

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Analýza produktivity práce ve vybraném podniku

Veronika Hejduková

Bakalářská práce

2018

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika Hejduková**
Osobní číslo: **E15522**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Analýza produktivity práce ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce je zhodnotit úroveň produktivity práce ve vybraném podniku.

Osnova:

- Produktivita práce jako ukazatel účinnosti práce.
- Produktivita práce vztahovaná na pracovníka, jednotku času a jednotku mezd.
- Produktivita práce v podnikových činnostech.
- Cesty zvyšování produktivity práce.

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

KOLMAN, L., RYMEŠOVÁ, P., CHÝLOVÁ, H., GRALTON, L. Motivace, produktivita a způsob života. Praha: Linde a.s., 2012. 191s. ISBN 978-80-7201-892-5.

ROJÍČEK, M., SPĚVÁČEK, V., VEJMĚLEK, J., ZAMRAZILOVÁ, E., ŽDÁREK, V. Makroekonomická analýza: teorie a praxe. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). 544 s. ISBN 978-80-247-5858-9.

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. 160 s. ISBN 978-80-247-5534-2.

SYNEK, M., KOPKÁNĚ, H., KUBÁLKOVÁ, M. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. V Praze: C.H. Beck, 2009. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3.

TOMAN, M. Zamrzlá produktivita: proč produktivita práce stagnuje a co se s tím dá dělat?. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-427-1.

Vedoucí bakalářské práce:

PaedDr. Alexandr Šenec

Ústav podnikové ekonomiky a managementu



Datum zadání bakalářské práce:

1. září 2017

Termín odevzdání bakalářské práce:

30. dubna 2018

doc. Ing. Romana Provozničková, Ph.D.
děkanka



L.S.

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



V Pardubicích dne 1. září 2017

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 srozuměna 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2018

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu bakalářské práce panu PaedDr. Alexandru Šencovi za odborné vedení, trpělivost, vstřícnost, cenná doporučení a odborné rady, kterými mě motivoval k vypracování této bakalářské práce. Dále také vedení společnosti ARKOV, spol. s r.o. za vstřícnost a poskytnutí potřebných informací. Zároveň bych ráda poděkovala své rodině, která mě během studia podporovala.

ANOTACE

Předkládaná bakalářská práce hodnotí úroveň produktivity práce vztáženou na pracovníka, jednotku času a mezd v letech 2011-2016 ve společnosti ARKOV, spol. s r. o. V práci jsou použity k hodnocení určité výpočetní metody. Součástí práce je zhodnocení úrovně produktivity práce a navržení cesty pro její zvyšování ve sledovaném podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

produktivita práce, odměňování zaměstnanců, hodnocení produktivity práce, analýza, ARKOV, spol. s r. o.

TITLE

The Labor Productivity Analysis of a Selected Enterprise

ANNOTATION

The presented bachelor thesis evaluates a labour productivity level related to the worker, time unit and wage unit in years from 2011 to 2016 defined in Enterprise ARKOV, spol. s r. o. The specific methods of computation are used in this thesis for evaluation. The thesis includes an evaluation of the level of labour productivity and a design of ways to increase it in the selected enterprise.

KEYWORDS

labour productivity, remuneration of employees, evaluation of labour productivity, analysis, ARKOV, spol. s r. o.

Obsah

Úvod.....	11
TEORETICKÁ ČÁST	12
1 Produktivita práce	12
2 Organizační struktura podniku.....	13
2.1 Motivace a odměňování.....	13
2.1.1 Zásady odměňování a funkce mzdy.....	14
2.1.2 Výši mzdy/platu ovlivňují:	14
2.1.3 Stimulační účinky mzdy	14
2.2 Benefity.....	15
3 Finanční analýza podniku	16
3.1. Analýza podniku	16
3.2. Účetní výkazy podniku jako podklad k finanční analýze	17
3.2.1 Rozvaha	17
3.2.2 Výkaz zisku a ztráty.....	18
3.2.3 Přehled o peněžních tocích – cash flow	19
4 Způsoby zvýšení úrovně produktivity práce.....	21
4.1 Pět hlavních směrů zvyšování produktivity.....	21
4.1.1 Štíhlá výroba	21
4.1.2 Redukce nákladů.....	21
Procesní analýza a optimalizace	22
Průběžná kontrola	22
4.1.3 Zvyšování jakosti	22
4.1.4 Redukce času	23
4.1.5 Hodnotová analýza	24
4.2 Hlavní příčiny nízké PP v našich podnicích	25
5 Analýza trendů.....	26
5.1 Indexy	26
PRAKTICKÁ ČÁST	28
6 Představení podniku.....	28
6.1 Základní údaje o podniku	28
6.2 Vývoj podniku	28
6.3 Organizační uspořádání společnosti	29
6.4 Výsledek hospodaření podniku v letech 2011-2016.....	29
6.5 Počet nabídnutých položek v průběhu let 2011-2016.....	30
6.6 Vývoj počtu zaměstnanců	31

6.7 Vývoj počtu odpracovaných hodin	32
6.8 Vývoj výše mzdových nákladů	32
6.9 Průměrná hodinová mzda zaměstnance	33
7 Produktivita práce ve vybraném podniku	34
7.1 Produktivita práce vztažená na zaměstnance	34
7.1.1 Produktivita práce vztažená na zaměstnance počítána z výnosů	35
7.1.2 Produktivita práce vztažená na zaměstnance počítána z výkonů	35
7.1.3 Produktivita práce vztažená na zaměstnance počítána z přidané hodnoty	36
7.2 Produktivita práce vztažená na 1 odpracovanou hodinu	38
7.2.1 Produktivita práce vztažená na jednotku času počítána z výnosů	38
7.2.2 Produktivita práce vztažená na jednotku času počítána z výkonů	39
7.2.3 Produktivita práce vztažená na jednotku času počítána z přidané hodnoty	40
7.3 Produktivita práce vztažená na 1 Kč vyplacené mzdy	41
7.3.1 Produktivita práce vztažená na jednotku mezd z výnosů	41
7.3.2 Produktivita práce vztažená na jednotku mezd z výkonů	42
7.3.3 Produktivita práce vztažená na jednotku mezd z přidané hodnoty	42
8 Souhrnné hodnocení a doporučení	44
8.1 Souhrnné hodnocení	44
8.1.1 Produktivita práce vztažená na zaměstnance	44
8.1.2 Produktivita práce vztažená na jednotku pracovní doby	45
8.1.3 Produktivita práce vztažená na jednotku vyplacených mezd	45
8.2 Doporučení pro podnik	45
Závěr	47
Seznam použitých informačních zdrojů	48
Seznam příloh	50

Seznam ilustrací

Obrázek 1 – Organizační uspořádání společnosti	29
Obrázek 2 – Graf VH před zdaněním ve sledovaném období.....	30
Obrázek 3 – Graf vývoje počtu zaměstnanců.....	31
Obrázek 4 – Vývoj počtu odpracovaných hodin zaměstnanců	32
Obrázek 5 – Graf vývoje výše mzdových nákladů.....	33
Obrázek 6 – Graf změny průměrné hodinové mzdy	34
Obrázek 7 – Graf vývoje PP na pracovníka počítáno z výnosů	35
Obrázek 8 – Graf vývoje PP na pracovníka počítáno z výkonů.....	36
Obrázek 9 – Graf vývoje PP na pracovníka počítáno z PH.....	37
Obrázek 10 – Graf vývoje PP na jednotku času počítáno z výnosů	38
Obrázek 11 – Graf vývoje PP na jednotku času počítána z výkonů.....	39
Obrázek 12 – Graf vývoje PP na jednotku času počítána z PH.....	40
Obrázek 13 – Graf vývoje PP na jednotku mezd počítána z výnosů.....	41
Obrázek 14 – Graf vývoje PP na jednotku mezd počítána z výkonů	42

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Výsledek hospodaření vybraného podniku ve sledovaném období v tis. Kč.....	29
Tabulka 2 – Vývoj počtu nabídnutých položek v ks	31
Tabulka 3 – Počet zaměstnanců ve sledovaném období	31
Tabulka 4 – Odpracované hodiny zaměstnanců ve sledovaném období.....	32
Tabulka 5 – Vývoj výše mzdových nákladů ve sledovaném období v tisících Kč	32
Tabulka 6 – Průměrná hodinová mzda zaměstnance ve sledovaném období	33
Tabulka 7 – Produktivita práce vztažená na zaměstnance počítána z výnosů	35
Tabulka 8 – Produktivita práce vztažená na zaměstnance počítána z výkonů.....	36
Tabulka 9 – Produktivita práce vztažená na zaměstnance počítána z přidané hodnoty.....	37
Tabulka 10 – Produktivita práce vztažená na jednotku času počítána z výnosů.....	38
Tabulka 11 – Produktivita práce vztažená na jednotku času počítána z výkonů	39
Tabulka 12 – Produktivita práce vztažená na jednotku času počítána z přidané hodnoty	40
Tabulka 13 – Produktivita práce vztažená na jednotku mezd počítána z výnosů	41
Tabulka 14 – Produktivita práce vztažená na jednotku mezd počítána z výkonů.....	42
Tabulka 15 – Produktivita práce vztažená na jednotku mezd počítána z přidané hodnoty.....	43
Obrázek 15 – Graf vývoje PP na jednotku mezd počítána z PH.....	43
Tabulka 17 – Souhrn všech hodnot produktivity práce v Kč	44

Seznam zkratk a značek

a j.	a jiné
apod.	a podobně
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
Kč	korun českých
hod.	hodina
PaeDr.	doktor pedagogiky
PH	přidaná hodnota
PP	produktivita práce
př./např.	například
THP	technicko-hospodářští pracovníci
tzn.	to znamená
r.	rok
Spol. s r. o.	společnost s ručením omezeným
tis.	tisíc
VH	výsledek hospodaření

Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá produktivitou práce ve společnosti ARKOV, spol. s r.o., která sídlí ve Slatiňanech a působí na českém trhu od roku 1992.

V současnosti, kdy se neustále rozvíjí moderní technologie a roste trend nalézání levnějších alternativ srovnatelné kvality v zahraničí, není pro podnik snadné udržet si svoje pevné postavení na trhu. Firma se musí neustále přizpůsobovat současnému trhu.

ARKOV, spol. s r. o. je podnik s dlouholetou tradicí, což je na trhu velká výhoda. Přesto s jeho růstem a díky konkurenčnímu prostředí se stále více projevuje potřeba důsledné orientace na zákazníka a zvyšování úrovně zákaznického servisu. Firma zareagovala změnou systému, aby došlo k optimalizaci vnitropodnikových procesů.

Z těchto důvodů je potřeba sledovat produktivitu práce podnikových zaměstnanců, umět je nejen motivovat, ale také stimulovat, jelikož zaměstnanci jsou zdrojem výrobních faktorů, které jsou vzácné a je potřeba se o ně starat, pak výstupy společnosti budou co nejpříznivější.

V první části bakalářská práce autorka ve zkratce představí základní pojmy související s tématem produktivity práce, dále produktivitu, ukazatele účinnosti produktivity práce apod. Poté popisuje cesty ke zvyšování těchto ukazatelů.

Ve druhé části práce se bude autorka zabývat skutečnými čísly vybraného podniku. Výsledky budou porovnány a na základě nich vznikne doporučení, které by případně podniku pomohlo produktivitu zvýšit.

Cílem práce je zhodnotit úroveň produktivity práce ve vybraném podniku.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Produktivita práce

Podle M. Rojíčka je produktivita práce definována takto:

„produktivita práce představuje vztah mezi vytvořeným objemem produktu a objemem použitého pracovního vstupu (inputem), tj. jde o objem vyprodukovaného zboží nebo služeb připadající na jednotku pracovního vstupu.“ [1]

Podle M. Synka je produktivita chápána jako „poměr mezi výstupem a vstupem za určité časové období při požadované kvalitě“ Můžeme jí vyjádřit vzorcem [2]:

$$\text{Produktivita} = \text{Výstupy} / \text{Vstupy}$$

Je jedním z hlavních měřítek ekonomické výkonnosti, dále produktivita je jedním ze základních ukazatelů měření efektivnosti a výkonnosti podniku. Objem produkce je měřen v ks, m, kg, t, l, hl, Kč aj. Množství práce se měří počtem hodin či počtem osob.

