnosti

Metodika výpočtu (stejná pro všechny ukazatele a všechny meziroční růsty):

Index = položka určitého roku / stejná položka roku předchozího

Tabulka č. 17 Indexy ukazatelů ekonomických normálů [v tis. Kč]

Položky [v tis. Kč]	Indexy		
	2008/2007	2009/2008	2010/2009
Výkony	0,8496	1,0186	1,0320
Počet pracovníků	0,9579	0,9258	0,9286
Mzdové náklady	0,9862	0,9960	0,8261
Dlouhodobý hmotný majetek	0,9513	0,9080	0,9563
Spotřeba materiálu	0,8243	0,9774	1,0426
Zásoby	0,8501	0,6427	1,5626
Zisk po zdanění	0,4507	2,5498	0,9181
Zisk před zdaněním	0,3939	2,8310	0,8729

Zdroj: Výpočet autora

U sledovaných ukazatelů docházelo ve všech případech ve vývoji v čase k rozdílným výsledkům, ale jednalo se vždy však o hodnoty kladné, tedy nebylo zapotřebí přistupovat k dalším úpravám hodnot indexů.

Nyní budeme posuzovat vztahy jednotlivých nerovnic sestavených z již vypočtených indexů, charakterizujících základní oblasti podnikové ekonomiky.

Tabulka č. 18 Indexy výkonů a počtu pracovníků

Index	<i>I</i> výkonů	>	<i>I</i> počtu pracovníků
2008/2007	0,8496	<	0,9579
2009/2008	1,0186	>	0,9258
2010/2009	1,0320	>	0,9258

Zdroj: Výpočet autora

V případě ukazatelů výkonů a počtu pracovníků z tabulky č. 18 je žádoucí, aby tempo růstu výkonů bylo vyšší než tempo růstu počtu pracovníků. Žádoucí vývoj indexů byl zaznamenán v letech 2009/2008 a 2010/2009, kdy také bylo dosaženo růstu produktivity práce.

Tabulka č. 19 Index mezd a počtu pracovníků

Index	<i>I</i> mezd	>	<i>I</i> počtu pracovníků
2008/2007	0,9862	>	0,9579
2009/2008	0,9960	>	0,9258
2010/2009	0,8261	<	0,9286

Zdroj: Výpočet autora

Žádoucí v případě indexů mzdových nákladů a počtu pracovníků je, pokud tempo růstu mzdových nákladů je vyšší než tempo růstu počtu pracovníků. Toto tempo nebylo splněno v posledním případě, což znamená, že mezi rokem 2009 a 2010 nedošlo k růstu průměrných mezd.

Tabulka č. 20 Index výkonů a mezd

Index	<i>I</i> výkonů	>	<i>I</i> mezd
2008/2007	0,8496	<	0,9862
2009/2008	1,0186	>	0,9960
2010/2009	1,0616	>	0,8261

Zdroj: Výpočet autora

Tento index by měl odpovídat rychlejšímu růstu produktivity práce než mezd. Žádoucí relace byla ve většině případů splněna až na meziroční tempo růstu let 2008/2007, kdy rychleji rostly mzdy oproti výkonům.

Tabulka č. 21 Index výkonů a spotřeby materiálu

Index	<i>I</i> výkonů	>	<i>I</i> spotřeby materiálu
2008/2007	0,8496	>	0,8243
2009/2008	1,0186	>	0,9774
2010/2009	1,0320	<	1,0426

Zdroj: Výpočet autora

Z rozboru růstu výkonů a spotřeby materiálu vzešlo, že kromě posledního sledovaného meziročního růstu, byl splněn žádoucí vývoj, kdy bylo dosaženo růstu výroby při materiálových úsporách. Dalo by se říci, že tento rozbor je pro sledovanou firmu dosti podstatný, neboť se jedná o firmu výrobní, kde hraje materiálová spotřeba oproti výkonové hlavní roli.

Tabulka č. 22 Index výkonů a dlouhodobého hmotného majetku

Index	<i>I</i> výkonů	>	<i>I</i> DHM
2008/2007	0,8496	<	0,9513
2009/2008	1,0186	>	0,9080
2010/2009	1,0320	>	0,9563

Zdroj: Výpočet autor

Tento vztah by měl zajistit vyšší využívání dlouhodobého hmotného majetku. Při analýze hodnot indexů se ukázalo, že zpočátku sledovaného období nedochází k žádoucímu vývoji, avšak v posledních letech se situace změnila a podnik dosahoval vyšší efektivity při využívání svého investičního majetku.

