

UNIVERZITA PARDUBICE

Fakulta ekonomicko - správní

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2014

Adéla Doubravová

UNIVERZITA PARDUBICE

Fakulta ekonomicko – správní

Analýza produktivity práce

Adéla Doubravová

Bakalářská práce

2014

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Adéla Doubravová**
Osobní číslo: **E11063**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Analýza produktivity práce ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

Cílem bakalářské práce je analýza produktivity práce ve vybraném podniku.

Zásady:

- Produktivita, produktivita práce.
- Způsoby měření produktivity práce.
- Vyhodnocení úrovně produktivity práce podniku.
- Cesty zvyšování produktivity práce.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 80-2471-407-8.

Drucker, P. F. Výzvy managementu pro 21. století. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. 187 s. ISBN 80-7261-021-X.

Kolman, L. a kol. Motivace, produktivita a způsob života. Vyd. 1. Praha: Linde Praha, 2012. 191 s. ISBN 978-80-7201-892-5 (brož.).

Urban, J. 10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků, Jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012. 123 s. ISBN 978-80-247-3955-7 (brož.).

Vlček, J. Ekonomie a ekonomika. Vyd. 3. Praha: Aspi, 2005. 559 s. ISBN 80-7357-103-X.

Vedoucí bakalářské práce:

PaedDr. Alexandr Šenec

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. října 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2014**

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

L.S.

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

V Pardubicích dne 1. října 2013

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem 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 vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 15. 8. 2014

Adéla Doubravová

Poděkování:

Touto cestou bych velmi ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce,
PeadDr. Alexandru Šenci, za ochotu, trpělivost, odbornou pomoc a cenné rady při vypracování
práce.

Velké poděkování také patří finančnímu specialistovi společnosti Synthesia, a.s. panu Ing. Petru
Kácovskému, za poskytnutí potřebných materiálů a rad, které byly pro vypracování bakalářské
práce nezbytné.

Anotace

Tato práce se zabývá produktivitou práce vztáženou na pracovníka, jednotku času a mezd společnosti Synthesia, a.s. V práci jsou použity k hodnocení statistické metody. Dále práce obsahuje návrh cest zvyšování produktivity práce ve sledovaném podniku.

Klíčová slova

Produktivita práce, dělník, odměňování, ukazatele produktivity práce, přidaná hodnota, statistické metody, Synthesia

Title

Analysis of labour productivity in chosen company

Annotation

This work deals with labour productivity relative to workers, wages and unit time of the company Synthesia, a.s. The statistical methods are used in this work for assessment. The work includes a well the design of the new ways to increase of the labour produktivity in the chosen company.

Keywords

Labour productivity, worker, remuneration, indicators of labour productivity, value added, statistical methods, Synthesia

Obsah

1 Úvod, cíle práce	10
2 Produktivita práce	12
2.1 Efektivita	12
2.2 Produktivita	13
2.2.1. Druhy produktivity	13
2.2.2. Pracovníci	18
2.2.3. Odměňování	23
2.3. Faktory ovlivňující produktivitu práce	24
3 Cesty ke zvyšování produktivity práce	26
3.1 Lean Management	26
3.2 Redukce nákladů	28
3.3 Zvyšování jakosti	28
3.4 Hodnotová analýza	29
3.5 Uspořádání pracovišť – 5S	30
4 Charakteristika podniku	Chyba! Záložka není definována.
4.1 Základní údaje o firmě.....	Chyba! Záložka není definována.
4.2 Popis firmy	Chyba! Záložka není definována.
4.3 Organizační struktura	Chyba! Záložka není definována.
4.4 Personální oblast	Chyba! Záložka není definována.
5 Produktivita práce ve vybraném podniku	Chyba! Záložka není definována.
5.1 Produktivita práce na zaměstnance	Chyba! Záložka není definována.
5.1.1 Produktivita práce na zaměstnance vypočtena z tržeb	Chyba! Záložka není definována.
5.1.2 Produktivita práce na zaměstnance vypočtena z výkonů	Chyba! Záložka není definována.
5.1.3 Produktivita práce na zaměstnance vypočtena z přidané hodnoty	Chyba! Záložka není definována.
5.2 Produktivita práce na odpracované hodiny	Chyba! Záložka není definována.
5.2.1 Produktivita práce na odpracované hodiny vypočtena z tržeb	Chyba! Záložka není definována.
5.2.2 Produktivita práce na odpracované hodiny vypočtena z výkonů	Chyba! Záložka není definována.
5.2.3 Produktivita práce na odpracované hodiny vypočtena z přidané hodnoty.....	Chyba! Záložka není definována.
5.3 Produktivita práce na vyplacenou mzdu	Chyba! Záložka není definována.

5.3.1 Produktivita práce na vyplacenou mzdu vypočtena z tržeb	Chyba! Záložka není definována.
5.3.2 Produktivita práce na vyplacenou mzdu vypočtena z výkonů.....	Chyba! Záložka není definována.
5.3.3 Produktivita práce na vyplacenou mzdu vypočtena z přidané hodnoty...	Chyba! Záložka není definována.
5.4 Produktivita práce na dělníka v SBU Nitrocelulóza	Chyba! Záložka není definována.
5.4.1 Produktivita práce na dělníka vypočtená z hrubého obratu.	Chyba! Záložka není definována.
5.4.2 Produktivita práce na dělníka vypočtená z tržeb.....	Chyba! Záložka není definována.
5.4.3 Produktivita práce na dělníka vypočtená z přidané hodnoty	Chyba! Záložka není definována.
5.5 Produktivita práce na dělníka v SBU Pigmenty a Barviva.....	Chyba! Záložka není definována.
5.5.1 Produktivita práce na dělníka vypočtená z hrubého obratu.	Chyba! Záložka není definována.
5.5.2 Produktivita práce na dělníka vypočtená z tržeb.....	Chyba! Záložka není definována.
5.5.3 Produktivita práce na dělníka vypočtená z přidané hodnoty	Chyba! Záložka není definována.
6 Shrnutí.....	Chyba! Záložka není definována.
7 Závěr a doporučení.....	Chyba! Záložka není definována.
8 Použitá literatura	32
9 Seznam obrázků	34
10 Seznam tabulek	35

1 Úvod, cíle práce

Každý podnik, který má personální oddělení či oddělení řízení lidských zdrojů, by měl průběžně sledovat, kontrolovat, organizovat a řídit své zaměstnance. Také by je měl správně motivovat a stimulovat, jelikož zaměstnanci jsou zdrojem výrobních faktorů, který je vzácný, a podnik by se měl o své zaměstnance starat.

V chemickém oboru je konkurenční prostředí veliké a zasahuje do něj Evropská Unie svými vyhláškami, směrnicemi i zákony. Takže podniky, které právě vstoupily na trh či jsou tam teprve chvíli, mají dost těžké mezi konkurencí zapadnout. Největší výhodu mají podniky s dlouholetou tradicí, což je právě Synthesia, a.s., která je na trhu přes devadesát let.