Produktivita souvisí s jakostí, protože výrobek a služba musí odpovídat těm charakteristikám, které spotřebitel očekává. Podnik se proto musí zaměřit na produktivitu i na jakost produktu, protože nízká kvalita snižuje konkurenční schopnost podniku a ceny produktů. Naopak vysoká produktivita snižuje náklady a umožňuje snížit ceny výrobků a tím nalákat potencionální zákazníky. Dále zvýšit zisk z výrobku, zvýšit platy/mzdy aj. Podle rozsahu uvažovaných vstupů rozlišujeme parciální produktivitu a celkovou produktivitu. [3]

Parciální produktivita

Parciální produktivita P_p určitého vstupu: materiálu, kapitálu vyjádřena poměrem [2]:

$$P_p = \text{výstup} / \text{vstup}$$

Ukazatele parciální produktivity = Přidaná hodnota / pracovníci (jejich počet, počet odpracovaných hodin)

Přidaná hodnota = hodnota přidaná zpracováním, tuto hodnotu výrobce přidá svým úsilím k hodnotě nakupovaných meziproductů (surovin, materiálů, paliv aj.), vypočítáme ji sečtením marže a výkonů a odečteme od součtu výkonovou spotřebu.

Z přidané hodnoty podnik hradí mzdy a sociální platby, podnikové investice, daně, finanční náklady spojené především s úvěry.

Celková produktivita

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 zvětšené i živé práce.

Pro měření souhrnné produktivity můžeme použít vzorec [2]:

Souhrnná produktivita = Výstupy / (Práce + Kapitál+ Energie + Materiál)

Společnosti využívají několik druhů vstupů, jako je práce, materiály a kapitál. [1, 2]

Náklady práce a produktivita

Propojení nákladů práce a produktivity práce představují jednotkové mzdové náklady práce. Jelikož produktivita práce je výstup na jednotku vstupu, zatímco, jednotkové pracovní náklady jsou náklady práce k výstupu. [4]

2 Organizační struktura podniku

Organizační struktura podniku je organizovaný systém, kde je práce rozdělena, seskupena a koordinována. Když manažeři formují nebo mění organizační strukturu, provádějí projektování organizace. To je soustavné rozhodování o šesti klíčových prvcích: specializace práce, rozdělení organizace do oddělení, řetězec příkazů, rozměr kontroly, centralizace a decentralizace a formalizace.

Organizační struktura je důležitá, pro lepší koordinaci činností v podniku. Úkolem organizování je nalézt optimální zařazení člověka v daném systému. [5]

2.1 Motivace a odměňování

Motivace je základní psychický proces, který pomáhá stimulovat pracovníky ke kvalitním výkonům. Motivace je vnitřní pohnutka, která podněcuje jednání člověka k činu. Motivace může být aktivována pomocí nejrůznějších stimulů. Stimuly jsou vnějších, i vnitřních. Motivovaný člověk je výkonnější, více se soustředí na dosažení určitého cíle.

V podniku je potřeba zavést jasná kritéria hodnocení jednotlivých pracovišť a vytvořit spravedlivý odměňovací systém, který se bude shodovat s principy společnosti. [6]

2.1.1 Zásady odměňování a funkce mzdy

Hlavní zásadou je tržní úspěšnost práce (žádanost výsledků práce na trhu)

- obsahem odměňování je především hmotná odměna za práci (plat/mzda),
- vyplácení odměny za práci je povinností zaměstnavatele,
- vyjadřuje souhrnné ekonomické zhodnocení pracovních výsledků zaměstnance,
- odměna za práci je prostředkem k zajištění potřeb, společenského postavení a životní úrovně zaměstnance,
- na trhu práce se střetává poptávka po práci s nabídkou práce, jsou závislé na **ceně práce – mzdě**.

Mzda = užíváme v případech, kdy výše odměny za práci závisí na výkonu nebo odpracovaném čase; bývá pohyblivá a používá se především u dělníků (v podnikatelské sféře)

Plat = výsledek práce se nedá přesně změřit, je stanoven pevnou fixní částkou za měsíční období (používá se ve veřejném sektoru a u THP)

2.1.2 Výši mzdy/platu ovlivňují:

- požadované znalosti a dovednosti, osobní odpovědnost pracovníka,
- fyzická a duševní namáhavost práce,
- další skutečnosti charakterizující náročnost práce (hygiena, úrazy, choroby z povolání, monotónnost, pracovní tempo),
- intenzita pracovníka vypětí v průběhu směny,
- znaky pracovníka, jeho motivace k práci aj.,
- podnikové okolnosti (hospodaření podniku, objem mzdových prostředků podniku apod.). [5]

2.1.3 Stimulační účinky mzdy

Stimulační účinky mzdy závisí:

- vnitřní složení jednotlivých složek mzdy (závažnost a přiměřenost mzdových kritérií),
- působení dalších stimulačních prostředků ekonomické i neekonomické povahy,

- hmotná stimulace (zvyšování platu, cílové odměny apod.),
- průběžná hodnocení činností a osobnosti pracovníka bezprostředně nadřízeným,
- hodnocení pracovníka v jeho pracovní skupiny,
- porovnávání výsledků vlastní činnosti s výsledky práce jiných osob,
- vlastní provádění práce. [6]

2.2 Benefits

Benefits jsou výhodou poskytované zaměstnancům, pro zaměstnavatele jsou dalším nákladem. Využívají je zaměstnavatelé zejména k motivaci a dalšímu odměňování zaměstnanců. Jsou poskytovány nad rámec své zákonné povinnosti.

Např. týden dovolené navíc, příspěvky na životní pojištění, tzv. 13. mzda, stravenky apod. Benefits se často využívají jako prostředek k dalšímu rozvoji zaměstnanců. Zaměstnanci mohou navštívit jazykové kurzy a jiné vzdělávací akce. [7]

3 Finanční analýza podniku

Každé hodnocení, analýza či průzkum, který je v podniku prováděn, by měl mít stanoven účel k čemu slouží a komu, před provedením analýzy. Díky tomu, jsou analýzy zpracovány s ohledem na konkrétní osobu a její požadavky a potřeby. Minimalizujeme možnost, špatně sestaveného průzkumu či nepotřebné analýzy apod. [8]

Obecný výraz pro všechny subjekty, které hodnocení vyžadují se zažil výraz **stakeholders**. Pod tímto výrazem se skrývá management podniku, statutární orgány, akcionáři, zaměstnanci a odbory, orgány statistiky, banky, investiční společnosti, věřitelé, finanční úřad aj.

Pokud je stanoveno, jakou analýzu a pro koho chceme vytvořit, vzniká další problém. Kdo dostane danou analýzu k vypracování, musí to být taková osoba, která má přístup k informacím, které mohou být pro analýzu použité. Např. přístup k datům má analytik v controllingovém oddělení dané společnosti diametrálně odlišný od analytika v oddělení akciových analýz v bance. Obě oddělení mají jiné úkoly a cíle. [2]

Hodnotící kritéria

Požadavky stakeholders na hodnotící kritéria a jednotlivé potřebné ukazatele se různí. Jako základní typy hodnotících kritérií, lze vnímat:

- **standardy**, což jsou plánované hodnoty, kdy srovnáváme skutečný stav s normou (plánem), vyjadřují se v různých jednotkách od fyzikálních až po peněžní
- **časová srovnání**, kdy srovnáváme absolutní ukazatele rozdílem či podílem
- **konkurenční srovnání**, druh srovnávání prostorového
- **obecné požadavky** na chování a jednání pracovníků, uspořádání pracovních elementů apod. [2]

3.1. Analýza podniku

Uvnitř jednoho podniku můžeme provádět pouze časová srovnání, kdy je důležité sledovat, nedošlo-li u daného subjektu k zásadním změnám, které by mohly časové srovnání nepříznivě ovlivnit.

Tato analýza se zaměřuje na stav organizace a na její budoucí vývoj. Probíhá analýza kvalitativní (image společnosti, kvalita managementu, ekologie, úroveň řízení aj.), tak analýza kvantitativní, která vychází z účetních výkazů konkrétní společnosti.

Finanční analýza se dělí na externí a interní. Externí analýza se vytváří ze zveřejňovaných a jinak dostupných informací. Interní analýza naopak rozebírá hospodaření daného podniku, kdy vychází z finančních informací, ale také z informací z manažerského účetnictví a ze statistických dat, plánovaných a kontrolních.

Základem kvalitní a komplexní analýzy, která nebude obsahovat data, která by mohla zkreslit výsledky hodnocení, jsou kvalitní ověřené informace. Daný analytik využívá v dnešní době širokou škálu zdrojů, odkud může čerpat informace, dokáže tedy pokrýt mnohem více problematických aspektů a zaujmout k nim odborné stanovisko. Nejdůvěryhodnějším zdrojem dat zůstávají stále účetní výkazy. [9]

3.2. Účetní výkazy podniku jako podklad k finanční analýze

Účetní dokumenty poskytují informace o finanční situaci účetní jednotky. V ČR jsou označovány jako účetní závěrka. Základními účetními výkazy nezbytnými pro zpracování finanční analýzy jsou [9]:

3.2.1 Rozvaha

= uspořádaný přehled A a P k určitému okamžiku (rozvahový den), sestavuje se do tabulky a slouží k poskytnutí přehledu podniku o složení majetku a zdrojů krytí majetku k určitému datu. Rozvaha nám umožňuje zjistit hospodářský výsledek. Při sestavování musí být dodržena bilanční rovnice (aktiva = pasiva). [5]

Rozvaha stejně jako výkaz zisků a ztrát jsou účetní výkazy, jejichž struktura je závazně stanovena Ministerstvem financí a jsou závaznou součástí účetní závěrky v soustavě podvojného účetnictví. To přináší finančnímu analytikovi neocenitelnou výhodu, v podobě dat zpracovávaných ve stejné struktuře. [9]

Aktiva = dlouhodobý majetek, který se dělí na:

- dlouhodobý hmotný majetek (movitý – auto a nemovitý – pozemky, budovy, stavby)
- dlouhodobý nehmotný majetek (program, licence, patenty (nad 60 000,-))
- dlouhodobý finanční majetek (cenné papíry v držení víc přes 1 rok)

Aktiva = oběžná aktiva, která se dělí na:

- zásoby (materiál, zboží, výrobky)
- pohledávky (služba, zboží, výrobek)
- peněžní prostředky (pokladna, bankovní účet)

Pojem aktivum je majetek uspořádaný **podle složení**, vyjadřuje se v peněžních jednotkách; př.: auto, pohledávka.

Pasiva = vlastní kapitál, která se dělí na:

- základní kapitál
- fondy ze zisku
- VH minulých let
- VH běžného účetního období

Pasiva = cizí zdroje, která se dělí na:

- rezervy
- dlouhodobé závazky
- krátkodobé závazky

Pojem pasivum je majetek uspořádaný **podle zdrojů financování**, vyjadřují se v peněžních jednotkách; př.: dluh u dodavatelů, zisk. [10]

3.2.2 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztrát, která se také nazývá výsledovka informuje o finanční výkonnosti podniku. Zachycuje jednotlivé pohyby výnosů a nákladů, ale ne pohyb příjmů a výdajů. Podává nám informaci o tom, zda je podnik v zisku nebo ztrátě ve sledovaném, minulém období (Výnosy – Náklady = VH).

Tento výkaz se sestavuje pravidelně v ročních či kratších intervalech. V rámci analýzy zisku a ztrát se hledá odpověď na otázku, *jak jednotlivé položky výkazu zisku a ztrát ovlivňují nebo spíše ovlivňovaly výsledek hospodaření*. Informace z výkazu jsou důležitým podkladem pro hodnocení firemní ziskovosti. Členění výsledku hospodaření [11]:

- + tržby za prodej zboží
- náklady na prodané zboží
- = **odchodní marže**
- + výnosy z finančních činností
- náklady na finanční činnost
- = **finanční výsledek hospodaření**
- + tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb
- náklady související s provozní činností
- = **provozní výsledek hospodaření**
- daň z příjmu za běžnou činnost
- = **výsledek hospodaření za běžnou činnost**
- + mimořádné výnosy
- mimořádné náklady
- daň z příjmů z mimořádné činnosti
- = **mimořádný výsledek hospodaření**

Náklad = spotřeba výrobních faktorů – práce, kapitál, přírodní zdroje

Výnos = výkon vyjádřený v peněžních jednotkách

Přidaná hodnota = hodnota přidaná zpracováním, tuto hodnotu výrobce přidá svým úsilím k hodnotě nakupovaných meziproductů (surovin, materiálů, paliv aj.), vypočítáme ji sečtením marže a výkonů a odečteme od součtu výkonovou spotřebu. [5]

3.2.3 Přehled o peněžních tocích – cash flow

Cash flow podává přehled o peněžních tocích z provozní, investiční a finanční činnosti podniku. Srovnává bilanční formou zdroje tvorby peněžních prostředků – příjmy s jejich užitím – výdaji za určité časové období.

Výkaz můžeme rozdělit na tři základní části: provozní činnost, investiční činnost a finanční činnost. Nejdůležitější v tomto výkazu je provozní činnost, umožňuje zjistit, do jaké míry výsledek hospodaření za běžnou činnost odpovídá skutečně vydělaným penězům a jak je produkce peněžních prostředků ovlivněna změnami pracovního kapitálu a jeho částmi.