Tabulka č. 23 Index výkonů a zásob

Index	<i>I</i> výkonů	>	<i>I</i> zásob
2008/2007	0,8496	<	0,8501
2009/2008	1,0186	>	0,6427
2010/2009	1,0320	<	1,5626

Zdroj: Výpočet autora

S horším výsledkem však vzešel rozbor ekonomického normálu pro index ukazatelů výkonů a zásob, neboť pouze v jednom případě bylo zajištěno zvyšování obrátu zásob. Hlavním důvodem nežádoucího vývoje byl tzv. x-load, což je extra pořizované množství

zásob, které firma nakupovala na konci roku z důvodu zdražování, které mělo přijít se začátkem následujícího roku.

Tabulka č. 24 Index zisku po zdanění a zisku před zdaněním

Index	<i>I</i> zisku po zdanění	>	<i>I</i> zisku před zdaněním
2008/2007	0,4507	>	0,3939
2009/2008	2,5498	<	2,8310
2010/2009	0,9181	>	0,8729

Zdroj: Výpočet autora

Úspory na daních zajišťuje žádoucí relace indexů zisku po zdanění a zisku před zdaněním. Je žádoucí, aby tempo růstu zisku po zdanění bylo vyšší než tempo růstu zisku před zdaněním. Úspory na daních bylo tedy dosaženo ve dvou případech, a to v letech 2008/2007 a 2010/2009. Nutno podotknout, že ovlivňování tohoto meziročního růstu není v rukou podniku.

Tabulka č. 25 Index zisku před zdaněním, výkonů a počtu pracovníků

Index	<i>I</i> zisku před zdaněním	>	<i>I</i> výkonů	>	<i>I</i> počtu pracovníků
2008/2007	0,3939	<	0,8496	<	0,9579
2009/2008	2,8310	>	1,0186	>	0,9258
2010/2009	0,8729	<	1,0320	>	0,9286

Zdroj: Výpočet autora

V případě kombinace dřívějších vztahů indexů zisku před zdaněním, výkonů a počtu pracovníků jejich žádoucí relace zajišťuje snižování nákladů a růst produktivity práce. Jak je možné vidět z tabulky č. 25, ke snížení nákladů došlo pouze v letech 2009/2008 a k růstu produktivity práce v letech 2009/2008 a 2010/2009, z čehož plyne, že v hodnocení meziročního tempa růstu tohoto indexu byl žádoucí vývoj pouze v letech 2009/2008.

Tabulka č. 26 Index výkonů, dlouhodobého hmotného majetku a počtu pracovníků

Index	<i>I</i> výkonů	>	<i>I</i> DHM	>	<i>I</i> počtu pracovníků
2008/2007	0,8496	<	0,9513	<	0,9579
2009/2008	1,0186	>	0,9080	<	0,9258
2010/2009	1,0320	>	0,9563	>	0,9286

Zdroj: Výpočet autora

Tento posuzovaný vztah zajišťuje efektivní využívání dlouhodobého hmotného majetku a vyšší vybavenost pracovníků tímto majetkem. Žádoucí vývoj byl splněn pouze v jednom období, a to v letech 2010/2009. Oproti tomu se staví meziroční změny v letech 2008/2007, kdy nebylo dosaženo ani jednoho žádoucího meziročního růstu, tedy nedocházelo k efektivnímu využívání investičního majetku a nebylo dosaženo ani vyšší vybavenosti pracovníků tímto majetkem.

Na základě uskutečněné analýzy nám ekonomický normál ukazuje, že ve většině případech všech sledovaných období převládají žádoucí relace mezi indexy ukazatelů, což znamená, že u podniku převládá spíše intenzivní typ rozvoje podniku.