Synthesia je jednou z nejvýznamnějších evropských firem v oblasti chemie díky výrobním a technologickým inovacím, poskytování komplexního řešení, k výrobkům dodává i služby, kvalitě, která je nadřazená kvantitě, upřednostňování dlouhodobých vztahů se zákazníky před krátkodobými a nabídce širokého portfolia ekologických řešení pro budoucnost.

Synthesia, a.s. je bonitní společností se stabilizovaným cash flow, příznivými finančními ukazateli, své závazky hradí vždy ve lhůtě splatnosti. Má zcela průhlednou vlastnickou strukturu a silného vlastníka (AGROFERT), patřícího do TOP 5 českého průmyslu. Synthesia, a.s. také patří mezi nejvýznačnější zaměstnavatele v Pardubickém kraji.

Cílem této bakalářské práce je analýza produktivity práce ve vybraném podniku.

Nejprve se v teoretické části se autorka zaměřila na vymezení pojmů, které souvisejí s produktivitou práce i s produktivitou jako takovou. Také se zde zabývá cestami, které vedou ke zvyšování produktivity práce.

V druhé části této práce autorka přibližuje podnik Synthesia, a.s., ve kterém provedla analýzu produktivity práce a analyzuje a hodnotí ji. Po prozkoumání a posouzení produktivity práce

ve vybraném podniku, bude následovat určení faktorů, které na produktivitu podniku působí a doporučení pro daný podnik, jak dosáhnout efektivnosti a vyšší produktivity práce.

2 Produktivita práce

2.1 Efektivita

Pojem efektivita patří mezi nejužívanější ekonomické pojmy. Nejjednodušeji je možné efektivitu definovat jako takové použití ekonomických (tedy vzácných) zdrojů, které přináší maximální úroveň uspokojení dosažitelnou při daných vstupech a technologiích. Tato definice však není vyhovující: ve skutečnosti se hodí pouze pro popis efektivní situace jednoho jediného subjektu (pokud bychom ji chtěli použít pro popis efektivní situace v celé společnosti, museli bychom předpokládat existenci společenské křivky užitku, která nicméně zjevně neexistuje, protože užitkové funkce jsou pouze ordinální, tedy užitky a užitkové funkce různých subjektů nelze porovnávat ani sčítat). Proto je vhodné zavést další pojmy, a to alokační a distribuční efektivnost. Těmto pojmům lze přiřadit svébytný význam, který se nutně nemusí krýt s použitím těchto pojmů v literatuře. [4, str. 44]

Alokační efektivnost lze rozumět takové využití zdrojů, které má k dispozici jediný subjekt, jemuž přináší maximální možný užitek. Efektivní je tedy taková situace, při které daná organizace dosahuje maximálního možného užitku při daných omezeních.

Distribuční efektivnost lze rozumět v podstatě situaci, kdy není možné žádným přerozdělením zdrojů zlepšit užitek jednoho subjektu, aniž by zároveň klesl užitek jiného subjektu za předpokladu, že každý subjekt je sám o sobě alokačně efektivní.

Pokud jsou obě tyto podmínky splněny, dostáváme Paretovsky efektivní situaci, tedy situaci, kdy není možné žádným způsobem přerozdělením zdrojů (statků) ani mezi užitími, ani mezi jednotlivci zlepšit užitek jednoho subjektu, aniž by klesl užitek jiného subjektu. [4, str. 44]

Efektivnost vyjadřuje vztah mezi výstupem a vstupem. Pokud podnik vyrábí výrobky nebo poskytuje služby tak, aby uspokojil potřeby zákazníků, a při tom maximálně využívá všechny výrobní faktory, můžeme říci, že podnik produkuje efektivně.

Relativní efektivnost = jsou porovnávány výstup se vstupy.

Absolutní efektivnost = znamená rozdíl ekonomického prospěchu a nákladů na něj vynaložených.

To znamená, že je nutné vyhodnotit vstup i výstup. V praxi můžeme považovat za výstup hodnotu všech statků vyprodukovaných za určité období, měřenou obvykle jako výnosy (tržby), nebo jako rozdíl mezi výnosy a náklady (zisk).

Za hodnotu vstupu považujeme hodnotu výrobních faktorů spotřebovaných na daný výstup, to jsou náklady, nebo vynaložený kapitál. [3, str. 138]

2.2 Produktivita

Produktivita je tedy poměrem výstupů a vstupů do výrobních i nevýrobních procesů. Vysoká produktivita snižuje náklady, a tím i ceny výrobků a služeb, čímž zvyšuje konkurenční schopnost podniku. V podnikatelských subjektech se zjišťuje jak celková produktivita (souhrn výrobních faktorů), tak tzv. parciální produktivita jednotlivých výrobních faktorů. [9, str. 33]

Produktivitou tedy rozumíme účinnost, s jakou jsou využívány výrobní faktory. Produktivita se týká všech podniků, výrobních i nevýrobních, protože výrobou v nejširším pojetí rozumíme transformaci vstupů v užitečné výstupy- výrobky či služby. Úroveň produktivity je určena poměrem množství produkce k objemu užitých vstupů za určité období: čím více se vyprodukuje užitečných věcí za použití méně zdrojů, tím více produktivita roste.

Produktivita je úzce spojena s kvalitou, to znamená způsobilostí výrobku či služby k užití v těch charakteristikách, které spotřebitel požaduje. Výrobce se proto musí zaměřit jak na produktivitu, tak i na kvalitu, protože nízká kvalita snižuje konkurenční schopnost a ceny výrobků. Vysoká produktivita snižuje náklady a umožňuje snížit ceny výrobků, a tím rozšířit okruh zákazníků, nebo zvýšit zisk z každého výrobku, zvýšit platy, mzdy a dividendy, a tím získat další investory. Podle rozsahu uvažovaných vstupů rozlišujeme parciální produktivitu a celkovou produktivitu. [13, str. 267]

2.2.1. Druhy produktivity

Podle toho, zda má, nebo nemá **hodnotový rozměr**, se rozlišuje

- technická produktivita, která je relací výstupu a vstupu poměřovaných pouze

v naturálních jednotkách,

- (technickoekonomická) produktivita jako relace výstupu a vstupu poměřovaných naturálními jednotkami v hodnotovém (peněžním) ocenění.

Podle *stupně agregace* se rozlišuje

- produktivita mikroekonomická, vztahující se k určité konkrétní výrobě nebo podniku,
- produktivita makroekonomická, zjišťovaná (obvykle) za národní ekonomiku.