Část pojednávající o investiční činnosti nám zobrazuje nejen výdaje týkající se pořízení investičního majetku a struktury těchto výdajů, ale i rozsah příjmů z prodeje investičního majetku, který se promítá v tomto účetním výkazu. [2]

Poslední oblastí je finanční činnost, kde hodnotíme vnější financování. Pohyb dlouhodobého kapitálu, tedy splácení úvěrů, výplata dividend, zvyšování vlastního jmění apod.

Tento výkaz slouží jako standartní nástroj používaný při finančních analýzách. Z jevového hlediska můžeme cash flow kvantifikovat dvěma způsoby. Přímo pomocí sledování příjmů a výdajů podniku v daném období, nebo nepřímo pomocí transformace zisku do pohybu peněžních prostředků. Častější způsob kvantifikace v praxi je ten nepřímý způsob.

Příjmy = přírůstek peněžních prostředků na bankovním účtu, pokladně

Výdaje = úbytek peněžních prostředků na bankovním účtu, pokladně

Příloha k účetní závěrce

Obsahuje doplňující informace k výše uvedeným výkazům a popisuje účetní metody, které byly při jejich sestavování použity. [9]

4 Způsoby zvýšení úrovně produktivity práce

V této části budou představeny možné způsoby zvyšování produktivity práce ve vybraném podniku. Zvyšování úrovně produktivity práce je v zájmu nejenom společnosti samotné, ale i zaměstnanců. Podnik by měl neustále sledovat svou produktivitu práce a snažit se zjistit příčinu jejího případného klesání, tak aby se dosáhlo v budoucnosti opětovného zvyšování. Dále určíme možné příčiny nízké produktivity práce v českém podniku.

4.1 Pět hlavních směrů zvyšování produktivity

4.1.1 Štíhlá výroba

Pojetí štíhlé výroby je ve výrobě, která flexibilně reaguje na podněty zákazníka a poptávku s cílem dodat zákazníkovi co požaduje. Má dojít k zamezení plýtvání časem a plýtvání dostupnými zdroji.

Je to výrobní systém určený pravidly a standardy, kde díky schopným pracovníkům dochází k snižování plýtvání pomocí cílevědomého zlepšování. Nechává se na pracovnících, co je napadne zlepšit nebo vyřešit.

Štíhlá výroba říká odložit, co zatěžuje podnik na její cestě za prosperitou. Kritériem je produkovat jen, když je třeba. Pomocí metody právě v čas („just in time“) šetříme náklady za skladování, díky dokonalé koordinaci a spolupráci. Druhým kritériem je hledět na podnik jako na bezbariérový tok hodnot mířících od dodavatele k spotřebiteli, jako na celek.

Mezi základními rysy lean management patří orientace na zákazníka, tedy plní se požadavky zákazníků individuálně. Druhý rys je zrychlení všech distribučních oblastí s cílem zvýšit rychlost reakcí na požadavky jednotlivých zákazníků. Třetím rysem je vysoké zhodnocení zdrojů, zvýšená produktivita. [3]

4.1.2 Redukce nákladů

Redukce nákladů není jen o škrtnání v rozpočtech a podnikových plánech. Na tento přístup musíme nahlížet spíše jako na systematickou změnu v přístupech, metodách a samozřejmě ve způsobu myšlení.

Díky vzájemné návaznosti jednotlivých částí a procesů je nutná s každým návrhem vedoucím ke snížení nákladů důkladná analýza s celkovými dopady ve všech oblastech. Dochází k využívání moderních nástrojů pro výběr nových dodavatelů, zboží a služeb, kdy dojde k „okamžitým“ úsporám. Zvolit ideálního dodavatele není jednoduché, ale pokud se to povede lze ušetřit řádově desítek procent z ceny nakupované služby, produktu. [1]

Výsledkem vyšší produktivity práce = hospodárnost podniku.

Procesní analýza a optimalizace

Identifikují se neefektivní činnosti, nadbytečně prováděné činnosti. Pomocí metody redesignu procesů či kompletního reengineeringu budou procesy optimalizovány. Výsledkem budou efektivně probíhající procesy přinášející užitek Vaším zákazníkům.

Průběžná kontrola

Je důležité po provedení redukce nákladů pravidel sledovat probíhající procesy. Důsledná kontrola zabrání zbytečnému plýtvání cenných zdrojů. Doporučuje se proškolení zaměstnanců, pro dosažení kvalitního kontrolora, čímž se minimalizuje pravděpodobnost lidské chyby při kontrole procesu. [1]

Přístupu 5S sahá až do 16. století, za tu dobu prošel systém různými inovacemi. V současné době stále patří mezi základních nástrojů efektivního uspořádání pracoviště. Princip přístup je velmi náročný na sebekázní. Tento princip přináší výsledky v podobě vyšší efektivity na všech typech pracovišť. Jedná se tedy o neustálé dodržování systematického uspořádání pracovišť, udržování čistoty, pořádku, zavedených přístupů, třídění a příkazů.

Umět správně přiřadit náklady konkrétním typům výrobkům, službám a jednotlivým procesům. Poté stanovit cenu do velké míry stimuluje schopnost podniku prosperovat. Kontrola nad vynakládanými prostředky přispívá ke snížení celkových nákladů firmy. Nezkreslená kalkulace nákladů je základem pro stanovení nákladových cílů a rozpočtů. [12]

4.1.3 Zvyšování jakosti

Jakost je synonymum pro kvalitu. Jakost představuje zpravidla kladné vlastnosti výrobku, služby. Jakost se řídí standardy a také zákazníky. Pokud bude v průzkumu objeveno, že zákazníci preferují určitou jakost, bude se jí podnik snažit dosáhnout.

Pojem jakost se nejčastěji objevuje v oblasti výroby (jakost výrobku). Kvalita se používá ve zbylých oblastech řízení organizace. Norma ISO 9001 definuje kvalitu jako „Stupeň splnění požadavků souborem obsažených znaků. Existuje nespočet definic jakosti (kvality):

- „způsobilost k užití“ (Joseph M. Juran)
- „soulad s požadavky“ (Philip B. Crosby)
- „Kvalita výrobku je souhrn všech jeho konstrukčních a výrobně technických charakteristik, které určují úroveň, jakou produkt naplní očekávání zákazníka.“
(Armand Vallin Feigenbaum)

Při pravidelným kontrolám jakosti, se zjišťuje, zda jsou dodrženy postupy a je splněna požadovaná jakost produktů, výrobků aj. Pokud zákazníci nakupují kvalitní produkty jsou spokojeni, setrvávají a je tu předpoklad, že se budou vracet. Z pohledu řízení je kvalita spojena se systémem řízení, který produkuje kvalitní produkty, výrobky, služby, které ocení zákazník nebo je vyžaduje standard, norma. [2]

4.1.4 Redukce času

Stále rostoucí požadavky na produktivitu a variabilitu produkce se silným tlakem na výrobní časy vyžadují od výrobních firem stále vyšší flexibilitu a produktivitu. V minulosti byla pozornost obrácena ke snižování hlavních výrobních časů, v současnosti se jedná o snižování přípravných a vedlejších časů. S tím jde ruku v ruce snaha o snižování zmetkovitosti a zvyšování kvality. Snaha o úsporu čase se však týká i vývoje, distribuce a manažerských činnostech. [4]

K dosazení cílů, je nutné zaměřit se na celkovou analýzu podnikových procesů. Čas nedá zastavit, všichni mají k dispozici stejný objem času. Je však na každém podniku, jak čas dokáže efektivně využít.

Zkracovat čas lze odstraněním prostojů a úkonů bez odůvodnění, zkrácení neproduktivních časů, zrychlení průběhu jednotlivých technologických nebo pracovních operací což souvisí s finančními prostředky na jejich úpravu, slučovat činnosti, které se dají provádět souběžně apod. [3]

4.1.5 Hodnotová analýza

Hodnotová analýza je metoda tvořivého myšlení, která uplatňuje funkčně-nákladový přístup. Tato analýza obsahuje efektivní navrhování a zdokonalování systémů, nástroj pro vyloučení všeho zbytečného a identifikování systémů a procesů.

Fáze hodnotové analýzy

V přípravné fázi se popíše daným problémem, poté se zjistí, co ho způsobuje. Stanoví cíle řešení a poté vytvoří projekt. V analytické fázi se určí funkce, sestaví diagram funkcí, zjistí se náklady na funkci a efektivnost daného objektu. Poté se ptáme, co zlepšit. V inovační fázi hledáme, nová řešení kritických funkcí, analyzujeme výhody a nevýhody řešení, hledáme návrh řešení. V poslední hodnotící fázi, vybereme vhodné řešení a uskutečníme ho.

Co je hodnota pro zákazníka

Vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro dosažení uspokojení. Základní prvky hodnoty pro zákazníka jsou kvalita a cena.

Maximalizace hodnoty pro zákazníka je optimalizace užítku výrobku nebo služby a optimalizace nákladů s tendencí k jejich minimalizaci. Hodnota pro zákazníka roste pokud, rychlost růstu velikosti užítku je při pomalejším růstu celkových nákladů, roste velikost užítku při nezměněných celkových nákladech, roste velikost užítku při poklesu celkových nákladů, je stejná velikost užítku při poklesu celkových nákladů, je pomalejší pokles velikosti užítku při rychlejším poklesu celkových nákladů.

Funkční analýza neustále hledá odpovědi na otázku, jaké funkce objekt plní, na jaké úrovni a zda je možné plnit funkce jinak a lépe. Spotřebitel má zájem o optimalizaci, ne maximalizaci užítku nabízeného jednotlivými vyráběnými výrobky či poskytovanými službami. [13]

4.2 Hlavní příčiny nízké PP v našich podnicích

Hlavní příčiny nízké produktivity práce v českých společnostech jsou [2]:

- nedostatečný systém výrobního plánování, dochází k prostojům a špatnému rozvržení času, neplánovaným přestávkám.
- nedostatečná příprava práce, dochází k odchýlení od plánované práce,
- nedostatečně rozpracované cíle a standardy výkonů na jednotlivé zaměstnance,
- paralelně prováděné práce
- neznalost spojitosti nákladů a práce, dochází k nechtěnému zvyšování nákladů,
- chyby ve stylu řízení podniku, dochází k aplikaci špatně zvolené strategie

Produktivita českých pracovníků je dnes běžným tématem diskusí o konkurenceschopnosti domácích společností na rozšířeném evropském trhu. Nyní dosahuje zhruba 2/3 průměru zemí EU. Zvyšování produktivity práce by mělo patřit mezi cíle top managementu ve všech podnicích je to důležitým cílem podniků působících na českém trhu. Zpráva z průzkumu PayWell, vypracovávaného každoročně PricewaterhouseCoopers, měří produktivitu práce svých zaměstnanců jen necelá třetina českých společností. [14, 15]

5 Analýza trendů

V indexové analýze porovnááme hodnoty ve dvou situacích. Tradiční je porovnávání změn v čase, ale můžeme také porovnávat prostorové objekty, nebo část s celkem, nebo plán a skutečnost. V práci je použita metoda porovnání v čase.

Důležitým předpokladem rozpoznání analýzy dlouhodobých trendů je analýza vývoje konkrétních časových hodnot indexy, popřípadě absolutními hodnotami. U rostoucího trendu se maximální i minimální hodnoty zvyšují, cena kmitá kolem rostoucí linie – osciluje. Dlouhodobé trendy se stanovují nad minimální časovou hranici šesti měsíců.

Růstový trend = překonání posledních maximálních hodnot cen.

Klesající trend = překonání posledních minimálních cen.

5.1 Indexy

Bázický index

Pomocí bázických indexů je možné porovnat časové řady a analyzovat podrobně vývojové trendy. V porovnání bude jedno období považováno za základní, které se bude porovnávat s veličinou v běžných obdobích. (např. $B1/B0$, $B2/B0$)

Řetězový index

Řetězový index je podobný indexu bázickému, ale liší se od něho. Vůči sobě se porovnávají po sobě následující hodnoty daného sledovaného jevu. Dané období je porovnáváno s předchozím obdobím. Řetězovým indexům se říká indexy s pohyblivým základem. (např. $B1/B0$, $B2/B1$)

Z výsledků bázických a řetězových indexů se vytvářejí časové řady. Výsledky jsou znázorněny ve tvaru desetinných čísel nebo procentuální částkou (po vynásobení výsledku hodnotou 100). Zobrazují se pomocí grafu a tabulek. [1, 2]

Autorka zvolila pro hodnocení úrovně produktivity práce ve vybraném podniku následující kritéria:

- 1. produktivita práce vztažená na zaměstnance**
- 2. produktivita práce vztažená na jednotku pracovní doby**
- 3. produktivita práce vztažená na jednotku mezd.**

PRAKTICKÁ ČÁST

6 Představení podniku

V praktické části autorka nejprve představuje podnik ARKOV, spol. s r. o. a podává o něm základní informace.