Vyhodnocení, závěry a doporučení pro praxi

Nejlepšího výsledku produktivity práce bylo dosaženo v roce 2010, kdy na jednoho pracovníka připadlo 8 407 149 Kč tržeb. Na druhou stranu nejhoršího výsledku bylo dosaženo v roce 2008, neboť produktivita práce dosáhla hodnoty 7 832 730 Kč tržeb na pracovníka, což bylo o více než půl milionu Kč méně než v roce 2010. Pozitivní je, že při analýze meziroční změny tohoto ukazatele docházelo v letech 2009/2008 a 2010/2009 k opakovanému a relativně stabilnímu tempu růstu produktivity práce, a to ve výši 9 %. Na základě zvyšujících se tržeb a snižujícím se či stejnému počtu pracovníků by se dalo předpokládat, že by si podnik tento růst mohl udržet i v následujícím roce.

Dalším kritériem hodnocení produktivity práce je ukazatel produktivity práce z přidané hodnoty na pracovníka. Stejně jako u produktivity práce z tržeb na pracovníka je nejlepší výsledek společnosti za sledované období v roce 2010 a nejhorší v roce 2008. Přidaná hodnota na pracovníka v roce 2010 činila 1 755 269 Kč a v roce 2008 1 208 351 Kč, tudíž zde opět vznikl rozdíl větší než půl milionu korun. Tento rozdíl byl hlavně zapříčiněn snižujícím se počtem pracovníků, neboť jejich počet se od roku 2008 snížil o 30. K nejvyššímu tempu růstu produktivity práce z přidané hodnoty došlo mezi roky 2008 a 2009, kdy bylo zaznamenáno zvýšení o téměř 34 %. Hlavní příčina by se dala hledat ve snižování počtu zaměstnanců.

Jak je vidět, produktivita práce z tržeb i produktivita práce z přidané hodnoty se od roku 2008 neustále zvyšuje. Je to jednak zvyšujícími se výkony, snižující se výkonovou spotřebou a zvyšující se produktivitou zaměstnance, která na tomto růstu nese asi největší podíl, neboť u některých pracovních pozic se počet pracovníků snížil, a nyní stejnou práci odvádí méně zaměstnanců. Proto je na místě zde zmínit, že důležitou otázkou dobré produktivity je také péče a motivace pracovníků, čemuž ve společnosti Impress přikládají velkou váhu. Svědčí o tom získané ocenění, kterých podnik dosáhl (např. v roce 2009 se podnik Impress Skřivany umístil mezi 10 nejlepšími zaměstnavateli v soutěži Firma roku – rovné příležitosti).

Většina majitelů nebo ředitelů firem se občas zabývá otázkou jak zvyšovat produktivitu. Pronásleduje je myšlenka, zda podnik funguje v dostatečných obrátkách. Faktem je, že i když jsou činnosti dělány dobře, vždy by se to dalo dělat ještě lépe, rychleji, kvalitněji a organizovaněji.

U společnosti Impress Skřivany si myslím, že pokud se firma bude ubírat stále stejným směrem, mohla by si dosavadní stabilní růst produktivity práce udržet.

Důležitější než produktivita práce je však pro podnik produktivita celková, neboť vyjadřuje celkovou výslednou účinnost všech zdrojů; bere v úvahu spotřebu všech vstupů (práce, kapitálu, materiálu a energie).

Celková produktivita se v prvních třech letech sledovaného období pozvolna zvyšovala, kdy na 1 Kč vstupu připadlo 1,046 Kč – 1,111 Kč výstupu. V roce 2010 opět došlo k mírnému poklesu, a to i přes to, že se zvýšila hodnota výstupu, snížily se mzdové náklady a také odpisy DHM. Pokles tedy způsobilo větší zvýšení spotřeby materiálu a energie, které se také nejvíce podílí na ovlivňování výstupu, neboť představuje nejvyšší nákladovou položku podniku. Důvod by se dal hledat v neustálém zdražování energie a i zvyšování cen materiálu. Vzhledem k tomuto poznatku se podniku jen těžko podaří zvyšovat celkovou produktivitu prostřednictvím snižování spotřeby materiálu a energie, neboť v dnešní ekonomice lze neustále zvyšování cen očekávat. Za lehce pozitivní fakt bychom mohli brát to, že celková produktivita v roce 2010 poklesla pouze pod úroveň roku 2009, ale oproti rokům 2007 a 2008 si udržela stále rostoucí tendenci.

Jak by tedy podnik měl zvyšovat celkovou produktivitu, když se bude předpokládat, že největší vstupní hodnota (spotřeba materiálu a energie) poroste?

