

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Analýza produktivity práce ve vybraném podniku

Nikola Havlíčková

**Bakalářská práce
2019**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Nikola Havlíčková**
Osobní číslo: **E16440**
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 v podnikových činnostech.
- Způsoby měření účinnosti práce.
- Cesta zvyšování produktivity práce.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

EDEN, J., LONG, T., 77 Jednoduchých způsobů jak zvýšit produktivitu a zisk. Praha: Management press, 2015. ISBN 978-80-7261-284-0.

KOGON, K., MERRIL, A., RINNE, L., Pět možností. Cesta k mimořádné produktivitě. Praha: Management press, 2015. ISBN 978-80-7261-312-0.

SYNEK, M., KOPKÁNĚ, H., KUBÁLKOVÁ, M., Manažerské výpočty a ekonomická analýza. Praha: C. H. Beck, 2009. 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.

VEBER, J., Management - Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Praha: Management press, 2014. ISBN 978-80-7261-274-1.

WAGNER, J., Měření výkonnosti. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.

Vedoucí bakalářské práce:

PaedDr. Alexandr Šenec

Ústav podnikové ekonomiky a managementu



Datum zadání bakalářské práce: 3. září 2018

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2019

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



L.S.

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



V Pardubicích dne 3. září 2018

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.

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. 2019

Nikola Havlíčková

PODĚKOVÁNÍ:

Ráda bych na tomto místě poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce panu PaedDr. Alexandru Šencovi za odborné cenné rady, vedení a ochotu, které byly důležité pro vypracování této práce. Dále také vedení firmy KK, s. r. o., která mi poskytla materiály ke zpracování. Poděkování náleží i mé rodině, která mě během studia podporovala.

ANOTACE

Předložená bakalářská práce hodnotí vývoj produktivity práce ve společnosti KK, s. r. o. V teoretické části je definována produktivita a cesty k jejímu zvyšování. V praktické části je hodnocena úroveň produktivity práce vztážená na pracovníka, jednotku času a jednotku mezd v letech 2013-2018. Dále se práce zabývá zhodnocením produktivity práce ve sledovaném období.

KLÍČOVÁ SLOVA

Produktivita práce, hodnocení produktivity práce, KK, s. r. o.

TITLE

Analysis of labor productivity in a selected company

ANNOTATION

The presented bachelor thesis will evaluate development of labor productivity in the company KK, s. r. o. In the theoretical part of the these there is the productivity and was to increase it defined. In the practical part of the thesis is the productivity level related to worker, time unit and wage unit in years 2013-2018. The thesis offers an evaluation of the level of labour productivity in the chosen company.

KEYWORDS

Labour productivity, evaluation of labour productivity, KK, s. r. o.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 PRODUKTIVITA.....	11
1.1 CELKOVÁ PRODUKTIVITA	11
1.1.1 Vývoj produktivity práce.....	12
1.1.2 Produktivita práce	12
1.2 ORGANIZACE PODNIKU	14
1.2.1 Prvky organizační struktury.....	14
1.2.2 Tvorba organizační struktury.....	15
1.3 HOSPODAŘENÍ PODNIKU.....	16
1.3.1 Výnosy	16
1.3.2 Náklady	16
1.3.3 Tržby	17
1.4 ÚČETNÍ VÝKAZY.....	18
1.4.1 Rozvaha.....	18
1.4.2 Výkaz zisku a ztrát.....	20
1.4.3 Cash flow.....	22
1.5 MOTIVACE	25
1.5.1 Nežádoucí motivace.....	26
1.5.2 Motivace a peníze	26
1.6 INDEXY BAZICKÉ A ŘETĚZOVÉ	27
1.6.1 Řada bazických indexů.....	27
1.6.2 Řada řetězových indexů	27
1.7 ZPŮSOBY ZVYŠOVÁNÍ PRODUKTIVITY.....	28
1.7.1 Hodnotová analýza.....	28
1.7.2 Redukce nákladů.....	30
1.7.3 Redukce času	31
1.7.4 Zvyšování jakosti.....	32
2 PRAKTICKÁ ČÁST	34
2.1 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU	34
2.1.1 Organizační uspořádání podniku	34
2.1.1.1 Vývoj počtu odpracovaných hodin	35
2.1.1.2 Vývoj počtu zaměstnanců.....	35
2.1.1.3 Vývoj průměrné hodinové mzdy	36
2.1.1.4 Vývoj mzdových nákladů.....	37
2.1.5 Výsledek hospodaření podniku v letech 2013 -2018	37
2.2 HODNOCENÍ PRODUKTIVITY VE VYBRANÉM PODNIKU.....	39
2.2.1 Produktivita práce ve vztahu na zaměstnance	39
2.2.2 Produktivita práce ve vztahu na jednotku pracovní doby.....	42
2.2.3 Produktivita práce ve vztahu na jednotku mezd	45
3 SHRUTÍ A HODNOCENÍ.....	49
3.1 PRODUKTIVITA PRÁCE VE VZTAHU NA ZAMĚSTNANCE	49
3.2 PRODUKTIVITA PRÁCE VE VZTAHU NA JEDNOTKU PRACOVNÍ DOBY	50
3.3 PRODUKTIVITA PRÁCE VE VZTAHU NA JEDNOTKU MZDY	50
3.4 DOPORUČENÍ PRO PODNIK	50
4 ZÁVĚR	52
5 POUŽITÁ LITERATURA.....	53
6 SEZNAM PŘÍLOH	55