6.1 Základní údaje o podniku

Společnost ARKOV, spol. s r.o., která sídlí ve Slatiňanech, Sečská 861 a má pobočky po celé České republice, vznikla v roce 1992. Jednou z oblastí, kterou se firma zabývá již od svého zrození jsou ložiska a jejich příslušenství. Společnost spolupracuje s několika velkými renomovanými výrobci: SKF, ZKL, KINEX, INA, FAG. S těmito firmami spolupracuje řadu let. Velké odběratele si nyní zajišťují výrobci sami. [16, 17]

Společnost postupně rozšiřovala své portfolio nabídky a v současnosti obsahuje rozsáhlou škálu sortimentu a služeb, přesto se však zaměřuje na několik hlavních oblastí. Jsou to **hydraulické, pneumatické systémy a komponenty**, oddělení **pohonných systému a těsnění, spojovací materiál** a služby. [18]

6.2 Vývoj podniku

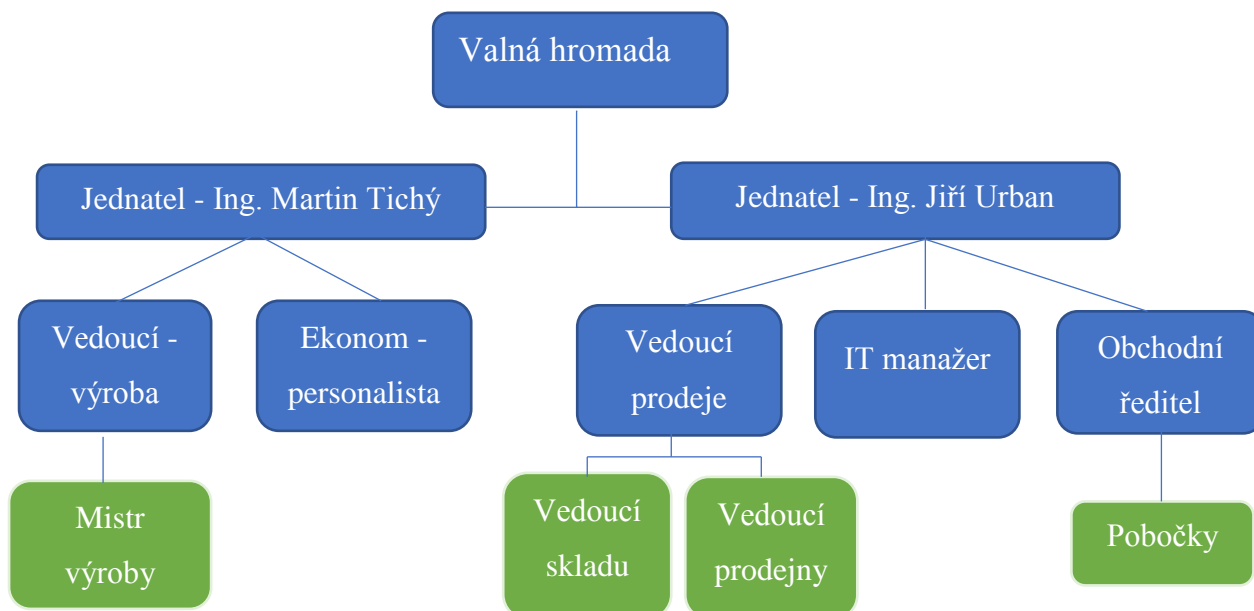
Tato společnost již od roku 1992 patří mezi největší dodavatele strojních součástí v České republice. Cílem firmy je poskytnout rozsáhlý sortiment strojních součástí pro průmysl z jednoho místa, což se jí daří díky schopnosti přizpůsobování potřebám svých zákazníků. Dále k tomu dopomáhají kvalitní logistické služby a nabídka vyšší přidané hodnoty v podobě vlastních servisních služeb. [17]

Velmi významnou součástí nabídky tvoří služby. Patří sem již zmiňované projektování a výroba strojních komponentů dle požadavků zákazníka, opravy hydraulických zařízení, údržbu a mobilní servis.

V oblastech servisu a údržby ARKOV úzce spolupracuje s SKF a PARKER. Servisní programy SKF a PARKER nabízejí zákazníkům unikátní možnosti zvyšování spolehlivosti, která přímo a velmi významně ovlivňuje efektivitu využívání technologických zařízení, což zákazníci jistě ocení.

ARKOV v současné době provádí servis vleků, kde se kontroluje kvalita ložisek či při plánovaných odstávkách těsnění hydraulického válce aj. Také provádějí servis na letišti v Praze. [19]

6.3 Organizační uspořádání společnosti



Obrázek 1 – Organizační uspořádání společnosti

Zdroj: zpracováno dle podnikových dokumentů

Organizačně má společnost sídlo ve Slatiňanech, avšak pobočky má po celé České republice. Každý z jednatelů dohlíží na jiné oddělení. Společnost má tří stupňové řízení.

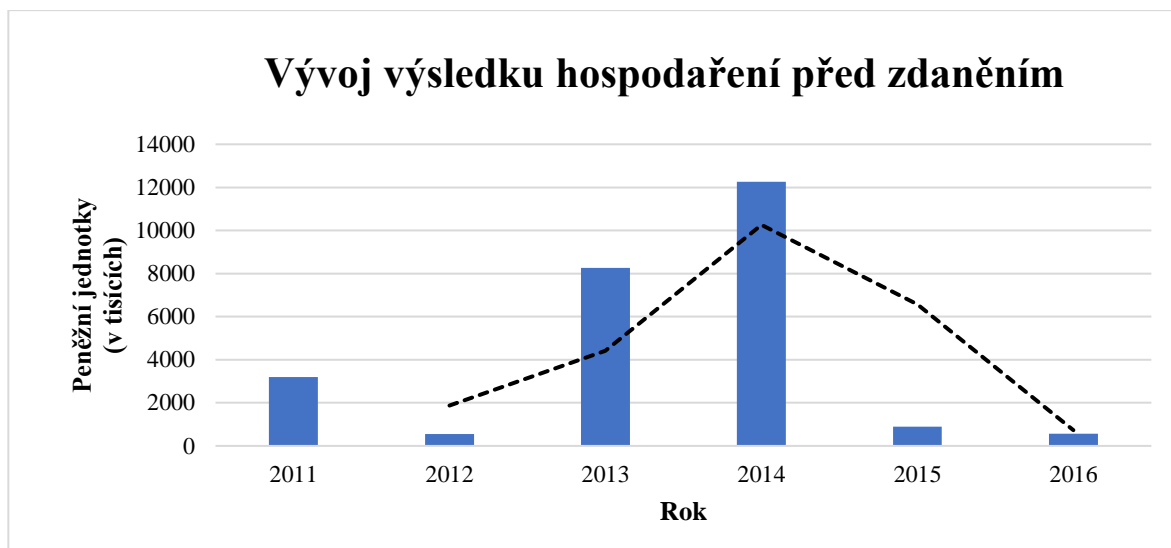
6.4 Výsledek hospodaření podniku v letech 2011-2016

Údaje potřebné k výpočtu výsledku hospodaření vybraného podniku ve sledovaném období autorka našla ve výsledcích uvedených v přílohách I A, I B, II A, II B, III. Dále v příloze IV:

Tabulka 1 – Výsledek hospodaření vybraného podniku ve sledovaném období v tis. Kč

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby	146 338	138 236	152 005	153 687	159 690	153 442
Přidaná hodnota	25 290	25 737	31 974	36 426	35 229	39 596
VH před zdaněním	3 195	556	8 263	12 255	895	565
Provozní VH	3 754	1 954	7 773	13 008	7 961	2 780

Zdroj: zpracováno dle podnikových dokumentů



Obrázek 2 – Graf VH před zdaněním ve sledovaném období

Zdroj: zpracováno dle podnikových dokumentů

Výsledek hospodaření podniku ve sledovaném období nám ukazuje, že společnost se drží v kladných číslech, tedy v zisku. Křivka zobrazující klouzavý průměr pro dvě období nám znázorňuje, jak zisk VH před zdaněním od roku 2012 rostl, v roce 2014 na vrcholu, poté došlo k jeho poklesu téměř na stejnou hodnotu jako v roce 2012.

Největší rozdíl mezi tržbami v letech 2012 a 2015 činí 21 454 tisíc Kč. Přidaná hodnota má ve sledovaném období rostoucí trend, vzrostla o 14 306 tisíc Kč. **Opačně se vyvíjel provozní hospodářský výsledek a výsledek hospodaření před zdaněním.**

Autorka hodnotí vývoj Výsledku hospodaření negativně.

6.5 Počet nabídnutých položek v průběhu let 2011-2016

V průběhu let společnost rostla, nabírala nové zaměstnance a rozšiřovala sortiment. V důsledku toho pokryla společnost širší poptávku po produktech. Dále se společnost v roce 2013 snažila více využívat informační zdroje databáze zákazníků s důrazem na přímou komunikaci se zákazníky, proto počet nabídnutých položek během let nezadržitelně stoupal. Na počátku sledovaného období v roce 2012 firma začala využívat systém řízeného skladu, což se v roce 2013 osvědčilo jako dobrá investice. Systém zajišťuje efektivitu, rychlost a snížení chybovosti při vyskladňování zboží.

Tabulka 2 – Vývoj počtu nabídnutých položek v ks

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Počet nabídnutých položek	23 000	33 117	36 785	42 729	43 989	44 015

Zdroj: zpracováno dle podnikových dokumentů

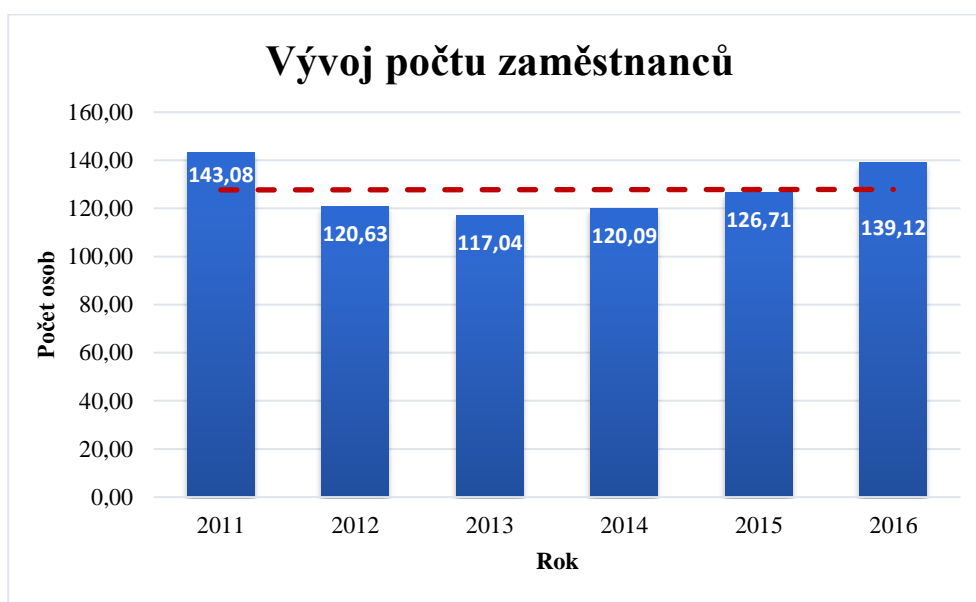
6.6 Vývoj počtu zaměstnanců

Vývoj počtu zaměstnanců v podniku v průběhu 6 sledovaných let je uveden v následující tabulce.

Tabulka 3 – Počet zaměstnanců ve sledovaném období

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Počet osob	42	54	55	57	66	72

Zdroj: zpracováno dle podnikových dokumentů



Obrázek 3 – Graf vývoje počtu zaměstnanců

Zdroj: zpracováno dle podnikových dokumentů

Vývoj počtu zaměstnanců má v uplynulých letech rostoucí tendenci. Velký nárůst zaměstnanců nastal v roce 2015, kdy firma otevřela novou pobočku v Jičíně a Třebíči. Další pobočky byly otevřeny v roce 2016 v Hodoníně a Žďáru nad Sázavou, což také vysvětluje nárůst zaměstnanců v organizační struktuře. V současné době má podnik 83 zaměstnanců a neočekává se další nárůst počtu zaměstnanců v podniku.