Jednou z možností je snižování pracovníků a mzdových nákladů, což už v tomto podniku bylo provedeno několikrát. Snižování počtu pracovníků mělo doposud pozitivní vliv, neboť i přesto rostla produktivita práce, avšak i v tomto podniku je dána určitá hranice, kdy už toto snižování možné nebude. Stejně tak se předpokládá, že ani mzdové náklady nebude možné v určitém momentě již dále redukovat, čemuž v první řadě nasvědčuje neustálý růst průměrných mezd či hranice minimálních mezd a v druhé řadě by to mělo demotivující účinek pro pracovníky, což by mohlo vést ke snižování produktivity práce.

Dalším výrobním faktorem, který ovlivňuje výstup prostřednictvím odpisů, je dlouhodobý hmotný majetek, avšak pokud má podnik více produkovat, čímž by zvýšil výstupy (tržby), musí k tomu mít také dostatečné množství strojů, zařízení či budov, takže ani tento faktor neumožní podniku výrazně ovlivnit velikost výstupů.

Tímto se tedy snažím naznačit, že by se měl podnik orientovat hlavně na zvyšování výstupů, neboli tržeb, čehož může dosáhnout především zvyšováním cen výrobků, získáním nových zákazníků, tudíž zvyšováním produkce a odbytu či snižováním nákladů. Vzhledem k jednotné cenové politice všech závodů společnosti Impress je možné realizovat zvyšování cen pro interní zákazníky pouze na základě reakce na zvyšující se ceny materiálu a surovin. Určování cen na prodej externím zákazníkům se vytváří podle odlišné cenové politiky než je u interních závodů, avšak rozsáhlé navyšování ceny, které by výrazně ovlivnilo tržby, také

nebude jednoduché prosadit, neboť v tomto případě by mohlo dojít k nechtěnému poklesu odbytu z důvodu zdražování. Aby mohl podnik zvyšovat produkci, musí k tomu mít dostatečné množství výrobních faktorů. Zde je možné vidět, že zájem na zvyšování výstupů je povětšinou doprovázen zvyšováním vstupů, které jak jsem se zmínila výše, je někdy obtížné minimalizovat, a proto by se měl podnik snažit o jejich optimalizaci ať už prostřednictvím zvyšování kvality výrobků, snižováním materiálových ztrát, zkracováním výrobního cyklu nebo efektivním využíváním výrobního zařízení.

Zhodnocení ukazatelů nákladovosti tržeb a rentability nákladů ve firmě nedopadlo, tak jak by mělo, aby společnost dosahovala zdravého vývoje. Ukazatel nákladovosti tržeb vyšel pro podnik nepříznivě, neboť pro všechny sledované roky vyšel více než 100 %, což znamená, že na korunu tržeb připadlo více nákladů. Od počátku analyzovaného období v roce 2007 byl až do roku 2009 zaznamenán růst tohoto ukazatele, kdy musel podnik v roce 2009 vynaložit 1,1319 Kč nákladů na 1 Kč tržeb oproti hodnotě 1,0623 Kč v roce 2007. Ukazatel by měl mít klesající trend, což bylo splněno v posledních dvou letech a ukazatel se snížil v roce 2010 až téměř na stejnou hodnotu, které bylo dosaženo v roce 2007. Největší podíl na tom mají tržby, které rostly rychleji než náklady.

Efektivnost hospodářské činnosti vyjadřuje ukazatel rentability nákladů, který říká, kolik procent zisku připadá na 1 Kč vynaložených nákladů. Jak je vidět, i zde figuruje položka nákladů, která se stejně jako u předchozího ukazatele podílela na nepříznivém vývoji podniku. Za optimální hranici lze považovat výši ukazatele nad 100 %. K tomuto optimu se však ani jedna z vypočtených hodnot z daleka nepřibližovala. V roce 2009 a 2010 se hodnota přibližovala polovině této hranice, avšak z opětovné klesající tendence v roce 2010, která byla zapříčiněna snižujícím se ziskem, nelze předpovídat výrazné přibližování tomuto optimu ani v následujícím roce. Vzhledem k těmto poznatkům by se společnost Impress Skřivany měla snažit o zvyšování efektivnosti, které by mohla dosáhnout, jak již bylo řečeno, zvyšováním tržeb, čímž by následně došlo i ke zvýšení zisku.