Podle *komplexnosti uvažovaného vstupu* se rozlišuje

- produktivita celková, kde jsou s výstupem poměřovány všechny použité složky vstupu (všechny výrobní faktory),
- produktivita parciální, která poměřuje relaci výstupu a určitého druhu užitého vstupu (např. produktivita práce). [7, str. 61]

Parciální produktivita (produktivita výrobního faktoru)

Obecně je parciální produktivita P_p určitého vstupu (např. práce, materiálu, energie, kapitálu) vyjádřena poměrem:

$P_p = \text{výstup} / \text{vstup}$ (např. práce)

[3, str. 139]

Nejčastěji se jako ukazatele parciální produktivity používají v podniku tyto ukazatele:

Přidaná hodnota [PH]/ pracovníci (jejich počet či počet odpracovaných hodin)

popř. při hodnocení vnitropodnikových útvarů též:

čistá produkce (tj. přidaná hodnota bez odpisů)/ pracovníci (jejich počet či počet odpracovaných hodin)

Při tom přidanou hodnotou rozumíme

hodnotu práce bez mezispotřeby,

kde (vyjádřeno hodnotovými kategoriemi):

- hodnota produkce jsou výnosy za produkci (tržby),
- mezispotřeba jsou náklady za veškeré nakupované suroviny, materiály a služby do podniku,

přidaná hodnota je součtem mezd, sociálních dávek a operačního přebytku, tvořeného odpisy a ziskem ztrátou. [13, str. 269]

Tvorba přidané hodnoty znamená tvorbu peněz. Z přidané hodnoty podnik kryje vše, co je pro něj i pro celou společnost podstatné, a to

- mzdy a sociální platby,
- podnikové investice,
- finanční náklady spojené především s úvěry,
- daně,
- dividendy, příp. jiné formy podílu vlastníků na zisku.
- Na přidané hodnotě jsou tedy závislí zaměstnanci i dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek podniku, věřitelé, stát, regiony i obce (příjmy z daní) i osobní příjmy vlastníků majetku.

[10, str. 132]

Produktivita je jedním ze základních ukazatelů měření efektivnosti a výkonnosti podniku. Objem produkce je měřen v ks, bm, kg, t, l, hl, Kč aj. Množství práce se měří počtem hodin či počtem osob.

Příklady ukazatelů produktivity práce:

tržby na pracovníka= tržby/počet pracovníků,

produkce za odpracovanou hodinu= objem produkce/celkový počet hodin,

výkony na pracovníka= výkony/počet pracovníků,

CF na pracovníka= CF/počet pracovníků,

přidaná hodnota na pracovníka= přidaná hodnota/počet pracovníků.

[3, str. 140]

Další pohledy na produktivitu práce dostaneme, když místo průměrného evidenčního počtu zaměstnanců [L] použijeme ve jmenovateli vzorec pro výpočet průměrného evidenčního počtu všech dělníků [D] – tedy PH/D , nebo průměrný evidenční počet výrobních dělníků [D_v] – tedy PH/D_v , počet celých směn odpracovaných všemi dělníky [SD_D], tedy PH/SD_D – tj. denní produktivita práce, počet hodin odpracovaných všemi dělníky [H_D], tedy PH/H_D – tj. hodinová produktivita práce.

Ukazatele hodinové produktivity práce se používají pro operativní plánování výroby, pro rozborů úrovně výkonových norem. Jejich přesnost je závislá na přesnosti evidence odpracovaného času.

Ukazatele denní produktivity práce charakterizují průměrný stupeň využití pracovní směny. Při nezměněné úrovni hodinové produktivity práce je úroveň tohoto ukazatele tím vyšší, čím je méně prostojů a absence a čím více je přesčasové práce v průběhu směn v plánovaném období. [7, str. 155]

Hodinová produktivita práce by měla růst rychleji než denní produktivita práce, denní produktivita práce by měla růst rychleji než ukazatele produktivity práce používající průměrného evidenčního počtu výrobních dělníků, všech dělníků, všech pracovníků. [7, str. 156]

Celková produktivita (produktivita souhrnu výrobních faktorů)

Pro společnost je rozhodující celková produktivita neboli produktivita souhrnu výrobních faktorů, která vyjadřuje celkovou výslednou účinnost všech zdrojů, bere v úvahu spotřebu všech vstupů (práce, kapitálu, energie, surovin a materiálů), tedy spotřebu zvěcnělé i živé práce.

Obecně můžeme celkovou produktivitu práce vyjádřit poměrem:

$P_c = \text{objem produkce} / \sum \text{zdrojových vstupů} = \text{objem produkce} / \text{práce} + \text{kapitál} + \text{energie} + \text{materiál}$

[3, str. 140]

2.1.2. Indexy produktivity

Při sestavování analýzy produktivity podniku je zpravidla sledováno několik různých indexů produktivity, jejichž kalkulace umožňuje sledovat vývoj produktivity v čase, případně ve vztahu k určitým standardům. Index je obecně ukazatel vyjadřující poměr dvou hodnot téhož ukazatele. Indexy produktivity jsou rozděleny do několika skupin:

Indexy časové produktivity vyjadřují změnu produktivity mezi dvěma obdobími. Vypočteme zjištěním produktivity v období t / zjištěná produktivita v období $t-1$.

Indexy nečasové produktivity vyjadřují poměr mezi skutečnou produktivitou a standardem produktivity (tj. optimální produktivita za optimálních podmínek). Vypočteme zjištěním produktivity/standard produktivity.

Indexy celkové produktivity vyjadřují změnu souhrnné produktivity.

Indexy parciální produktivity určují, jak se jednotlivé výrobní faktory podílejí na změně celkové produktivity. [7, str. 67]

Plánovaný a skutečný vývoj produktivity práce se určuje

Indexy růstu bazické

Metoda bazických indexů slouží k analýze a k porovnávání časových řad. Je založena na jednoduchém principu, kdy změnu sledovaného jevu vyjadřujeme poměrem (nebo procentuálně), vzhledem k předem zvolenému pevnému základu (za něj většinou volíme počáteční nebo koncovou hodnotu). [např. P_1/P_0 , P_2/P_0],

Indexy růstu řetězové

Řetězový index je založen na podobném principu jako index bazický s tím rozdílem, že vůči sobě porovnáváme vždy po sobě následující hodnoty sledovaného jevu, nikoliv vzhledem k jedné hodnotě jako tomu bylo u bazických indexů [např. P_1/P_0 , P_2/P_1],

a **tempem růstu** [např. $(P_1 - P_0)/P_0$].

Indexy prezentujeme buď ve tvaru desetinných čísel, nebo po vynásobení 100 procentuálně, graficky je zobrazujeme buď tabulkově, nebo pomocí spojnicového grafu. [8, str. 156]

2.2.2. Pracovníci

Personální řízení organizace chápe zaměstnance jako budoucnost organizace a konkurenční výhodu. Má za úkol optimální využívání lidského potenciálu, vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovníků a cíli podniku. Dále pečuje o personální a sociální rozvoj pracovníků-školí, vytváří příznivé pracovní prostředí. Dalším úkolem personálního řízení je také formovat pracovní kolektiv a vytvářet zdravé mezilidské pracovní vztahy a v neposlední řadě dodržovat platné zákony týkající se zaměstnanosti- Zákoník práce, Zákon o kolektivním vyjednávání, Zákon o mzdě a platu atd.

Velmi významným úkolem pro personalisty je posuzovat pracovní výkony, odměňovat, povyšovat, přesunovat a vybírat lidské zdroje.