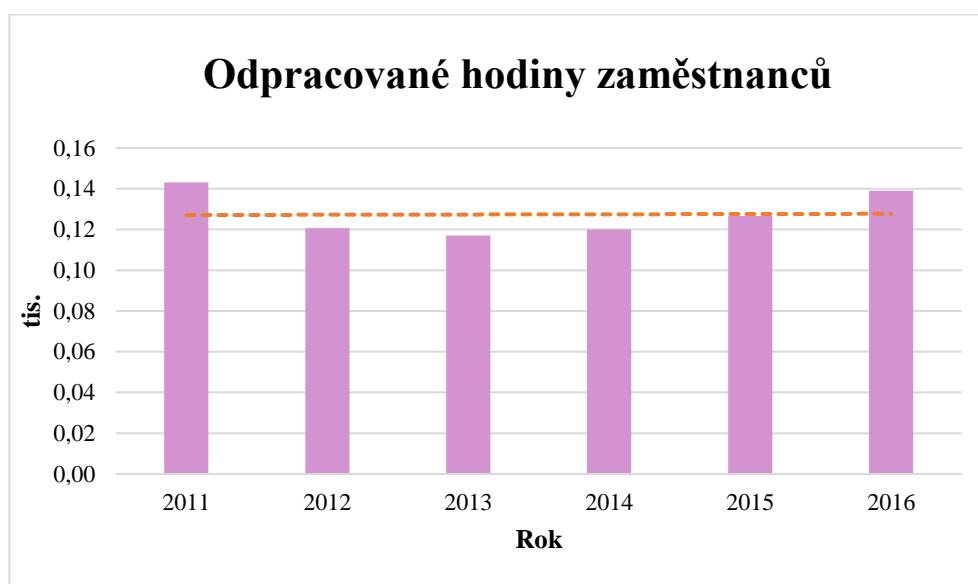
6.7 Vývoj počtu odpracovaných hodin

Jak se změnilo počty odpracovaných hodin zaměstnanců firmy ARKOV, spol. s r. o. ukazuje následující tabulka.

Tabulka 4 – Odpracované hodiny zaměstnanců ve sledovaném období

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Odpracované hodiny	82 239	111 063	113 603	116 398	135 045	146 418

Zdroj: zpracováno dle podnikových dokumentů



Obrázek 4 – Vývoj počtu odpracovaných hodin zaměstnanců

Zdroj: zpracování dle podnikových dokumentů

Z grafu vyplývá, že počet odpracovaných hodin má, v souladu s rostoucím počtem zaměstnanců, rostoucí trend. V r. 2016 byl téměř dvojnásobný proti r. 2011.

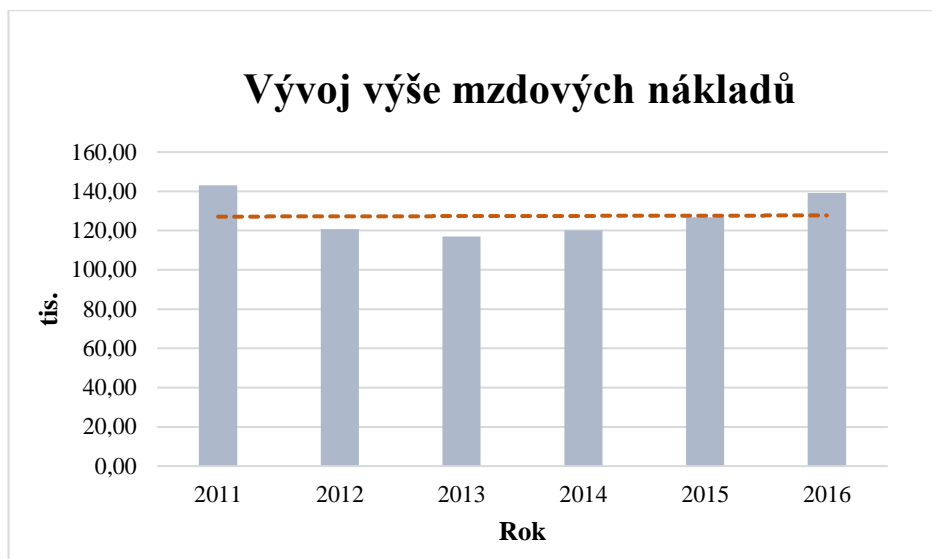
6.8 Vývoj výše mzdových nákladů

Mzdové náklady jsou nezbytnou součástí nákladů každé společnosti a mají vliv na produktivitu práce, proto je autorka nesmí opomenout.

Tabulka 5 – Vývoj výše mzdových nákladů ve sledovaném období v tisících Kč

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Výše mzdových nákladů	11 767	13 397	13 296	13 978	17 111	20 369

Zdroj: zpracováno dle podnikových dokumentů



Obrázek 5 – Graf vývoje výše mzdových nákladů

Zdroj: zpracováno dle podnikových dokumentů

Na grafu představující vývoj výše mzdových nákladů, je patrné, že křivka má rostoucí tendenci. S vzrůstajícím počtem zaměstnanců v podniku stoupají současně mzdové náklady. Opět nedochází k žádnému velkému poklesu výše vyplácených mezd.

Velký nárůst nákladů autorka zaznamenala v roce 2015. V tomto roce byla navýšena minimální hrubá mzda na 9 200,- Kč a dále došlo k otevírání nových poboček společnosti ARKOV, spol. s r. o. Také v roce 2016, jak autorka zmiňovala, se otevíraly 2 nové pobočky.

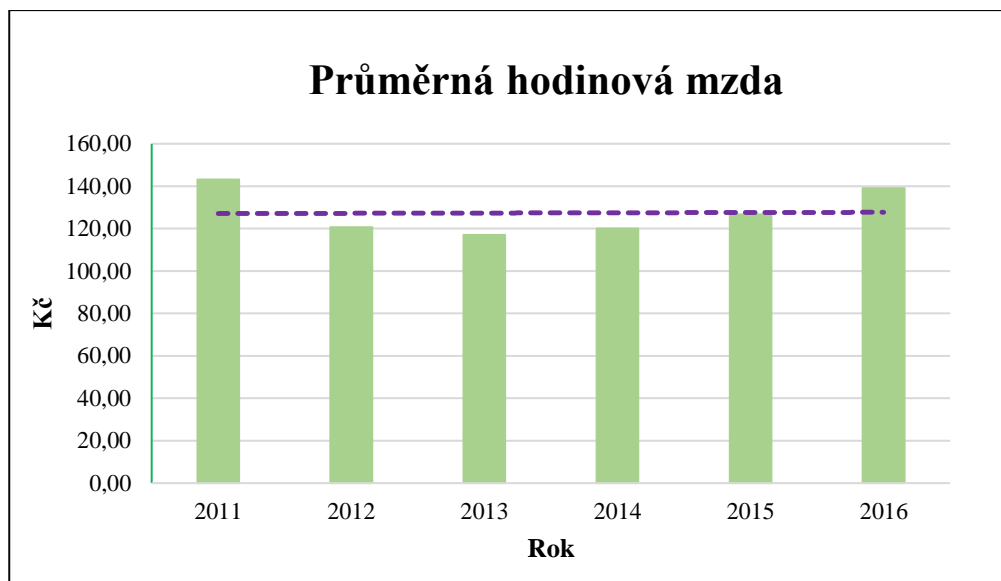
6.9 Průměrná hodinová mzda zaměstnance

Mzda zaměstnance je dalším důležitým kritériem při zpracování analýzy produktivity práce. Motivuje zaměstnance k lepším výkonům.

Tabulka 6 – Průměrná hodinová mzda zaměstnance ve sledovaném období

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Průměrná hodinová mzda	143,08	120,63	117,04	120,09	126,71	139,12

Zdroj: vlastní zpracování dle podnikových dokumentů



Obrázek 6 – Graf změny průměrné hodinové mzdy

Zdroj: zpracováno dle podnikových dokumentů

Průměrná hodinová mzda od roku 2013 do konce sledovaného období se nepřetržitě zvyšovala až na částku 139,12 Kč. V období roku 2011 bylo ve společnosti zaměstnáno nejméně osob a bylo odpracováno nejméně hodin. I když mzdové náklady na zaměstnance jsou nižší jen o 1 630 tisíc Kč než v roce 2012.

7 Produktivita práce ve vybraném podniku

Tato část bakalářské práce se věnuje analýze produktivity práce ve vybraném podniku v letech 2011–2016. K porovnávání analyzovaných dat budou použity řetězové indexy a bazické indexy, jímž je přidělen jako základní rok pro tuto analýzu rok 2011.

Kritéria zvolená pro zkoumání úrovně produktivity práce jsou tři: produktivita práce vztažená na zaměstnance, produktivita práce vztažená na 1 odpracovanou hodinu, produktivita práce vztažená na 1 Kč vyplacené mzdy.

7.1 Produktivita práce vztažená na zaměstnance

Autorka si jako první zvolila k analýze produktivitu práce vztaženou na zaměstnance. Postupně vypočítá produktivitu práce z výnosů, výkonů a přidané hodnoty. Při výpočtu do čitatele dosadíme jednu z těchto oblastí a množství pracovníků představuje jmenovatele.

7.1.1 Produktivita práce vztažená na zaměstnance počítána z výnosů

V případě výpočtu PP z výnosů dosadíme do jmenovatele počet osob. Dále jsou v tabulce výsledky bazických a řetězových indexů.

Tabulka 7 – Produktivita práce vztažená na zaměstnance počítána z výnosů

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Výnosy (tis. Kč)	146 338	138 236	152 005	153 687	159 690	153 442
Průměrný počet osob	42	54	55	57	66	72
Produktivita práce na pracovníka (Kč)	3 484 238	2 559 926	2 763 727	2 696 263	2 419 545	2 131 139
Řetězový index (%)	x	73,47	107,96	97,56	89,74	88,08
Bazický index (%)	100,00	73,47	79,32	77,38	69,44	61,17

Zdroj: zpracováno dle podnikových dokumentů



Obrázek 7 – Graf vývoje PP na pracovníka počítáno z výnosů

Zdroj: zpracováno dle podnikových dokumentů

Výsledky bazických indexů vypovídají o klesající tendenci PP. Produktivita práce vztažená k výnosům trvale klesá. Za sledované období klesla o cca 40 %.

Autorka tento nepřetržitě klesající trend hodnotí negativně.

7.1.2 Produktivita práce vztažená na zaměstnance počítána z výkonů

V případě výpočtu PP z výkonů dosadíme do jmenovatele počet osob. V tabulce jsou výsledky bazických a řetězových indexů.

Tabulka 8 – Produktivita práce vztažená na zaměstnance počítána z výkonů

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Výkony (tis. Kč)	12 525	16 185	16 315	18 683	21 438	29 141
Průměrný počet osob	42	54	55	57	66	72
Produktivita práce na pracovníka (Kč)	298 214	299 722	296 636	327 772	324 818	404 736
Řetězový index (%)	x	100,51	98,97	110,50	99,10	124,60
Bazický index (%)	100,00	100,51	99,47	109,91	108,92	135,72

Zdroj: zpracováno dle podnikových dokumentů



Obrázek 8 – Graf vývoje PP na pracovníka počítáno z výkonů

Zdroj: zpracováno dle podnikových dokumentů

Graf znázorňuje rostoucí trend. Bazické ukazatele jsou téměř vždy několik jednotek od 100 % nebo ji převyšují. V posledním sledovaném roce došlo k nárůstu přes 25 %.

Autorka výsledek PP vztažené na výkon hodnotí jednoznačně kladně.

7.1.3 Produktivita práce vztažená na zaměstnance počítána z přidané hodnoty

V případě výpočtu PP z přidané hodnoty dosadíme do jmenovatele počet osob. Tabulka obsahuje hodnoty a výsledky bazických a řetězových indexů.

Tabulka 9 – Produktivita práce vztážená na zaměstnance počítána z přidané hodnoty

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Přidaná hodnota (tis. Kč)	25 290	25 737	31 974	36 426	35 229	39 596
Průměrný počet osob	42	54	55	57	66	72
Produktivita práce na pracovníka (Kč)	602 143	476 611	581 345	639 053	533 773	549 944
Řetězový index (%)	x	79,15	121,97	109,93	83,53	103,03
Bazický index (%)	100,00	79,15	96,55	106,13	88,65	91,33

Zdroj: zpracováno dle podnikových dokumentů



Obrázek 9 – Graf vývoje PP na pracovníka počítáno z PH

Zdroj: zpracováno dle podnikových dokumentů

Produktivita práce na pracovníka, kde ve jmenovateli dosazujeme přidanou hodnotu, dochází k mírně rostoucímu trendu. Autorka by tento trend popsala slovem ustálený, protože ve sledovaném období stále „krouží“ okolo podobných hodnot. Pouze mezi lety 2011 a 2012 došlo k poklesu o 125 tis. Kč. **Vzhledem k tomu, že výše PP v posledním sledovaném roce je o cca 50 tis. Kč nižší než v prvním ze sledovaných let, hodnotí autorka vývoj PP negativně.**

Celkově autorka hodnotí produktivitu práce vztáženou na zaměstnance jako průměrnou, její vývoj hodnotí spíše negativně.