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Organizační struktura podniku	34
Obrázek 2: Graf zobrazující počet odpracovaných hodin	35
Obrázek 3: Graf zobrazující vývoj počtu zaměstnanců	36
Obrázek 4: Graf zobrazující průměrné hodinové mzdy	36
Obrázek 5: Graf zobrazující vývoj mzdových nákladů	37
Obrázek 6: Graf zobrazující HV před zdaněním v letech 2013-2018	38
Obrázek 7: Graf zobrazující vývoj PP na zaměstnance vypočtená z výkonů	40
Obrázek 8: Graf zobrazující vývoj PP na zaměstnance vypočtená z výnosů	41
Obrázek 9: Graf zobrazující vývoj PP na zaměstnance vypočtená z přidané hodnoty	42
Obrázek 10: Graf zobrazující vývoj PP na jednotku pracovní doby vypočtená z výkonů	43
Obrázek 11: Graf zobrazující vývoj PP na jednotku pracovní doby vypočtená z výnosů	44
Obrázek 12: Graf zobrazující vývoj PP na jednotku pracovní doby vypočtená z přidané hodnoty	45
Obrázek 13: Graf zobrazující vývoj PP na jednotku mezd vypočtená z výkonů	46
Obrázek 14: Graf zobrazující vývoj PP na jednotku mezd vypočtená z výnosů	47
Obrázek 15: Graf zobrazující vývoj PP na jednotku mezd vypočtená z přidané hodnoty	48

Tabulka 1: Struktura rozvahy	20
Tabulka 2: Přímá metoda Cash flow	23
Tabulka 3: Nepřímá metoda Cash flow (podvojně účetnictví)	23
Tabulka 4: Příklad Cash flow	24
Tabulka 5: Počet odpracovaných hodin	35
Tabulka 6: Počet zaměstnanců v jednotlivých letech	35
Tabulka 7: Průměrná hodinová mzda (v Kč)	36
Tabulka 8: Mzdové náklady	37
Tabulka 9: Hospodářské výsledky v podniku ve sledovaném období v tis. Kč	37
Tabulka 10: PP ve vztahu na zaměstnance vypočtená z výkonu	39
Tabulka 11: PP ve vztahu na zaměstnance vypočtená z výnosů	40
Tabulka 12: PP ve vztahu na zaměstnance vypočtená z přidané hodnoty	41
Tabulka 13: PP ve vztahu na jednotku pracovní doby vypočtená z výkonů	42
Tabulka 14: PP ve vztahu na jednotku pracovní doby vypočtená z výnosů	43
Tabulka 15: PP ve vztahu na jednotku pracovní doby vypočtená z přidané hodnoty	44
Tabulka 16: PP ve vztahu na jednotku mezd vypočtená z výkonu	46
Tabulka 17: PP ve vztahu na jednotku mezd vypočtená z výnosů	47
Tabulka 18: PP ve vztahu na jednotku mezd vypočtená z přidané hodnoty	48
Tabulka 19: Souhrn všech hodnot produktivity práce v Kč	49

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

apod.	a podobně
cca	přibližně
č.	číslo
Kč	korun českých
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
FES	Fakulta ekonomicko-správní
např.	například
PaedDR	doktor pedagogiky
PP	Produktivita práce
Sb.	Sbírka zákonů
s. r. o.	s ručením omezeným
tis.	tisíce
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný

ÚVOD

Tato bakalářská práce zabývá produktivitou práce v podniku KK, s. r. o., která na našem trhu působí od roku 1998. Firma se v posledních letech musela neustále přizpůsobovat novým moderním technologiím, aby byli dostatečnou konkurencí.