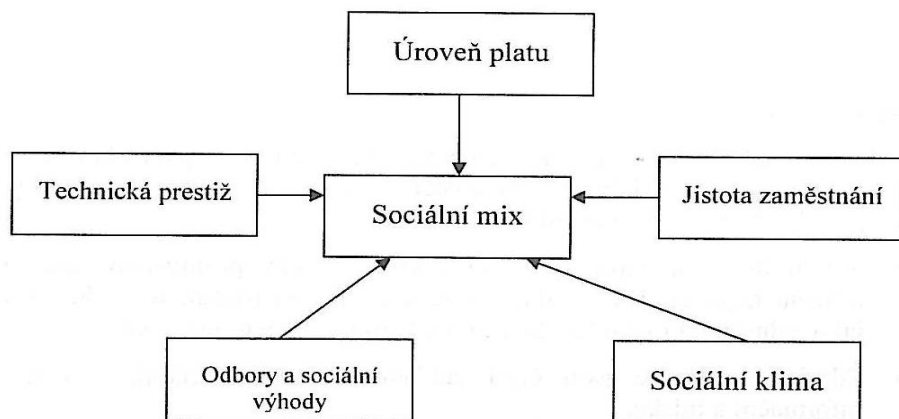
Existenci a formu útvaru řízení lidských zdrojů v organizaci ovlivňují tyto determinanty: velikost podniku, kapitálové vybavení podniku, osobnosti managementu včetně jejich kvalifikací, struktura podniku a vnější prostředí podniku.

Cíle řízení lidských zdrojů se odvíjejí přímo od samotných úkolů tohoto útvaru a rozdělujeme je na čtyři skupiny:

- Cíle společenské- dodržování platné legislativy a vztahů mezi jednotlivými subjekty vně organizace.
- Cíle organizační- efektivní plánování zaměstnanosti, výcviku a zaškolení, hodnocení pracovního výkonu, kontrolní činnosti...
- Cíle funkční- vytváření pracovního prostředí a poskytování takových údajů, aby nedocházelo k neefektivnímu využívání zdrojů
- Cíle osobní- soulad mezi osobní kariérou pracovníka a potřebami organizace. [2, str. 14,15]

Sociální mix

Také zde hraje významnou roli sociální mix. Je složen z pěti na sobě více či méně provázaných prvků.



Obrázek č. 1: Sociální mix

Zdroj: [2, str. 15]

Sociální mix tedy podle výše uvedeného obrázku **tvoří tyto prvky:**

- **úroveň platu**- je odměna za vykonanou práci, tedy plat, odměny, osobní ohodnocení, při čemž mají zaměstnanci možnost srovnávat s ostatními zaměstnanci ze stejných pracovních pozic i jiných odvětví
- **technická prestiž**, výchova, doškolení, trénink- chápání zaměstnanců odbornou i laickou veřejností
- **jistota vývoje kariér a zaměstnání**- jistoty zaměstnanců vůči jejich budoucnosti
- **vyjednávání s odbory a sociální výhody**
- **budování dobrého sociálního klimatu**- cílevědomé budování mezilidských vztahů na pracovišti. [2, str. 15]

Řadu těchto ukazatelů nemůžeme přesně kvantifikovat v ukazatelích, můžeme je pouze slovně popsat. Nyní je potřeba se zaměřit na čtyři důležité ukazatele, pomocí kterých je možné produktivitu práce sledovat.

Těmito ukazateli jsou:

- Evidenční počet pracovníků:

Hlavním ukazatelem je evidenční počet pracovníků, který zjistíme z výplatní listiny nebo ze statistických výkazů (např. čtvrtletních výkazů ČSÚ). Přesnou náplň tohoto ukazatele uvádějí statistické směrnice, např. Metodické vysvětlivky k uvedenému výkazu.

Tento ukazatel je okamžikový a sledujeme ho ve dvou podobách, a to v nepřepracovaných počtech (fyzické osoby) a v přepracovaných počtech (přepracovaných podle velikosti pracovních úvazků). Vypočteme je z denních stavů pracovníků (suma denních stavů děleno počtem kalendářních dní v roce), nebo jako průměr ze stavů na začátku a konci období (počty dělníků počítáme vždy prvním způsobem).

Přepracované počty jsou dobré pro výpočet produktivity práce a průměrných výdělků, nepřepracované pak pro bilancování pracovních sil. [14, str. 245]

● Fond pracovní doby:

Tento ukazatel je využitelný fond pracovní doby v hodinách nebo ve dnech. Představuje nám dobu, která může být odpracována podle platných předpisů ve sledovaném období. Pokud chceme tento ukazatel vypočítat, vycházíme z kalendářního časového fondu, od kterého odečteme dny pracovního klidu a řádné dovolené. Rozpadá se na odpracovanou a neodpracovanou dobu. Odpracovaná doba se potom dále dělí na položku odpracovaná doba v normální pracovní době a položku přesčasy. Zaměříme se především na neodpracovanou dobu, protože ji potřebujeme co nejvíce omezit.

Neodpracovaná doba se sleduje podle příčin z důvodu nemoci a úrazu, školení nebo jiných povinností, celodenního čekání na práci, čekání na materiál, výpadek energie, neomluvené absence atd.

Tento ukazatel počítáme za určitý časový interval, a to měsíc, rok s přesčasy nebo bez přesčasů.

Průměrná délka pracovního dne v hodinách = $\frac{\text{odpracované hodiny}}{\text{odpracované dny}}$

Průměrná délka pracovního měsíce = $\frac{\text{odpracované dny v měsíci}}{\text{průměrný evidovaný počet dělníků v měsíci}}$

V podniku s velkými přesčasy sledujeme podíl přesčasové práce (odpracované hodiny přesčas děleno odpracované hodiny v pracovní době) a podíl odpadlé doby během směn (odpadlé

neodpracované hodiny během směny děleno odpracované hodiny v pracovní době). Pro počet odpracovaných hodin můžeme použít tento vzorec:

$H = D * M * E$, kde

D je průměrná délka plného pracovního dne

M je průměrná délka pracovního měsíce

E je průměrný evidenční počet dělníků [14, str. 246]

● Ukazatel směnnosti:

Koeficient směnnosti je důležitou charakteristikou využití kapacitních možností společnosti. Můžeme ho vypočítat jako poměr celkového počtu odpracovaných dnů nebo hodin dělníků ve všech směnách děleno počtem odpracovaných dnů nebo hodin dělníků v hlavní směně:

Koeficient směnnosti = celkový počet odpracovaných dnů (hodin)/ počet odpracovaných dnů (hodin) v hlavní směně

Tento ukazatel může nabývat hodnot od jedné do třech.

Dále můžeme použít Koeficient relativní směnnosti, který použijeme pro porovnání směnnosti podniků s různým počtem zavedených směn.