7.2 Produktivita práce vztažená na 1 odpracovanou hodinu

Druhá v pořadí je analýza produktivity práce vztažená na 1 odpracovanou hodinu. Opět autorka pracuje s produktivitou práce z výnosů, výkonů a přidané hodnoty. Při výpočtu do čitatele dosadíme jednu z těchto oblastí a 1 odpracovaná hodina bude ve jmenovateli.

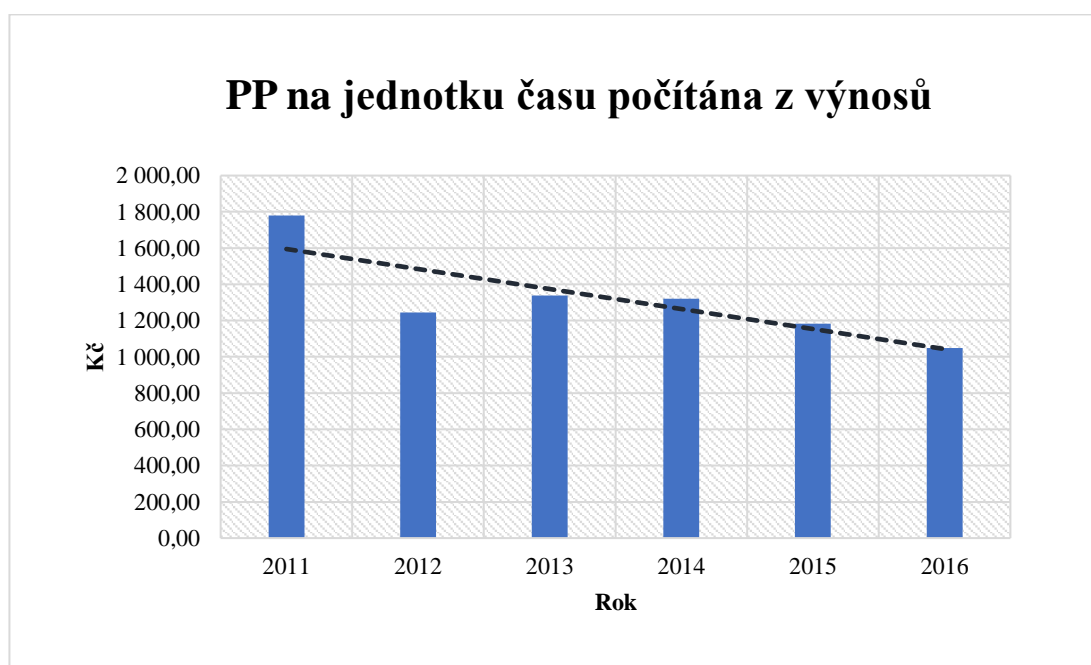
7.2.1 Produktivita práce vztažená na jednotku času počítána z výnosů

V případě výpočtu PP z výnosů dosadíme do jmenovatele počet odpracovaných hodin. Tabulka obsahuje hodnoty a výsledky bazických a řetězových indexů.

Tabulka 10 – Produktivita práce vztažená na jednotku času počítána z výnosů

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Výnosy (tis. Kč)	146 338	138 236	152 005	153 687	159 690	153 442
Počet odpracovaných hodin	82 239	111 063	113 603	116 398	135 045	146 418
Produktivita práce na 1 hod. (Kč)	1 779,42	1 244,66	1 338,04	1 320,36	1 182,49	1 047,97
Řetězový index (%)	x	69,95	107,50	98,68	89,56	88,62
Bazický index (%)	100,00	69,95	75,20	74,20	66,45	58,89

Zdroj: zpracováno dle podnikových dokumentů



Obrázek 10 – Graf vývoje PP na jednotku času počítáno z výnosů

Zdroj: zpracováno dle podnikových dokumentů

Tento graf má klesající trend, první zkoumaný graf produktivity práce vztahený na pracovníka měl stejný trend. Mezi lety 2012 a 2013 znázorňují bazické ukazatele rozdíl 36 %. Po roce 2013 procenta pozvolna klesají. **Autorka hodnotí vývoj PP negativně.**

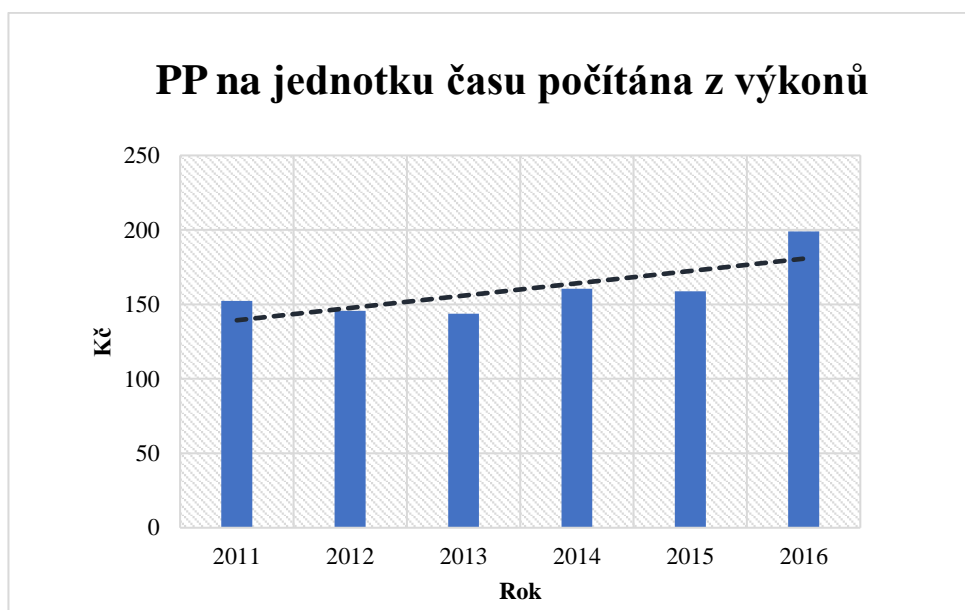
7.2.2 Produktivita práce vztahená na jednotku času počítána z výkonů

V případě výpočtu PP z výkonů dosadíme do jmenovatele počet odpracovaných hodin. Tabulka obsahuje hodnoty a výsledky bazických a řetězových indexů.

Tabulka 11 – Produktivita práce vztahená na jednotku času počítána z výkonů

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Výkony (tis. Kč)	12 525	16 185	16 315	18 683	21 438	29 141
Počet odpracovaných hodin	82 239	111 063	113 603	116 398	135 045	146 418
Produktivita práce na 1 hod. (Kč)	152,30	145,73	143,61	160,51	158,75	199,03
Řetězový index (%)	x	95,69	98,55	111,77	98,90	125,37
Bazický index (%)	100,00	95,69	94,29	105,39	104,24	130,68

Zdroj: zpracováno dle podnikových dokumentů



Obrázek 11 – Graf vývoje PP na jednotku času počítána z výkonů

Zdroj: zpracováno dle podnikových dokumentů

Graf znázorňuje rostoucí trend produktivity práce vztahenou na jednotku času v poměru s výkony podniku. Rozdíl mezi rokem 2012 sledovaného období a posledním sledovaným rokem je nárůst o 35 %. Ve sledovaném období jsou růsty a poklesy zhruba 5 %.

Autorka vývoj hodnotí pozitivně.

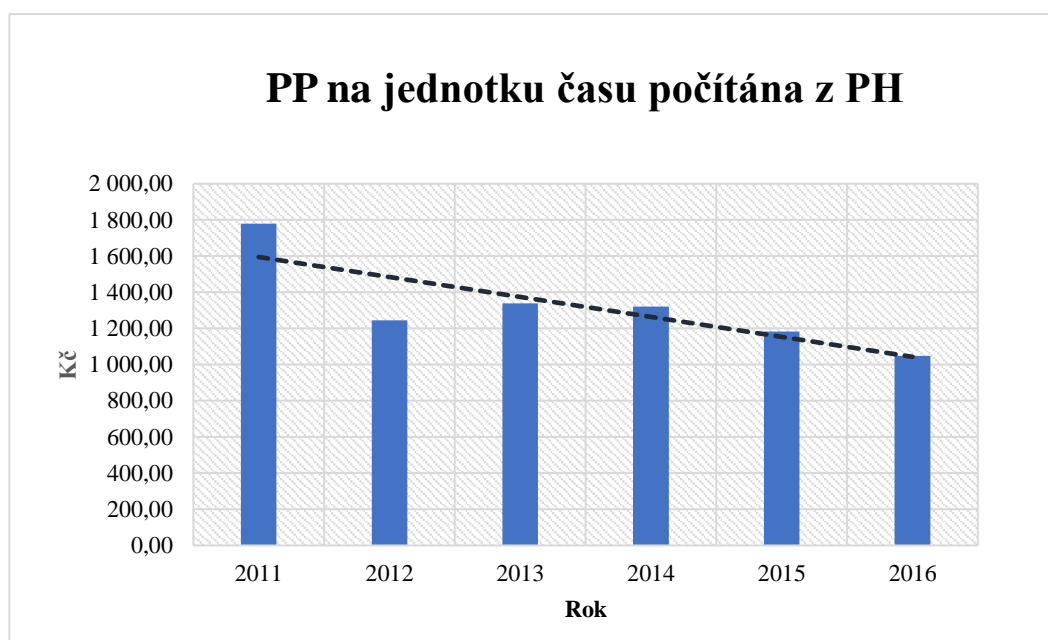
7.2.3 Produktivita práce vztažená na jednotku času počítána z přidané hodnoty

V případě výpočtu PP z přidané hodnoty dosadíme do jmenovatele počet odpracovaných hodin. Tabulka obsahuje výpočty bazických a řetězových indexů.

Tabulka 12 – Produktivita práce vztažená na jednotku času počítána z přidané hodnoty

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Přidaná hodnota (tis. Kč)	25 290	25 737	31 974	36 426	35 229	39 596
Počet odpracovaných hodin	82 239	111 063	113 603	116 398	135 045	146 418
Produktivita práce na 1 hod. (Kč)	307,52	231,73	281,45	312,94	260,87	270,43
Řetězový index (%)	x	75,35	121,46	111,19	83,36	103,66
Bazický index (%)	100,00	75,35	91,52	101,76	84,83	87,94

Zdroj: zpracováno dle podnikových dokumentů



Obrázek 12 – Graf vývoje PP na jednotku času počítána z PH

Zdroj: zpracováno dle podnikových dokumentů

Produktivita práce kolísá, největší procentní nárůst je mezi lety 2012 a 2013, což je o 21 %. **Trend vývoje produktivity práce je však ve sledovaném období klesající (o více než 10 %), což autorka hodnotí negativně.**

Celkově autorka hodnotí produktivitu práce vztaženou na odpracovanou hodinu jako průměrnou, její vývoj hodnotí spíše negativně.

7.3 Produktivita práce vztažená na 1 Kč vyplacené mzdy

Autorka si jako třetí v pořadí zvolila k analýze produktivitu práce vztaženou na jednotku mezd. Produktivita práce se opět bude měřit s výnosy, výkony a přidanou hodnotou.

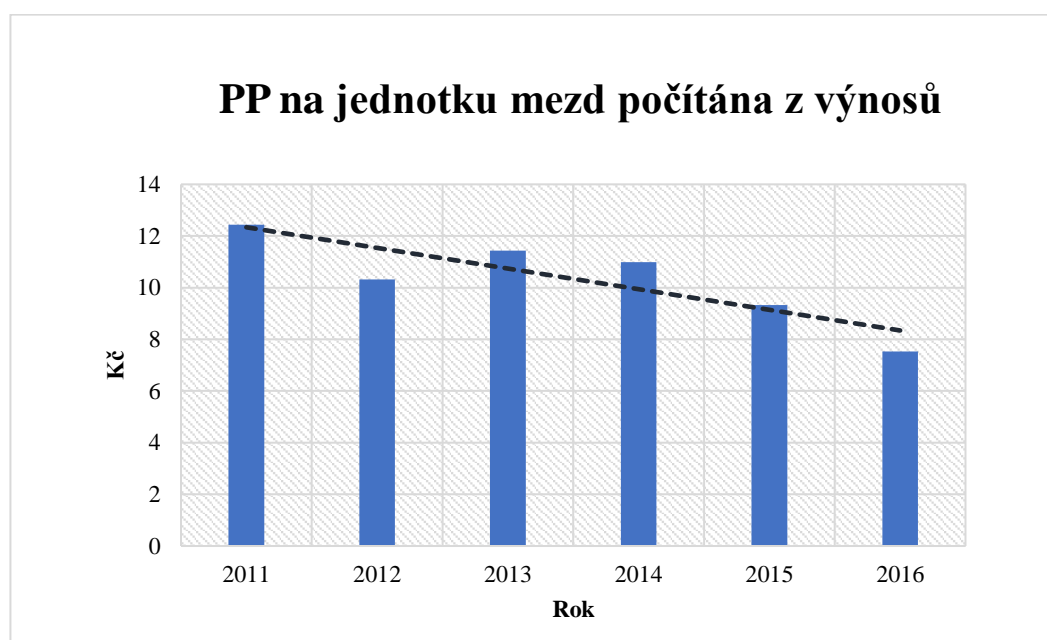
7.3.1 Produktivita práce vztažená na jednotku mezd z výnosů

V případě výpočtu PP z výnosů dosadíme do jmenovatele mzdové náklady. Tabulka obsahuje hodnoty a výsledky bazických a řetězových indexů.