Jako pozitivní bychom mohli hodnotit ziskovost výkonů, neboť až na nízkou hodnotu v roce 2008, které byla způsobena skokově nízkým ziskem, získávala společnost více než 4 % zisku z každé Kč výkonů.

K nejdůležitějším ukazatelům pro hodnocení podnikatelské činnosti patří ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu (ROA) a ukazatel vlastního kapitálu (ROE). ROA hodnotí, jak je podnik výnosný bez ohledu na to, zdali vložený kapitál patří vlastníkům či

pochází z jiných zdrojů. Ukazuje tedy, zda firma dostatečně vydělává a do jaké míry je schopna svou činností zhodnotit veškeré celkově vložené prostředky. Společnost Impress Skřivany dosahovala po celé analyzované období kladných hodnot, neboť výsledek hospodaření za účetní období ve všech sledovaných letech byl kladný. Vzhledem k nejvyššímu zisku a nejnižší hodnotě vloženého kapitálu v roce 2009 se naplňuje předpoklad nejvyššího zhodnocení tohoto kapitálu v porovnání s ostatními roky, kdy hodnota ukazatele dosahovala 7,14 %. V ostatních letech se hodnoty pohybovaly od 2,4 % v roce 2008 po 6,17 % v roce 2007. Výnosnost celkového kapitálu byla v roce 2008 nejnižší z důvodu nízkého zisku, který dosahoval pouze okolo jedné třetiny zisku v ostatních letech.

Rentabilita vlastního kapitálu ukazuje výnosnost majetku vloženého do podniku jeho vlastníky. Tento ukazatel patří mezi ukazatele, které měří celkovou účinnost řízení firmy. Hodnota rentability vlastního kapitálu by měla být vyšší než výnosnost jiných příležitostí, tedy bezrizikové alokace kapitálu na finančním trhu (vklady na termínovaných účtech, výnosy z obligací atd.), jinak by totiž bylo pro vlastníky nevhodné mít ve firmě vložený kapitál. Tento požadavek je oprávněný, protože investor, který vložil svůj kapitál do vlastního kapitálu podniku nese poměrně vysoké riziko spojené se špatným hospodařením či dokonce s bankrotem podniku, při němž může o svůj kapitál přijít. Z výsledků vypočtených ve sledovaném podniku Impress Skřivany, kdy na jednu korunu investovanou do podniku jeho vlastníky připadá od 3,66 % v roce 2008 do 9,63 % v roce 2009 zisku, vyplývá, že v posledních čtyřech letech dochází ke zhodnocování vlastního kapitálu, avšak v ne optimální míře, která je stanovena nad 12 %. Nejnižšího zhodnocení bylo dosaženo v roce 2008, kdy se, stejně jako u rentability celkového kapitálu, jednalo o značný výkyv v porovnání s ostatními lety a zhodnocení vlastního kapitálu bylo poloviční. Jak už bylo zmíněno, podnik vykázal v tomto roce nejnižší zisk, což bylo důvodem tohoto výkyvu. Ačkoliv v roce 2010 opět docházelo k růstu vlastního kapitálu, zisk nevzrůstal, ba dokonce klesal, z čehož vyplývá, že by si podnik měl další zvyšování vlastního kapitálu rozmyslet.

Z posuzování ekonomické efektivnosti prostřednictvím ekonomických normálů nejhůře dopadl rozbor růstu výkonů a zásob, neboť pouze v jednom případě bylo zajištěno zvyšování obratu zásob, a to mezi lety 2008 a 2009. Hlavním důvodem nežádoucího vývoje v ostatních letech byl tzv. x-load, což je extra pořizované množství zásob, které podnik nakupoval na konci roku z důvodu zdražování, které mělo přijít se začátkem následujícího roku. Podstatné pro společnost Impress Skřivany je také sledovat vývoj mezi výkony a spotřebou materiálu, neboť se jedná o firmu výrobní, kde hraje materiálová spotřeba hlavní roli. Zpočátku

sledovaného období docházelo k žádoucímu vývoji, kdy bylo dosaženo růstu výroby při materiálových úsporách, avšak v letech 2010/2009 tento pozitivní vývoj podniku nepodařilo udržet, neboť spotřeba materiálu rostla o 0,01 krát rychleji než výkony. Podnik by měl také sledovat, aby tempo růstu výkonů bylo vyšší než tempo růstu počtu pracovníků a aby produktivita práce rostla rychleji než mzdy. Tohoto příznivého vývoje bylo dosaženo v letech 2008/2009 a 2010/2009, což se dalo předpokládat vzhledem ke zvyšujícím se výkonům a snižujícím se počtu pracovníků a mzdových nákladů.