Koeficient relativní směnnosti = koeficient směnnosti/ počet zavedených směn

Dalším koeficientem je Koeficient obsazení hlavní směny neboli koeficient plynulosti, který dá použít v podnicích, kde není plně obsazena ani hlavní směna.

Koeficient obsazení hlavní směny = počet obsazených pracovních míst v hlavní směně/ počet pracovních míst celkem

Pokud bychom vynásobili koeficient relativní směnnosti a koeficient obsazení hlavní směny, dostaneme integrální neboli redukovaný koeficient směnnosti.

Integrální koeficient směnnosti= koeficient relativní směnnosti* koeficient obsazení hlavní směny. [14, str. 247]

Dalším velmi důležitým činitelem týkajícím se produktivity práce, který je třeba sledovat je fluktuace pracovníků.

Fluktua

ce znamená:

- stálá změna, pohyb, kolísání
- náhodné kolísání hodnoty nějaké veličiny kolem rovnovážné polohy
- častá změna zaměstnání. [1]

Míra fluktua

ce vyjadřuje v procentech poměr rozvázaných pracovních smluv ku průměrnému počtu pracovníku za určité kalendářní období např. jeden rok. Do rozvázaných pracovních poměrů nezapočítáváme tzv. normální odchody, jejichž důvody jsou přirozené nebo dočasné - důchod, mateřská dovolená apod. [6]

Negativa rostoucí fluktuace:

- Ztráta zaškolených zaměstnanců
- Možný únik citlivých informací a obchodního tajemství
- Ztráta zákazníků (zaměstnanec je přetáhne s sebou jinam)
- Minimálně přechodné zhoršení péče o zákazníky, možnost ztráty kreditu a důvěryhodnosti také u dodavatelů
- Zvýšené náklady na udržení funkčních procesů a zamezení propadům prodeje a dalším škodám
- Zvýšené náklady na výběr a adaptaci nových zaměstnanců
- Pocity nejistoty u stávajících zaměstnanců a jejich přetížení (zvýšení nespokojenosti, častější výskyt konfliktů, nárůst nemocnosti, řetězení odchodů zaměstnanců)
- Snížení důvěryhodnosti coby potencialního zaměstnavatele pro kvalitní uchazeče o zaměstnání [5]

Přínosy řízené fluktuace:

- je objektivním ukazatelem úrovně především personální a manažerské práce v celé firmě a jejich jednotlivých částech "
- udržuje fungování vnitřního „trhu práce“ – vytváření příležitostí k postupu, je mementem pro podprůměrné pracovníky
- podněcuje příliv nových lidí a nápadů do firmy, ředění stereotypů a provozní slepoty
- optimalizuje a zlevňuje proces personálního plánování, řízení rozvoje a nástupnictví

- stabilizuje produktivní personál

a jistě mnohé další. [5]

2.2.3. Odměňování

Systemy odměňování pracovníků jsou součástí motivačních a stimulačních systémů. Vytvořit účinný motivační systém znamená především zavést jasná kritéria náročnosti a hodnocení výkonnosti u jednotlivých míst a vybudovat systém odměňování úzce vázaný na celkovou strategii podniku. [10, str. 135]

Plat

Dle Zákoníku práce § 109 odst. 3 za plat považujeme peněžité plnění poskytovaná za práci zaměstnanci zaměstnavatelem. Za plat nepovažujeme plnění poskytovaná podle zvláštních předpisů v souvislosti se zaměstnáním, zejména náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady a odměny za pracovní pohotovost.

Dále § 109 upravuje poskytování platu a odměny z dohody za podmínek stanovených tímto zákonem, nestanoví-li tento zákon nebo zvláštní předpis jinak.

Zaměstnavatelem je „stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů, školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona, nebo veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení, s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky.“ [2, str. 71]

Mzda

Dle zákoníku práce § 109 odst. 2 se mzdou rozumí peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzdy) poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.

Mzdy i plat jsou poskytovány podle dosahovaných pracovních výsledků a také podle pracovní výkonnosti, dále podle namáhavosti práce, odpovědnosti a složitosti práce. Za mzdu se

nepovažuje náhrada mzdy, odstupné, cestovní náhrady, výnosy z akcií, dluhopisů, odměna za pracovní pohotovost a další plnění poskytovaná v souvislosti se zaměstnáním. [2, str. 71]

Minimální mzda

Základní sazba hrubé minimální mzdy pro 40tíhodinovou pracovní dobu činí 8.500 Kč měsíčně nebo 50,60 Kč za hodinu. Sazba minimální mzdy pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin činí u zaměstnance, který je poživitelem invalidního důchodu, 48,10 Kč za hodinu nebo 8.000 Kč za měsíc (platí i po zvýšení minimální mzdy na 8.500 Kč). [11]

Minimální mzdový tarif

Tento je opět stanoven nařízením vlády. Toto nařízení chrání zaměstnance u zaměstnavatelů, kteří nemají se zaměstnancem sjednanou kolektivní smlouvu, která stanoví mzdu- mzdový tarif. Sjednaný mzdový tarif bere v úvahu hodnotu práce, mimořádné mzdové podmínky, výkon a pracovní jednání a cenu práce. [2, str. 72]

Celková odměna

Tato je složena z celkové hmotné odměny, tzv. transakční odměny, což může být základní mzda, zásluhová odměna, různé peněžní bonusy, příplatky, osobní ohodnocení, akcie a podíly na zisku a v neposlední řadě různé výhody pro pracovníky, jako např. stravenky, služební telefony či tarify, dovolená aj.

Druhou složkou celkové odměny je odměna nepeněžní, tzv. relační odměna, což může být vzdělávání zaměstnanců na pracovišti i mimo pracoviště, rozvoj osobní kariéry pracovníka, vytvořené pracovní prostředí a v neposlední řadě zkušenosti získané v zaměstnání a zážitky.

Celkovou odměnou si podnik chce zajistit loajalitu svých pracovníků, snížit fluktuaci, motivovat pracovníky vyššímu výkonu i dobré vztahy na pracovišti. [2, str. 73]

2.3. Faktory ovlivňující produktivitu práce

Produktivita je ovlivňována přímo i nepřímo množstvím faktorů působících jak zvenku tak zevnitř podniku. Faktory se mohou rozdělit do dvou základních skupin, fyzikální a psychologické faktory.