Tabulka 13 – Produktivita práce vztažená na jednotku mezd počítána z výnosů

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Výnosy (tis. Kč)	146 338	138 236	152 005	153 687	159 690	153 442
Mzdové náklady (tis. Kč)	11 767	13 397	13 296	13 978	17 111	20 369
Produktivita práce na 1 Kč mzdy	12,44	10,32	11,43	10,99	9,33	7,53
Řetězový index (%)	x	82,97	110,80	96,17	84,88	80,72
Bazický index (%)	100,00	82,97	91,93	88,41	75,04	60,57

Zdroj: zpracováno dle podnikových dokumentů



Obrázek 13 – Graf vývoje PP na jednotku mezd počítána z výnosů

Zdroj: zpracováno dle podnikových dokumentů

Graf znázorňuje negativní vývoj. Trend produktivity práce na jednotku mezd počítané z výnosů strmě klesá. Procentuální pokles mezi roky 2012 a 2016 je o 20 %.

Pro výrazný pokles produktivity práce na 1 Kč mzdy autorka tento vývoj hodnotí negativně

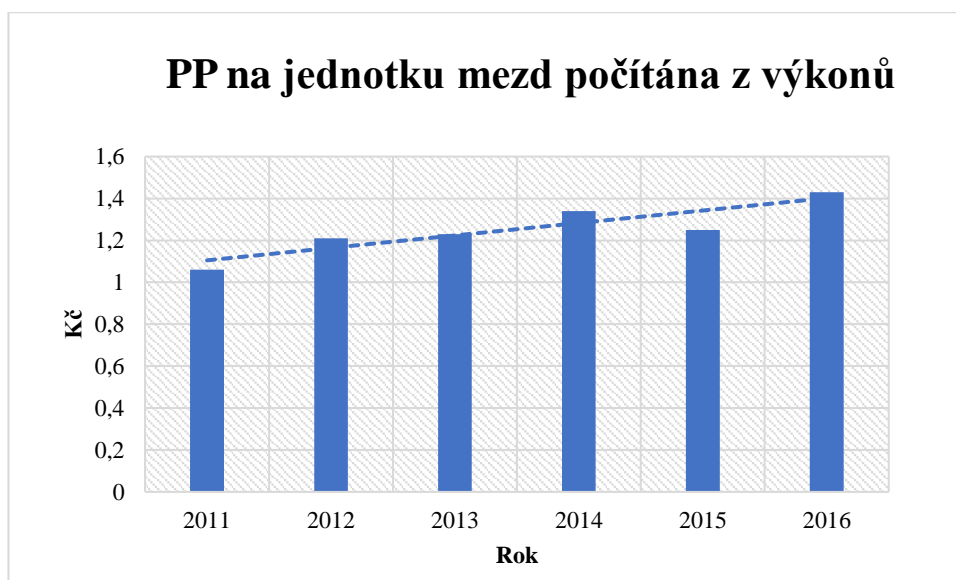
7.3.2 Produktivita práce vztažená na jednotku mezd z výkonů

V případě výpočtu PP z výkonů dosadíme do jmenovatele mzdové náklady. Tato tabulka obsahuje hodnoty a výsledky bazických a řetězových indexů.

Tabulka 14 – Produktivita práce vztažená na jednotku mezd počítána z výkonů

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Výkony (tis. Kč)	12 525	16 185	16 315	18 683	21 438	29 141
Mzdové náklady (tis. Kč)	11 767	13 397	13 296	13 978	17 111	20 369
Produktivita práce na 1 Kč mzdy	1,06	1,21	1,23	1,34	1,25	1,43
Řetězový index (%)	x	113,50	101,6	108,93	93,74	114,2
Bazický index (%)	100,00	113,50	115,3	125,57	117,71	134,4

Zdroj: zpracováno dle podnikových dokumentů



Obrázek 14 – Graf vývoje PP na jednotku mezd počítána z výkonů

Zdroj: zpracováno dle podnikových dokumentů

Bazické ukazatele potvrzují, že při zakládání nových dvou poboček společnosti ukazatel vzrostl o 37 %. Největší rozdíl mezi nejméně výkonným obdobím a nejúspěšnějším rokem je 21 %.

Autorka situaci hodnotí jako uspokojivou.

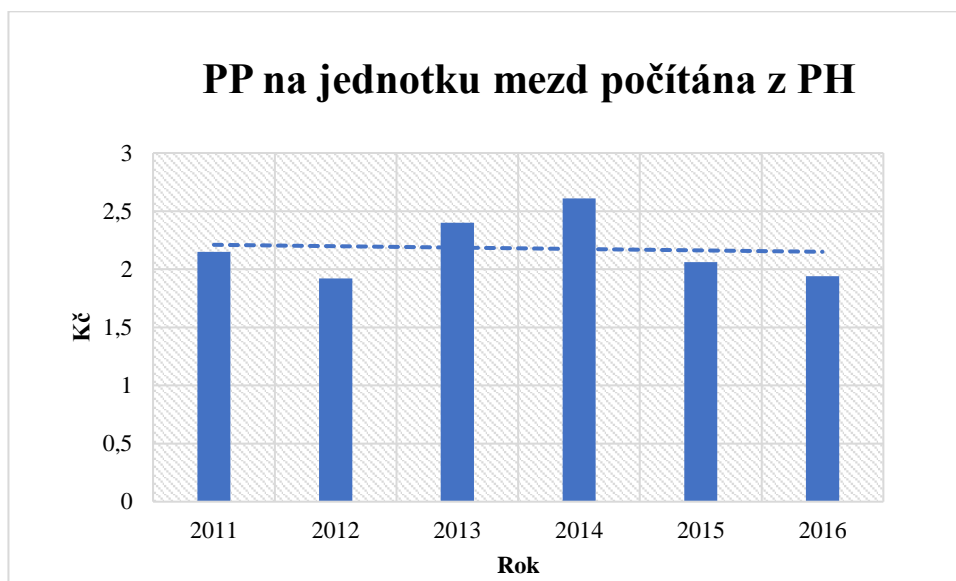
7.3.3 Produktivita práce vztažená na jednotku mezd z přidané hodnoty

V případě výpočtu PP z přidané hodnoty dosadíme do jmenovatele mzdové náklady. Obsah této tabulky jsou také hodnoty a výsledky bazických a řetězových indexů.

Tabulka 15 – Produktivita práce vztažená na jednotku mezd počítána z přidané hodnoty

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Přidaná hodnota (tis. Kč)	25 290	25 737	31 974	36 426	35 229	39 596
Mzdové náklady (tis. Kč)	11 767	13 397	13 296	13 978	17 111	20 369
Produktivita práce na 1 Kč mzdy	2,15	1,92	2,40	2,61	2,06	1,94
Řetězový index (%)	x	89,39	125,18	108,37	79,01	94,42
Bazický index (%)	100,00	89,39	111,89	121,25	95,79	90,45

Zdroj: zpracováno dle podnikových dokumentů



Obrázek 15 – Graf vývoje PP na jednotku mezd počítána z PH

Zdroj: zpracováno dle podnikových dokumentů

Na rozdíl od klesajícího trendu produktivity práce na jednotku času počítané z výnosů, trend produktivity práce na jednotku mezd počítaná z přidané hodnoty je spíše konstantní, zatímco hodnoty produktivity práce v jednotlivých letech kolísají. Nejúspěšnějším rokem byl rok 2014 a o setinu horší rok 2016.

Vzhledem k tomu, že výše PP v posledním sledovaném roce je o cca 10 % nižší než v prvním ze sledovaných let, hodnotí autorka vývoj PP negativně.

Celkově autorka hodnotí produktivitu práce vztaženou na jednotku vyplacených mezd jako průměrnou, její vývoj hodnotí spíše negativně.

8 Souhrnné hodnocení a doporučení

V této části budou rozebrány a vyhodnoceny výsledky analýzy produktivity práce v podniku ARKOV, spol. s r. o. Dále budou navržena doporučení pro podnik.

8.1 Souhrnné hodnocení

Autorka se v praktické části bakalářské práce věnovala analýze produktivity práce ve vybrané společnosti ARKOV, spol. s r. o. ve sledovaném období 6 let. Díky bazickým a řetězovým indexům autorka mohla porovnat zvolená kritéria: produktivitu práce vztaženou na zaměstnance, ne jednotku času a jednotku mezd. V této tabulce je souhrn výsledků vypočítaných pomocí daných výpočetních metod.

Tabulka 17 – Souhrn všech hodnot produktivity práce v Kč

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PP vztažená na zaměstnance						
PP na pracovníka z výnosů	3 484 238	2 559 926	2 763 727	2 696 263	2 419 545	2 131 139
PP na pracovníka z výkonů	298 214	299 722	296 636	327 772	324 818	404 736
PP na pracovníka z PH	602 143	476 611	581 345	639 053	533 773	549 944
PP vztažená na 1 odpracovanou hodinu						
PP na pracovníka z výnosů	1 779,42	1 244,66	1 338,04	1 320,36	1 182,49	1 047,97
PP na pracovníka z výkonů	152,3	145,73	143,61	160,51	158,75	199,03
PP na pracovníka z PH	307,52	231,73	281,45	312,94	260,87	270,43
PP vztažená na jednotku mezd						
PP na pracovníka z výnosů	12,44	10,32	11,43	10,99	9,33	7,53
PP na pracovníka z výkonů	1,06	1,21	1,23	1,34	1,25	1,43
PP na pracovníka z PH	2,15	1,92	2,4	2,61	2,06	1,94

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

8.1.1 Produktivita práce vztažená na zaměstnance

Autorka si jako první zvolila k analýze produktivity práce vztaženou na zaměstnance. Nejprve vypočítala produktivitu práce z výnosů, výkonů a přidané hodnoty. K výpočtům přiřadila odpovídající grafy.

Produktivita práce vztažená na zaměstnance dosahuje rozdílných hodnot. Zatímco PP vypočtená z výkonů roste, při výpočtu z výnosů a přidané hodnoty klesá. Vzhledem k tomuto vývoji hodnotí autorka vývoj PP negativně.

Celkově autorka hodnotí produktivitu práce vztaženou na zaměstnance jako průměrnou, její vývoj hodnotí spíše negativně.

8.1.2 Produktivita práce vztažená na jednotku pracovní doby

Autorka si jako druhou v pořadí zvolila produktivitu práce vztaženou na jednotku pracovní doby, hodinu práce. Autorka zanechala stejné pořadí výpočtů veličin (výnosy, výkony, přidaná hodnota) jako v předchozím případě. K výpočtům přiřadila odpovídající grafy.

Také produktivita práce vztažená na jednotku pracovní doby dosahuje rozdílných hodnot. Zatímco PP vypočtená z výkonů roste, při výpočtu z výnosů a přidané hodnoty klesá. Vzhledem k tomuto vývoji hodnotí autorka vývoj PP negativně.

Celkově autorka hodnotí produktivitu práce vztaženou na jednotku pracovní doby jako průměrnou, její vývoj hodnotí spíše negativně.

8.1.3 Produktivita práce vztažená na jednotku vyplacených mezd

Třetím a zároveň posledním autorkou zvoleným kritériem je produktivita práce vztažená na jednotku mezd. Jako v předchozích dvou kritériích jsou opět ve stejném pořadí vypočítána produktivita práce z výnosů, výkonů a přidané hodnoty. Dále k výpočtům přiřadila odpovídající grafy.

Produktivita práce vztažená na jednotku vyplacených mezd dosahuje rozdílných hodnot, obdobně jako produktivita práce vztažená na zaměstnance a jednotku pracovní doby. Zatímco PP vypočtená z výkonů roste, při výpočtu z výnosů a přidané hodnoty klesá. Vzhledem k tomuto vývoji hodnotí autorka vývoj PP negativně.

Celkově autorka hodnotí produktivitu práce vztaženou na jednotku vyplacených mezd jako průměrnou, její vývoj hodnotí spíše negativně.