Cílem správného ekonomického fungování každé firmy je vytváření zisku. Nejen velikost, růst nebo pokles zisku, ale i efektivnost jeho dosahování je v centru pozornosti analýzy různých účetních výkazů pomocí širokého spektra ukazatelů. Vyhodnocuje se rentabilita (výnosnost) podnikání. Tím lze z různých úhlů vidět výdělkovou schopnost podniku za příslušné období. Není ovšem jednoduché z pořízených hodnot udělat správné závěry a rozhodnutí. Neexistují absolutně správné hodnoty jednotlivých ukazatelů, které by platily všeobecně, tj. pro nejlepší hospodaření různých podniků v různých podmínkách.

K lepším výsledkům společnosti přispívá zvyšování účinnosti výrobních faktorů. Vyšší produktivita práce je úkolem všech manažerů, přináší růst zisku, resp. přidané hodnoty, což vede ke zvýšenému uspokojení vlastníků, zaměstnanců a rozvojových záměrů podniku. Nižší počet zaměstnanců musí zákonitě vydat vyšší výkony. Avšak úspory pracovníků, jak již bylo řečeno, mají své meze. Po rozumném zeštíhlování se musí hledat rezervy v plánování, organizování a kontrole práce. Musí nastupovat inovace technologií, inovace postupů, logistiky a vůbec všech procesů. Dokážeme dělat účinné analýzy, ale jejich interpretace vždy zůstane v rukou manažerů. Protože jsou výrobní faktory mezi sebou provázané, k optimálnímu výsledku jejich využití nevede maximalizace či minimalizace jenom jednoho z nich. Vždy to bude rozhodování o stanovení optima jako multioborové disciplíny.

Použitá literatura

1. SYNEK, Miloslav; KISLINGEROVÁ, Eva; a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha : C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
2. SYNEK, Miloslav. *Ekonomická analýza*. Vyd. 1. Vysoká škola ekonomická (Praha) : Oeconomica, 2004. 79 s. ISBN 80-245-0603-3.
3. SYNEK, Miloslav; a kol. *Manažerská ekonomika*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, 2000. 480 s. ISBN 80-247-9069-6.
4. NOVOTNÝ, Jiří. *Nauka o podniku : Výstavba podniku*. Plzeň : Aleš Čeněk, 2007. 213 s. ISBN 978-80-7380-071-0.
5. WÖHE, Güter; KISLINGEROVÁ, Eva. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.
6. LHOTSKÝ, Oldřich. *Organizace a normování práce v podniku*. Vyd. 1. Praha : ASPI, 2005. 104 s. ISBN 80-7357-095-5.
7. TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby*. 2., rozš. a dopl. vyd. Praha : Grada, 2000. 408 s. ISBN 80-7169-955-1.
8. BUCHTA, Miroslav; SIEGL, Milan. *Základy managementu*.. Vyd. 2. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2000. 155 s. ISBN 80-7194-540-4.
9. FIBÍROVÁ, Jana; ŠOLJAKOVÁ, Libuše; WAGNER, Jaroslav. *Nákladové a manažerské účetnictví*. Vyd. 1. Praha : ASPI, 2007. 430 s. ISBN 978-80-7357-299-0
10. *KHK KHK : projekt Business* [online]. Hradec Králové : 2010 [cit. 2010-12-28]. Vzdělávací moduly. Dostupné z WWW: <<http://www.komora-khk.cz/business/documents/?soubor=moduly/5-jakost/07-planovani-a-rizeni-zdroju/07-03-prostredi.pdf>>.