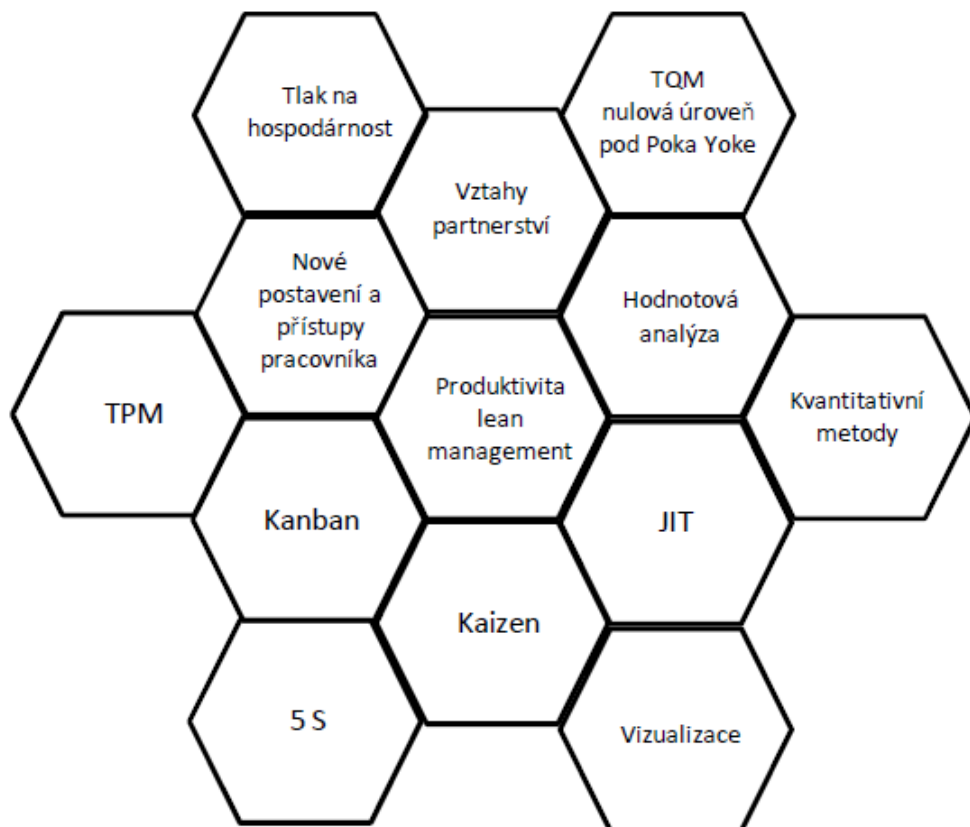
Zmiňovanými faktory mohou být:

- pracovní postupy a metody
- kvalita strojního zařízení
- využívání kapitálu
- úroveň schopnosti pracovní síly
- systém hodnocení a odměňování
- stav infrastruktury
- stav národního hospodářství a ekonomiky

Důvody proč by měla být produktivita práce zvyšována - sníží se cena výrobků a služeb pro zákazníky, protože jsou v rámci aktivit zvyšování produktivity práce redukovány náklady - Zefektivní se využívání zdrojů tak, že je možno při stejné spotřebě produkovat více výrobků či poskytovat více služeb - dochází k posilování podniku díky odstraňování interních problémů - zvyšuje se zisk díky snižujícím se nákladům - naskýtá se možnost poskytnout vyšší mzdy pracovníkům a zvýšit tak jejich spokojenost a životní úroveň. [22]

3 Cesty ke zvyšování produktivity práce

Zvyšování celkové produktivity podniku je v zájmu managementu, vlastníků i zaměstnanců podniku. Podnik by se tedy měl zamýšlet nad příčinami nedostatečné výše produktivity. Hlavními směry ke zvyšování produktivity jsou tyto: zeštíhlování, redukce nákladů, zvyšování jakosti, redukce času, hodnotová analýza a další. [16, str. 553]



Obrázek č. 2: Přehled metod, technik a přístupů zvyšování produktivity

Zdroj: [16, str. 555]

3.1 Lean Management

Přístupy orientované na „zeštíhlení“ v podstatě znamenají cestu k zamezení plýtvání časem a plýtvání zdroji. Štíhlá výroba předpokládá zbavovat se všeho, co zatěžuje firmu na její cestě vzhůru. Předpokládá

- produkovat jen tehdy, když je třeba – „just in time“,
- pojetí firmy jako bezbariérového toku hodnot směřujících od dodavatele až po spotřebitele, a nikoli jako souhrnu izolovaných výrobků a technologií.

Za průkopníka „štíhlé výroby“ (lean production) je považována japonská firma Toyota. Ideovým základem byla představa o napřímění, co nejkratším spojení dodavatele, výrobce a zákazníka, jehož důsledkem mělo být zrychlení a zlevnění výrobního procesu. Cestu k tomuto záměru lze hledat v různých oblastech – ve snaze vyloučit výpadky, zajistit plynulost výroby, eliminovat zpětné chody z důvodu oprav výrobků, jejich nedodělků atd.

Charakteristické zvláštnosti štíhlé výroby lze spatřovat v následujících rysech:

- orientace na zákazníka, přechod od hromadné výroby pro anonymního zákazníka k zhromadňování výroby na bázi individuálních požadavků zákazníků;
- výrazné zrychlení dodavatelských, výrobních a distribučních cyklů s cílem zvýšit rychlost, pružnost, pohotovost a vstřícnost reakcí na potřeby a požadavky zákazníka;
- co nejlepší, nejvyšší zhodnocení zdrojů, vysoká využitelnost, výtěžnost – produktivita ve všech fázích řetězce dodavatel – výrobce – zákazník.

Naznačené rysy představují obecný rámec charakterizující štíhlou výrobu, za každým se skrývá množství různých praktických přístupů. Ty se mohou týkat

- technologické oblasti – zavádění moderních technologií (high technologies), rozšíření robotů, informační a komunikační techniky, hledání cest, jak snížit kapitálovou náročnost výroby apod.;
- pracovníků – zvyšování znalostí odborných pracovníků, rozšiřování kvalifikace, větší univerzálnost operátorů (new worker), přesouvání pracných operací do teritorií s levnou pracovní silou, využívání pracovní síly pouze v potřebném období nebo na splnění specifického úkolu atd.;
- organizace provozu – fraktálová výroba, autonomní pracovní skupiny, procesní organizace, rozšiřování týmové práce atd.;
- přístupů k hospodárnosti provozu – analýzy a objektivizace nákladů (ABC), zabraňování škodám a ztrátám, komplexní údržba (TPM), eliminace vadné produkce, trvalé zlepšování;
- vazeb mezi dodavateli a odběrateli – outsourcing, just-in-time, moderní logistické systémy, komunikace na bázi internetu, síťové vztahy, virtuální organizace atd.

[16, str. 556, 557]

3.2 Redukce nákladů

Redukce nákladů není pouze jednorázovým procesem masivního snížení nákladů, ale o celkové změně způsobu myšlení. Ve všech podnicích by mělo být toto téma aktuální v době prosperity i krize. Snižování nákladů je možné v každé společnosti, aniž musí být narušena kvalita výrobků, služeb, procesů. Výsledkem redukce nákladů je zvýšení produktivity práce, tedy vyšší hospodárnost. Je důležité připravit důkladnou procesní analýzu, která identifikuje neefektivní nebo zbytečné činnosti ve všech oblastech. Metody, které můžeme použít, jsou např. redesign procesů nebo komplexní reengineering. Výsledkem použitých metod jsou efektivně probíhající procesy.

Důležitým předpokladem je důsledná kontrola nově probíhajících procesů

Při redukci nákladů podniku vždy pomůže vhodný dodavatel. Výběr dodavatele není jednoduchý, ale pomůže ušetřit až desítky procent z ceny nakupované suroviny nebo služby.