Z tohoto důvodu je důležité, aby firma znala svoji produktivitu práce svých zaměstnanců správně je motivovala a stimulovala, aby výstupy organizace byly co nejvýhodnější.

V první části této bakalářské práce představuje autorka základní pojmy jako produktivitu práce, produktivitu samotnou, efektivitu, výkonnost atd. Následně popisuje cestu ke zvyšování produktivity ve vybraném podniku.

V druhé části práce se autorka zabývá skutečnými čísly výrobního podniku. Zjištěné výsledky budou porovnávány a na základě nich vznikne doporučení, které by případně podniku pomohlo produktivitu zvýšit.

Cílem této práce je zhodnocení úrovně produktivity práce ve vybraném podniku.

1 PRODUKTIVITA

Produktivita patří mezi jeden z klíčových faktorů ovlivňující konkurenceschopnost podniku v daném odvětví trhu. Hlavním cílem je posoudit vliv efektivnosti výrobního faktoru, který podnik potřebuje k samotné výrobě. Produktivita je součástí všech podniků, jak nevýrobních, tak výrobních. V dnešní době se můžeme setkat s tzv. paradoxem produktivity, který zní: „Být mimořádně produktivní a mít pocit, že jsme v životě něčeho dosáhli, je dnes jak snazší, tak obtížnější, než tomu bylo kdykoliv dříve.“ (Spěváček, Rojíček, Vejmělek, Zamrazilová, Žďárek, 2016; Kogan, Merrill, Rinne, 2015)

Produktivitu nejčastěji rozlišujeme na parciální neboli produktivitu daného výrobního faktoru (kapitálu, práce, energie atd.) a produktivitu celkovou či souhrnnou. Tato produktivita je pro podnik rozhodující, ovšem při řízení podniku je důležitější sledování a řízení produktivit parciálních, nejčastěji se jedná o produktivitu práce. (Synek, 2011)

1.1 Celková produktivita

Tato produktivita je pro podnik rozhodující, v knihách ji můžeme najít označenou, jako celkovou produktivitu či také jako produktivitu souhrnu výrobních faktorů, která vyjadřuje výslednou účinnost všech zdrojů; v úvahu se bere spotřeba všech vstupů (práce, kapitál, energie, materiály a suroviny), patří sem i spotřeba zvěčnělé i živé práce.

Celkovou produktivitu lze vyjádřit poměrem:

$$\frac{\textit{výstup}}{\textit{suma zdrojových vstupů}} = \frac{\textit{výstup}}{\textit{práce} + \textit{kapitál} + \textit{energie} + \textit{materiál}}.$$

Tímto poměrem vypočítáme změnu produktivity vstupů, ale i její dopad na úsporu (zisk) či ztrátu podniku. Ovšem při těchto výpočtech je důležité eliminovat nejen cenový vliv, ale i vliv změny objemu produkce, jelikož budeme zjišťovat absolutní dopady produktivity. (Synek, 2011)

1.1.1 Vývoj produktivity práce

V dnešní době se tempo růstu produktivity mezi jednotlivými zeměmi poměrně liší. V novém tisíciletí vidíme, že se tempo růstu pomalu začalo zpomalovat. Vývoj produktivity práce v České republice mezi lety 2004 až 2014 vykázala průměrně 1,8% tempo růstu, jednalo se tak o dvojnásobné tempo růstu oproti průměru EU – 28 (0,8%). Za tímto tempem se skrývají velké rozdíly v jednotlivých periodách až do roku 2007, kdy produktivita rostla rychle, posléze však následovalo výrazné zpomalení. (Spěváček, Rojíček, Vejmělek, Zamrazilová, Žďárek, 2016)