11. ČAMROVÁ, Lenka. Jak hodnotit efektivnost veřejných výdajů na povodně. *Vodní hospodářství* [online]. 2006, č. 9, [cit. 2011-01-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.ieep.cz/ep/2007/ep0701.pdf>>.
12. DĚDINA, Jiří; CEJTHAMR, Václav. Management a organizační chování. Praha : Grada Publishing, a. s., 2005. Faktory ovlivňující organizační systém podniku, s. 340. ISBN 80-247-1300-4.
13. NOVÝ, Ivan; SURYNEK, Alois; a kol. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Vyd. 2. Praha : Grada Publishing, 2006. 288 s. ISBN 80-247-1705-0.
14. ROSOCHATECKÁ, Eva. *Ekonomika podniků*. Česká zemědělská univerzita (Praha) : Provozně ekonomická fakulta, 2007. 195 s. ISBN 80-213-1682-9
15. BAUMOL, William J.; BLINDER, Alan S. *Economics: Principles and Policy* [online]. 11th Edition. New York : Princeton University, 2009 [cit. 2011-02-02]. Dostupné z WWW: <http://books.google.cz/books?id=6Kedl8ZTTe0C&pg=PA211&dq=Economic+efficiency+costs&hl=cs&ei=F0CxTYPOB5HssgapobXnCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&sqi=2&ved=0CDsQ6AEwAg#v=onepage&q=Economic%20efficiency%20costs&f=false>.
16. MOTYČKA, Miroslav. *Analýza systému hodnocení a systému odměňování zaměstnanců v konkrétním podniku* [online]. Masarykova univerzita (Brno), 2008. 77 s. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Dostupné z WWW: <http://is.muni.cz/th/107789/pravf_m/diplomova_prace_v3.pdf>.
17. MALINOVÁ, Jiřina. *Princip Spravedlivé odměny za práci a vnitropodnikový mzdový systém* [online]. Masarykova univerzita (Brno), 2008. 66 s. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Dostupné z WWW: <http://is.muni.cz/th/99727/pravf_m/DP.pdf>.

18. ZERBE, Richard O. *Economic Efficiency in Law and Economics* [online]. Cheltenham : Edward Elgar Publishing Limited, 2001 [cit. 2011-02-22]. Dostupné z WWW: <http://books.google.cz/books?id=VNud52F-wp0C&pg=PA18&dq=Economic+efficiency+costs&hl=cs&ei=F0CxTYPOB5HssgapobXnCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&sqi=2&ved=0CDEQ6AEwAA#v=onepage&q=Economic%20efficiency%20costs&f=false>.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. č. 1 Systém podnikových výrobních faktorů

Obr. č. 2 Časové fondy výrobního zařízení (dle Synka)

Obr. č. 3 Výroba vík závodu Skřivany v jednotlivých letech (v mld.)

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Vstupní údaje pro výpočet produktivity práce [v tis. Kč]

Tabulka č. 2 Ukazatel produktivity práce z tržeb na pracovníka [v tis. Kč]

Tabulka č. 3 Index ukazatele produktivity práce z tržeb [v %]

Tabulka č. 4 Ukazatel produktivity práce z přidané hodnoty na pracovníka [v tis. Kč]

Tabulka č. 5 Index ukazatele produktivity práce z přidané hodnoty [v %]

Tabulka č. 6 Vstupní hodnoty pro výpočet celkové produktivity

Tabulka č. 7 Ukazatel celkové produktivity [v tis. Kč]

Tabulka č. 8 Index ukazatele celkové produktivity [v %]

Tabulka č. 9 Vstupní údaje pro výpočet jednotlivých ukazatelů [v tis. Kč]

Tabulka č. 10 Vývoj ukazatele nákladovosti tržeb

Tabulka č. 11 Vývoj ukazatele rentability nákladů

Tabulka č. 12 Vývoj ukazatele rentability výkonů

Tabulka č. 13 Vývoj ukazatele rentability celkového vloženého kapitálu

Tabulka č. 14 Vývoj ukazatele rentability vlastního kapitálu

Tabulka č. 15 Vývoj ukazatele využití kapitálu

Tabulka č. 16 Vstupní hodnoty pro výpočet ekonomických normálů

Tabulka č. 17 Indexy ukazatelů ekonomických normálů

Tabulka č. 18 Indexy výkonů a počtu pracovníků

Tabulka č. 19 Index mezd a počtu pracovníků

Tabulka č. 20 Index výkonů a mezd

Tabulka č. 21 Index výkonů a spotřeby materiálu

Tabulka č. 22 Index výkonů a dlouhodobého hmotného majetku

Tabulka č. 23 Index výkon a zásob

Tabulka č. 24 Index zisku po zdanění a zisku před zdaněním