Efektivní uspořádání pracoviště zvyšuje efektivitu prováděných procesů v každém druhu pracoviště.

Schopnost správně přiřadit náklady konkrétním výrobkům, službám nebo dokonce jednotlivým procesům a následně stanovit cenu do značné míry podmiňuje schopnost podniku prosperovat. Kontrola nad vynakládanými prostředky přispívá ke snížení celkových nákladů firmy. Přesná kalkulace nákladů je také základem vytyčení nákladových cílů a rozpočtů. [18, str. 142]

3.3 Zvyšování jakosti

Nejstarší definice pojmu „kvalita“ je přisuzována řeckému filosofu Aristotelovi. V jeho spisech je kvalita definovaná jako kategorie myšlení. Pro využití v ekonomice však tato filosofická definice není vhodná.

Pojem jakost (kvalitu) definovalo mnoho významných osobností, které se oblastí managementu jakosti zabývali.

- Jakost je způsobilost pro užití. (Juran)
- Jakost je shoda s požadavky. (Crosby)
- Jakost je to, co za ni považuje zákazník. (Feigenbaum)

- Jakost je minimum ztrát, které výrobek od okamžiku své expedice společností způsobí.

(Taguchi) [17, str. 19]

Neustálé zlepšování musí být v současnosti samozřejmostí v každém oboru, jedině tak může společnost uspět na trhu.

Většina modelů zlepšování procesů je založena na postupu W. E. Deminga, který popisuje postup posloupnosti kroků ke zlepšování procesu.

Jeho metoda PDCA(plan- do- check- act neboli plánuj- dělej- zkontroluj- jednej) je základní pro dosažení požadovaného výsledku.

Plan- Prověření současné situace, posouzení problému nebo omezení procesů, shromáždění dat o hlavních problémech, zaměření se na hlavní příčiny problémů, navržení možných řešení a naplánování provedení nejvhodnějšího řešení.

Do- Realizace zamýšleného řešení

Check- Zhodnocení výsledků testu a posouzení, zda bylo plánovaných výsledků dosaženo. Pokud se vyskytnou nějaké problémy, zaměřit se na překážky, které brání zlepšení.

Act- Na základě otestovaného řešení a vyhodnocení dosaženého zhodnocení rozpracovat konečné řešení tak, aby se stalo kdekoli použitelným trvalým a integrovaným novým přístupem. [17, str. 144]

3.4 Hodnotová analýza

Hodnotová analýza je účelně sestaveným souborem metod, jehož smyslem je hledání a navrhování zlepšeného řešení funkcí analyzovaného objektu s cílem zvýšit jeho efektivnost, resp. zvýšit produktivitu fungování tohoto objektu.

Je tedy aplikační disciplínou, která zdokonaluje, zproduktivňuje či zefektivňuje existující objekt nebo, jak říká její autor L. D. Miles, je „metodou zvýšení hodnoty pro zákazníka“.

Hodnotovou analýzu charakterizují tyto koncepční přístupy:

- **Objekt**, jehož zefektivnění se touto metodou sleduje, je chápán a popisován jako soubor funkcí, kterými se v určité míře plní vymezené potřeby s určitou ekonomickou

náročností. Tento tzv. funkčně nákladový přístup je příčinou značné univerzálnosti použití hodnotové analýzy. Objektem jejího zájmu se mohou stát prakticky všechny prvky struktury hmotně energetických a organizačně řídicích systémů všech výrobních i nevýrobních odvětví národního hospodářství. Klasickým objektem hodnotové analýzy jsou však výrobky a jejich části, služby, technologické i netechnologické procesy výroby, organizační struktury a řídicí procesy.

- **Funkce**, které stručně vyjadřují chování objektu, jsou hodnoceny z hlediska svého významu, nákladů a stupně splnění. Srovnáním těchto jejich hodnot s potřebami uživatelů (zákazníků) jsou zjišťovány funkce chybějící, zbytečné, příliš drahé, špatně plněné, tzn. nedostatečně plněné nebo naopak plněné nad požadovanou úroveň, a tak jsou určovány směry a oblasti dalšího zproduktivnění a zefektivnění objektu. Vyřešení úkolu, „jak ještě jinak, lépe a efektivněji dosáhnout potřebné funkce“, se potom provádí s pomocí celého souboru metod tvůrčího myšlení.
- **Kritérium efektivnosti** řešení je poměr mezi úrovní spokojené potřeby (mírou spokojenosti uživatele, resp. zákazníka) vyjádřenou stupněm splnění funkcí a náklady na její zajištění a využívání. Cílem každého případu uplatnění hodnotové analýzy je dosahovat optima užítka (funkčnosti) při minimálních nákladech.
- Při aplikaci hodnotové analýzy se dodržuje posloupnost etap, kroků a operací jako ověřeného pracovního plánu metodického postupu.
- Komplexnost řešení problémů pomocí hodnotové analýzy vyžaduje, aby se uplatňoval interdisciplinární přístup, který se realizuje prostřednictvím týmové práce. [16, str. 568, 569]

3.5 Uspořádání pracovišť – 5S

Je zřejmé, že čistota na pracovišti, uspořádání pracoviště, pořádek ve všech elementech, které k pracovišti náležejí, přispívají k zvyšování produktivity. Přitom je irelevantní, jde-li o výrobní pracoviště nebo o pracoviště techniků či o kancelář administrativy. Nepůjde o radikální přínosy, spíše o drobné kamínky do mozaiky zvyšování produktivity, které mohou mít následující podobu:

- minimalizace jakýchkoli zdržení spojených s vyhledáváním předmětů na pracovišti;
- snížení namáhavosti práce v důsledku eliminování zbytečného přecházení, zbytečných pohybů, vyhledávání apod.;

- jasné rozlišení mezi správnými a nesprávnými předměty, omezení omylu z důvodu chybného značení apod.;
- snížení nároků na plochy pracovišť, vybavení pracovišť, méně poškození apod.;
- zvýšení bezpečnosti, snížení rizika úrazů;
- lepší pracovní pohoda na čistém, upraveném pracovišti.