8.2 Doporučení pro podnik

Vzhledem k získaným souhrnným výsledkům autorka doporučuje zkoumanému podniku:

- provést podrobnější analýzu produktivity práce v jednotlivých pobočkách, případně jednotlivých úseků podniku (výroba, obchod, administrativa, sklady apod.),
- prověřit vytížení jednotlivých zaměstnanců (při nárůstu počtu zaměstnanců z 42 na 72, tj. o 70 %, vzrostly tržby jen o 5 %),
- prověřit efektivitu (ziskovost) jednotlivých poboček a tím i jejich potřebu,
- protože ve sledovaném období vzrostly výnosy o 5 % a přidaná hodnota o cca 60 %, je možné, že některé útvary výrazně zvýšily přínos pro podnik a některé naopak.

Pro negativní trendy vývoje většiny ukazatelů autorka považuje za prioritní pokusit se o výraznější zvýšení výnosů podniku.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit úroveň produktivity práce ve vybraném podniku v letech 2011–2016 a navrhnout cesty pro její zvyšování.

V teoretické části práce autorka definuje základní pojmy související s produktivitou, motivací, výkonností a náklady práce. Autorka popisuje cesty ke zvyšování těchto ukazatelů. Dále je tato část práce zdrojem potřebných informací pro prováděné analýzy v praktické části. Popisuje způsob, jakým jsou výsledné hodnoty porovnávány.

V praktické části práce autorka představuje společnost ARKOV, spol. s r. o. Autorka dává k nahlédnutí základní informace, organizační uspořádání podniku, vývoj výsledku hospodaření ve sledovaném období, vývoj počtu zaměstnanců, odpracovaných hodin, výše vyplacených mezd a vývoj průměrné mzdy zaměstnance.

Praktická část práce se zabývá analýzou produktivity práce ve společnosti ARKOV, spol. s r. o. Kritéria zvolená pro zkoumání úrovně produktivity práce – produktivita práce vztažená na zaměstnance, produktivita práce vztažená na 1 odpracovanou hodinu, produktivita práce vztažená na jednotku mezd. K porovnávání analyzovaných dat autorka aplikovala řetězové indexy a bazické indexy.

Seznam použitých informačních zdrojů

- [1] ROJÍČEK, M., SPĚVÁČEK, V., VEJMĚLEK, J., ZAMRAZILOVÁ, E., ŽĎÁREK, V. Makroekonomická analýza: teorie a praxe. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada), 544 s. ISBN 978-80-247-5858-9.
- [2] SYNEK, M., KOPKÁNĚ, H., KUBÁLKOVÁ, M. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. V Praze: C.H. Beck, 2009. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3.
- [3] VEBER, Jaromír A KOLEKTIV. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-029-5.
- [4] URBAN, J. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha: Grada Publishing, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3955-7.
- [5] ARKOV, spol. s r. o. - Podnikové dokumenty
- [6] KOLMAN, L., RYMEŠOVÁ, P., CHÝLOVÁ, H., GRALTON, L. Motivace, produktivita a způsob života. Praha: Linde a.s., 2012, 191 s. ISBN 978-80-7201-892-5.
- [7] TOMŠÍ, I. *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-340-9.
- [8] *Moderní řízení: Jak dál zvyšovat produktivity* [online]. Praha [cit. 2018-04-19]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-19058890-jak-dal-pri-zvysovani-produktivity>
- [9] RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. 160 s. ISBN 978-80-247-5534-2.
- [10] *Management mania: Finanční analýza* [online]. Praha [cit. 2018-04-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/financni-analyza>
- [11] *Libroten: Základní účetní výkazy* [online]. Praha [cit. 2018-04-19]. Dostupné z: <http://www.libroten.cz/blog/zakladni-ucetni-vykazy>
- [12] *Contrust* [online]. Praha [cit. 2018-04-19]. Dostupné z: <http://www.contrust.cz/nase-nabidka/sluzby-v-oblasti-financi/redukce-nakladu-a-zvyseni-hospodarnosti/>
- [13] *IPA: Hodnotová analýza* [online]. Praha [cit. 2018-04-19]. Dostupné z: <https://www.ipaczech.cz/cz/ipa-slovník/hodnotova-analyza>
- [14] TOMAN, M. Zamrzlá produktivita: proč produktivita práce stagnuje a co se s tím dá dělat?. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-427-1.

- [15] *HN: Produktivita práce: jak ji sledovat?* [online]. Praha [cit. 2018-04-19]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-15043740-produktivita-prace-jak-ji-sledovat>
- [16] *ARES: Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES* [online]. Praha [cit. 2018-04-29]. Dostupné z: http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=47472316&jazyk=cz&xml=1
- [17] *ARKOV - O nás. Arkov* [online]. Slatiňany [cit. 2018-04-29]. Dostupné z: <https://www.arkov.cz/o-nas>
- [18] *FIRMO: podnikání bez starostí. In: Společnost: Arkov, spol. s r. o.* [online]. Praha 1: FORDESK s.r.o., 2018 [cit. 2018-04-19]. Dostupné z: <http://www.firmo.cz/cs/spolecnost/47472316/arkov-spol-s-r-o#tabs:graf-vazeb;graf>

Seznam příloh

Příloha I A – <i>Výkaz zisku a ztrát v letech 2011 a 2012</i>	51
Příloha I B – <i>Výkaz zisku a ztrát v letech 2011 a 2012</i>	52
Příloha II A – <i>Výkaz zisku a ztrát v letech 2013 a 2014</i>	53
Příloha II B – <i>Výkaz zisku a ztrát v letech 2013 a 2014</i>	54
Příloha III – <i>Výkaz zisku a ztrát v letech 2015 a 2016</i>	55
Příloha IV – <i>Potřebné informace o podniku v číslech</i>	56

Příloha I A – Výkaz zisku a ztrát v letech 2011 a 2012

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT v plném rozsahu ke dni 31.12.2012 (v celých tisících Kč)

IC
47472316

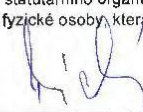
Finanční obchodní firma podle jiného názvu účetní jednotky	
Územní pracoviště v ČR	
Podání osobně	AR KOV, spol. s r.o.
dne:	28-06-2013
Došlo dne:	Sídlo nebo bydleté účetní jednotky
Č. I.:	a místo podnikání liší-li se od bydliště
Přílohy:	Sečská 861 Znaký
	538 24 Slatiňany

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	138236	146338
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	109314	116847
+	Obchodní marže (f.01 - 02)	03	28922	29491
II.	Výkony (f. 05 + 06 + 07)	04	16185	12525
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	16364	12219
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-179	306
II. 3.	Aktivace	07	0	0
B.	Výkonová spotřeba (f. 09 + 10)	08	19370	16726
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	9332	8578
B. 2.	Služby	10	10038	8148
+	Přidaná hodnota (f. 03 + 04 - 08)	11	25737	25290
C.	Osobní náklady (f. 13 až 16)	12	22774	20406
C. 1.	Mzdové náklady	13	13397	11767
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	3134	3016
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	5522	4939
C. 4.	Sociální náklady	16	721	684
D.	Daně a poplatky	17	74	62
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1380	1304
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (f. 20 až 21)	19	44	57
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	3	28
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	41	29
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (f. 23 + 24)	22	0	54
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	54
F. 2.	Prodaný materiál	24	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	25	84	200
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	521	447
H.	Ostatní provozní náklady	27	36	14
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní hospodářský výsledek (f. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - (+/-25) + 26 - 27 + (-28) - (-29))	30	1954	3754

Příloha I B – Výkaz zisku a ztrát v letech 2011 a 2012

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33	0	0
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	0	1
N.	Nákladové úroky	43	632	506
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	464	1598
O.	Ostatní finanční náklady	45	1230	1652
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření [ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 + (+/-) 41 + 42 - 43 + 44 - 45 + (-) 46 - (-) 47]	48	-1398	-559
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	101	603
Q. 1.	-splatná	50	0	498
Q. 2.	-odložená	51	101	105
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	455	2592
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S. 1.	-splatná	56	0	0
S. 2.	-odložená	57	0	0
*	Mimořádný hospodářský výsledek (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0
W.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	455	2592
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	556	3195

Pozn.:

Sestaveno dne: 24.6.2013	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou 
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání

Příloha II A – Výkaz zisku a ztrát v letech 2013 a 2014

Výkaz zisku a ztráty v druhovém členění

ke dni 31. 12. 2014

	TEXT	Skutečnost v účetním období	
		běžném	minulém
I.	Tržby za prodej zboží	153687	152005
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	115675	117723
+	Obchodní marže	38012	34282
II.	Výkony	18683	16315
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	18599	16264
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	84	51
3.	Aktivace	0	0
B.	Výkonová spotřeba	20269	18623
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	10046	8959
B. 2.	Služby	10223	9664
+	Přidaná hodnota	36426	31974
C.	Osobní náklady	22704	22986
C. 1.	Mzdové náklady	13978	13296
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	2564	3360
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	5571	5590
C. 4.	Sociální náklady	591	740
D.	Daně a poplatky	108	56
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1434	1557
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	154	20
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	130	7
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	24	13
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	0
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0
F. 2.	Prodaný materiál	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	63	-25
IV.	Ostatní provozní výnosy	792	490
H.	Ostatní provozní náklady	55	136
V.	Převod provozních výnosů	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0
*	Provozní hospodářský výsledek	13008	7773

Příloha II B – Výkaz zisku a ztrát v letech 2013 a 2014

	TEXT	Skutečnost v účetním období	
		běžném	minulém
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	0	0
X.	Výnosové úroky	0	0
N.	Nákladové úroky	363	376
XI.	Ostatní finanční výnosy	430	2229
O.	Ostatní finanční náklady	820	1363
XII.	Převod finančních výnosů	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	-753	490
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	2308	1527
Q. 1.	-splatná	2224	1428
Q. 2.	-odložená	84	99
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	9947	6736
XIII.	Mimořádné výnosy	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0
S. 1.	-splatná	0	0
S. 2.	-odložená	0	0
*	Mimořádný hospodářský výsledek	0	0
W.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	9947	6736
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	12255	8263

Příloha III – Výkaz zisku a ztrát v letech 2015 a 2016

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v druhovém členění		ARKOV, spol. s r.o. ICO 47472316	
období končící k 31.12.2016 (v tisících Kč)		Sečská 53821 Slatiňany	
		Období do 31.12.2016	Období do 31.12.2015
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	25 033	21 186
II.	Tržby za prodej zboží	153 102	159 690
A.	Výkonová spotřeba	138 668	145 899
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	113 623	122 365
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	12 167	11 924
A.3.	Služby	12 818	11 610
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	69	-252
C.	Aktivace (-)		
D.	Osobní náklady	30 324	26 028
D.1.	Mzdové náklady	22 072	18 986
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	8 252	7 042
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	7 408	6 331
D.2.2.	Ostatní náklady	844	711
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	4 000	-1 770
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 789	1 846
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	1 789	1 846
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné		
E.2.	Úpravy hodnot zásob		
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	2 210	-76
III.	Ostatní provozní výnosy	384	860
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	459	266
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	34	39
III.3.	Jiné provozní výnosy	92	554
F.	Ostatní provozní náklady	2 939	331
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	328	199
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu		
F.3.	Daně a poplatky	87	83
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-4	1
F.5.	Jiné provozní náklady	2 528	48
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	2 780	7 961
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly		
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy		
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba		
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	242	338
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba		
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	242	338
VII.	Ostatní finanční výnosy	1 245	256
K.	Ostatní finanční náklady	3 218	6 984
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-2 215	-7 066
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	565	895
L.	Daně z příjmů	866	173
L.1.	Daně z příjmů splatná	794	99
L.2.	Daně z příjmů odložené (+/-)	72	74
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	-301	722
M.	Převod počítu na výsledek hospodaření společníkům (+/-)		
**	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-301	722
**	Čistý obrát za účetní období	179 964	181 992

27.6.2017

ARKOV
Sečská 861, 538 21 Slatiňany
DIČ: CZ47472316
Tel.: +420 469 364 111

Příloha IV – Potřebné informace o podniku v číslech

Tabulka – ARKOV, spol. s r. o.

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Počty osob	42	54	55	57	66	72
Odpracované hodiny	82239	111063	113603	116398	135045	146418
Tržby (tis. Kč)	146338	138236	152005	153687	159690	153442
Výkony (tis. Kč)	12525	16185	16315	18683	21438	29141
Mzdové náklady (tis. Kč)	11767	13397	13296	13978	17111	20369
Počet faktur. řádků	156362	163117	157506	169520	173134	174625
Počet nabídnutých položek	23000	33117	36785	42729	43989	44015

Zdroj: zpracováno pracovníkem podniku