Statistický úřad v roce 2014 vydal zprávu o tom, že od roku 2008 produktivita stagnuje. Velmi podobná situace je, ale i v ostatních vyspělých zemích. Šéfové firem si s tím hlavu ovšem nelámou a čekají, že to vyřeší růst trhu (Synek, 2006)

1.1.2 Produktivita práce

Produktivitu práce můžeme vysvětlit jako vztah mezi objemem vyprodukovaného zboží či služeb připadající na jednotku pracovního vstupu. Mezi pracovní vstupy řadíme: počet odpracovaných hodin nebo počet zaměstnaných osob v určitém období. (Spěváček, Rojíček, Vejmělek, Zamrazilová, Žďárek, 2016)

Produktivita může být ovlivňována zejména kvalifikací pracovních sil, informační vybaveností práce, technikou, úrovní řízení, organizací práce a přírodními podmínkami. (Jurečka, 2010)

Může být také vyjádřena ve fyzických jednotkách, tyto jednotky se používají k dílčím analýzám výrobních procesů v podnicích. Nejčastěji se pracuje s celkovou hodnotou produkce ve stálých cenách. Na makroekonomické úrovni se pracuje s hrubým domácím produktem, také ve stálých cenách. Produktivitu můžeme ovlivnit pozitivním směrem pomocí novými pracovními a technologickými postupy, pracovním prostředím, používanými stroji či zařízeními.

Parciální produktivita je produktivita určitého vstupu:

$$\frac{\text{výstup}}{\text{vstup (např. materiál, práce, energie)}}$$

Jako ukazatele produktivity podniky nejčastěji užívají:

$$\frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{pracovníci (jejich počet či počet odpracovaných hodin)}}$$

Přidanou hodnotou rozumíme:

Hodnota produkce – (minus) mezipotřeba

Kde (vyjádřeno hodnotovými kategoriemi):

- Výnosy za produkci nazýváme jako hodnota produkce;
- Náklady vynaložené za veškeré suroviny, materiály a služby do podniku jsou označovány mezipotřeba;
- Přidanou hodnotou rozumíme součet operačního přebytku, mezd a sociálních dávek tvořeného odpisy (+/-) ziskem (před zaplacením úroků, daní a apod.) či ztrátou.

Poznámka: Takovéto pojetí přidané hodnoty je nejběžnější, jelikož vychází z běžných podnikových výkazů. V posledních letech se rozšiřuje tzv. procesně věcný přístup, který se orientuje na zákazníka. (Synek, 2011)

Existuje celá řada směrů zvyšování produktivity; těmi hlavními jsou:

- Redukce nákladů (např. standardizace, outsourcing, odstranění nežádoucích ztrát),
- Redukce času (zkracování doby vývoje, distribuce, výrobního cyklu),
- Zvyšování jakosti,
- Hodnotová analýza (navrhování a hledání zlepšeného řešení funkcí analyzovaného objektu s cílem zlepšit jeho efektivnost). Manažerské výpočty a ekonomická analýza. (Synek, Kopkáně, Kubálková, 2011)

1.2 ORGANIZACE PODNIKU

Podnik je výsledkem cílevědomé činnosti, v kterém je potřeba vytvořit správné prostředí pro efektivní spolupráci všech zaměstnanců. Jedná se o smysl organizování, při němž vzniká organizační struktura podniku. Správná organizační struktura je jedním z nejdůležitějších nástrojů pro řízení výkonnosti podniku. Hlavním cílem podnikatele je zvyšování hodnoty svého řízení. Pokud podnikatel nechce nebo nemůže podnik řídit sám, může si na tuto pozici najmout profesionálního manažera. Jedná se o oddělení vlastnictví od řízení. Důležitou podmínkou je, aby manažeři jednali tak, jako by se jednalo o jejich podnik.

Organizační struktura slouží k tomu, aby každý v podniku znal svoji roli a roli své role při plnění strategie podniku. K žádoucímu chování podniku slouží řídicí systém, jenž musí být schopný zvládat integrovat úsilí od všech zaměstnanců ke splnění strategie podniku. K tomu je potřeba kvalitní informační systém, který je schopen pořizovat, zpracovávat, uchovávat ale i poskytovat informace a má být vhodný jako komunikační systém, který ztělesňuje předávání informací. (Synek, 2006; Wagner,2009)

1.2.1 Prvky organizační struktury

Mezi základní prvky organizační struktury a organizování jsou specializace, koordinace, vytváření útvarů, rozpětí řízení a dělba kompetencí.