Označení 5S pochází z pěti japonských výrazů, které představují pět přístupů k uspořádání pracovišť:

seikon – organizace (uspořádání), *siketsu* – standardizace, úhlednost, *seiri* – úklid, *seiso* – čistota, *shitsuke* – disciplína, pořádek. V některých případech se objevuje ještě šestý pojem *shukan* – zvyk, pak se tyto přístupy označují jako 5 + 1 S. [16, str. 592]

Produktivita práce v praktické části byla posuzována na základě následujících kritérií:

- 1. Produktivita práce na zaměstnance, vypočtená jako podíl tržeb (výkonů, přidané hodnoty) a průměrného přepočteného počtu zaměstnanců.**
- 2. Produktivita práce na odpracované hodiny, vypočtená jako podíl tržeb (výkonů, přidané hodnoty) a odpracovaných hodin celkem.**
- 3. Produktivita práce na 1 Kč vyplacené mzdy, vypočtená jako podíl tržeb (výkonů, přidané hodnoty) a celkových vyplacených mezd.**

8 Použitá literatura

- [1] ABZ slovník cizích slov.slovník-cizich-slov.abz.cz [online]. 2006[cit. 2014-06-26]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/fluktuace>
- [2] BRODSKÝ, Zdeněk. Řízení lidských zdrojů pro managery. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. ISBN 978-80-7395-309-6.
- [3] BUCHTA, Miroslav. Manažerská ekonomika. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. ISBN 978-80-7395-072-9.
- [4] CEJTHAMR, V., DĚDINA, J.. Management a organizační chování: 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada., 2010. Expert. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [5] Fluktuace – diagnóza a léčba. In: Personall.cz [online]. 2005 [cit. 2014-06-26]. Dostupné z: http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html
- [6] Fluktuace zaměstnanců. Www.open.cz [online]. 2004 [cit. 2014-06-25]. Dostupné z: http://www.open.cz/clanek-detail/o_hr/napsali_jsme/fluktuace_zamestnancu/cz
- [7] KISLINGEROVÁ, Eva A KOLEKTIV. Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
- [8] KONEČNÝ, Miloš. Podniková ekonomika. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. 184 s. ISBN 978-80-214-3465-1.
- [9] KOŽENÁ, Marcela. Manažerská ekonomika. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-673-2.
- [10] MARTINOVIČOVÁ, Dana. Základy ekonomiky podniku. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 978-80-86851-50-8.
- [11] Minimální mzda. Www.minimalni-mzda.cz [online]. 2014. [cit. 2014-06-26]. Dostupné z: <http://www.minimalni-mzda.cz/>
- [12] Nová organizační struktura. Issuu.com [online]. 2014. [cit. 2014-06-26]. Dostupné z: http://issuu.com/synthesia/docs/noviny_synthesia_prosinec/4

- [13] SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [14] SYNEK M., KOPÁNĚ H., KUBÁLKOVÁ M. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-154-3.
- [15] Synthesia, a.s. Www.synthesia.eu [online]. 2014. [cit. 2014-06-26]. Dostupné z: <http://www.synthesia.eu/cze/o-spolecnosti/finance>
- [16] VEBER, Jaromír A KOLEKTIV. Management: Základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-029-5.
- [17] VEBER, Jaromír, A KOLEKTIV. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. 2.vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1782-1.
- [18] VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ A KOLEKTIV. Podnikání malé a střední firmy. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [19] Veřejný rejstřík a Sběrka listin. Or.justice.cz [online]. 2014. [cit. 2014-06-26]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a132397&typ=actual&klic=fs32gm>
- [20] Výroční zpráva 2012. Www.synthesia.eu [online]. 2012. [cit. 2014-06-26]. Dostupné z: <http://www.synthesia.eu/cze/o-spolecnosti/finance>
- [21] Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. Www.regionalka.wz.cz [online]. 2012 [cit. 2014-06-25]. Dostupné z: <http://www.regionalka.wz.cz/reg%20info/produktivita%20prace.htm>

9 Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Sociální mix	19
Obrázek č. 2: Přehled metod, technik a přístupů zvyšování produktivity	26
Obrázek č. 3: Graf hospodářských výsledků	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek č. 4: Nová organizační struktura	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek č. 5: Graf vývoje pracovníků od roku 2009 až 2013	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek č. 6: Graf produktivity práce vypočtené z tržeb.....	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek č. 7: Graf produktivity práce vypočtené z výkonů	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek č. 8: Graf produktivity práce vypočtené z přidané hodnoty	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek č. 9: Graf produktivity práce vypočtené z tržeb.....	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek č. 10: Graf produktivity práce vypočtené z výkonů	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek č. 11: Graf produktivity práce vypočtené z přidané hodnoty	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek č. 12: Graf produktivity práce vypočtené z tržeb.....	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek č. 13: Graf produktivity práce vypočtené z výkonů	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek č. 14: Graf produktivity práce vypočtené z přidané hodnoty	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek č. 15: Graf produktivity práce na dělníka z hrubého obratu.....	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek č. 16: Graf produktivity práce na dělníka z tržeb.....	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek č. 17: Graf produktivity práce na dělníka z přidané hodnoty	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek č. 18: Graf produktivity práce na dělníka z hrubého obratu.....	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek č. 19: Graf produktivity práce na dělníka z tržeb.....	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek č. 20: Graf produktivity práce na dělníka z přidané hodnoty	Chyba! Záložka není definována.

10 Seznam tabulek

- Tabulka č. 1:** celkové hospodářské výsledky od roku 2009 – 2013Chyba! Záložka není definována.
- Tabulka č. 2:** Počet pracovníků od roku 2009 až 2013 – průměrný přepočtený stavChyba! Záložka není definována.
- Tabulka č. 3:** Počet ročně odpracovaných hodin v podnikuChyba! Záložka není definována.
- Tabulka č. 4:** vybrané hospodářské ukazatele 2009 – 2013Chyba! Záložka není definována.
- Tabulka č. 5:** Ukazatele SBU Nitrocelulóza 2009 – 2013Chyba! Záložka není definována.
- Tabulka č. 6:** Ukazatele SBU Pigmenty a Barviva 2009 – 2013Chyba! Záložka není definována.
- Tabulka č. 7:** Hodnoty bazických a řetězových indexůChyba! Záložka není definována.
- Tabulka č. 8:** Hodnoty bazických a řetězových indexůChyba! Záložka není definována.
- Tabulka č. 9:** Hodnoty bazických a řetězových indexůChyba! Záložka není definována.
- Tabulka č. 10:** Hodnoty bazických a řetězových indexůChyba! Záložka není definována.
- Tabulka č. 11:** Hodnoty bazických a řetězových indexůChyba! Záložka není definována.
- Tabulka č. 12:** Hodnoty bazických a řetězových indexůChyba! Záložka není definována.
- Tabulka č. 13:** Hodnoty bazických a řetězových indexůChyba! Záložka není definována.
- Tabulka č. 14:** Hodnoty bazických a řetězových indexůChyba! Záložka není definována.
- Tabulka č. 15:** Hodnoty bazických a řetězových indexůChyba! Záložka není definována.
- Tabulka č. 16:** Hodnoty bazických a řetězových indexůChyba! Záložka není definována.
- Tabulka č. 17:** Hodnoty bazických a řetězových indexůChyba! Záložka není definována.
- Tabulka č. 18:** Hodnoty bazických a řetězových indexůChyba! Záložka není definována.
- Tabulka č. 19:** Hodnoty bazických a řetězových indexůChyba! Záložka není definována.
- Tabulka č. 20:** Hodnoty bazických a řetězových indexůChyba! Záložka není definována.
- Tabulka č. 21:** Hodnoty bazických a řetězových indexůChyba! Záložka není definována.