Specializování má za úkol zajištění optimální specializaci člověka v daném systému. Specializace zvyšuje obecně produktivitu práce jednotlivce a usnadňuje kontrolu výsledků jeho práce. Dále zvyšuje nároky na koordinaci.

Nejčastějším způsobem zajišťování koordinace je pověření jednotlivce potřebnou pravomocí k udělování příkazů a odpovědností za plnění úkolů jím vedené skupiny. Kromě příkazovací pravomoci má také odpovědnost za vytváření předpokladu toho, že skupina bude schopna dosáhnout stanovených cílů. Seskupování jednotlivých pracovníků a vytváření útvarů pomáhá ke zlepšení koordinace. Pro vytváření útvarů jsou známá různá kritéria, která manažer musí volit nebo kombinovat tak, aby se co nejvíce přiblížil k optimální koordinaci.

Nejdůležitějšími kritérii jsou:

- Kvalifikace a specializace pracovníků;
- Pracovní proces a funkce, které jej mohou zabezpečit;
- Čas – rozdělení pracovníků např. do směn;
- Výrobek – seskupení pracovníků podle výrobku, který je nutno vyrábět;

- Zákazník – přihlížení k potřebám skupin zákazníků; např. výroba určená pro děti;
- Místo – seskupování zaměstnanců podle místa pracoviště.

Důležitým prvkem při organizování je rozpětí řízení, který vyjadřuje počet podřízených pracovníků jednomu nadřízenému. S přihlížením na limitující tělesnou i duševní kapacitu vedoucího, existuje maximální počet podřízených, které je schopen efektivně řídit. Tento počet se nazývá: optimální rozpětí řízení.

Dělbba kompetencí

V dnešní době se prosazuje trend k decentralizaci kompetencí (pravomoci a odpovědnosti). Pod pojmem decentralizací se rozumí rozdělení kompetencí na více míst a jejich přenesení na nižší úrovně organizace. Soustředění kompetencí na menší počet míst a posun na vyšší organizační úrovně je nazýván centralizací. (Veber, 2009)

1.2.2 Tvorba organizační struktury

V každém podniku se jedná o individuální záležitost, neexistuje žádná univerzální organizační struktura. Struktura musí být „šita na míru“ podle potřeb konkrétního podniku. (Synek, 2006)

1.3 Hospodaření podniku

Výnosy, náklady a výsledek hospodaření patří mezi nejdůležitější charakteristiky hospodaření každého podniku. Z tohoto důvodu jsou hlavním předmětem každodenního zájmu manažerů.

1.3.1 Výnosy

Jedná se o peněžní částku, kterou může podnik získat ze všech svých činností za dané účetní období bez ohledu na to, zda došlo v tomto období k jejich inkasu.

Tržby za prodej vlastních služeb a výrobků jsou hlavními výnosy výrobního podniku.

Podnikové výnosy jsou tvořeny:

- Finanční výnosy obstarané z finančních investic, cenných papírů a účastí;
- Provozní výnosy obstarané v provozně-hospodářské činnosti podniku (tržby za materiál);
- Mimořádné výnosy obstarané mimořádně např. prodejem odepsaných strojů.

1.3.2 Náklady

Nejčastěji používáme dvojí pojetí nákladů; jedno ve finančním účetnictví, které je určené pro externí uživatele. Druhé ve vnitropodnikovém účetnictví, které manažeři využívají manažery v řízení. Náklady musíme rozlišit od peněžních výdajů, které představují úbytek peněžních fondů podniku (hotovost, peníze na účtech v bance). Náklady z velké části souvisejí s výnosy příslušného období.

Druhé členění nákladů

Základními druhy jsou:

- Spotřeba materiálu a surovin, energie a paliv, provozních látek,
- Odpisy strojů, budov, nástrojů, výrobních zařízení,
- Mzdové a ostatní osobní náklady (platy, mzdy, provize, zdravotní a sociální pojištění),
- Finanční náklady (placené úroky, poplatky, pojistné),
- Náklady na externí služby (nájemné, dopravné, cestovné).

Podrobnější druhové členění se nejčastěji využívá např. ve výkazu zisku a ztrát nebo v účtové osnově. Toto členění je důležité především pro finanční účetnictví a pro finanční a jiné analýzy (ukazatele hodnoty přidané zpracováním).

Účelové třídění nákladů

Založeno na jednom ze dvou základních hledisek:

- Podle místa a odpovědnosti, tj. podle vnitropodnikových útvarů (středisek),
- Podle výkonů, kalkulační třídění nákladů.

Náklady rozdělené podle místa a odpovědnosti odpovídají na otázku, kde náklady vznikly a kdo je zodpovědný za jejich vznik. Jedná se o třídění nákladů podle vnitropodnikových útvarů. Náklady se člení v několika úrovních, záleží podle velikosti podniku a složitosti výroby.

Členíme je na náklady výrobní a nevýrobní činnosti.

Náklady výrobní činnosti dělíme dále na náklady hlavní, pomocné, vedlejší a přidružené. Naopak náklady nevýrobní činnosti dělíme na náklady na odbyt, správu a zásobování atd.

1.3.3 Tržby

Jedná se o hlavní složku výnosů většiny dnešních podniků (zemědělských, průmyslových, obchodních a dopravních).

Jedná se o peněžní částky, které podnik získá z prodeje zboží, výrobků a služeb v daném účetním období.

Podnik snažící se maximalizovat své tržby musí maximalizovat jednotlivé druhy výrobků i jejich ceny a nalézt takovou strukturu prodeje, která by tyto maximální tržby zajistila.

Z jednotlivých složek výnosů (tržeb) zjistíme z výkazu zisku a ztrát. (Synek, 2011)

1.4 ÚČETNÍ VÝKAZY

Tyto výkazy nejčastěji dělíme na dvě základní skupiny: účetní výkazy vnitropodnikové a účetní finanční výkazy. Účetní výkazy finanční řadíme mezi externí výkazy, z nichž pak čerpají především externí uživatelé. Z těchto výkazů získáme souhrn o stavu a struktuře majetku, tvorbě a užití výsledků hospodaření, zdrojích krytí, ale také o peněžních tocích. Ty pak můžeme označit za základ všech informací pro finanční analýzu, jedná se o veřejně dostupné informace, které podnik musí zveřejňovat, alespoň jedenkrát ročně. Interní zdroje neboli vnitropodnikové účetní výkazy nejsou právně upraveny, vznikají z vnitřních potřeb každé firmy. Pomáhají ke zpřesnění výsledků finanční analýzy.

Abychom mohli bez problému začít zpracovávat finanční analýzu, potřebujeme tyto účetní výkazy:

- Rozvahu;
- Výkaz zisku a ztrát;
- Cash flow.

Ministerstvo financí stanovilo závaznou strukturu u rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Tyto výkazy jsou součástí účastní závěrky u podvojného účetnictví. (Růžičková, 2010)

1.4.1 Rozvaha

Jedná se o statistický přehled o majetku podniku. Tento výkaz se skládá ze dvou částí. Nejdříve bude analyzována majetková struktura (aktiva) a finanční struktura (pasiva) podniku. Aktiva členíme podle doby jejich upotřebitelnosti, případně rychlost a obtížnost jejich konverze v peněžní prostředky (likvidnost), aby bylo možné uhradit splatné závazky (hledisko likvidity).

Aktiva lze rozlišit na:

- Pohledávky za upsaný základní kapitál
- Dlouhodobý majetek
- Oběžná aktiva
- Časové rozlišení.

Pohledávky za upsaný základní kapitál – tato položka je velmi často nulová. Zachycuje stav nesplacených akcií a podílů jako jednu z proti položek základního kapitálu.

Dlouhodobý majetek – je tvořen dlouhodobým hmotným majetkem, dlouhodobým nehmotným majetkem a dlouhodobým finančním majetkem. Tento majetek slouží podniku déle než jeden rok, postupně se opotřebovává a tvoří podstatu majetkové struktury.

Oběžná aktivita – představují krátkodobý majetek, který je v podniku v různých formách a je neustále v pohybu. Patří sem zásoby, pohledávky a krátkodobý finanční majetek. Čím rychleji se tento majetek obrací, tím větší zisk přináší podniku.

Časové rozlišení – zaznamenávají zůstatky časového rozlišení nákladů a příjmů v příštích obdobích.

Finanční struktura podniku je zachycena na straně pasiv rozvahy. Součástí jsou zdroje financování podnikového majetku. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

Pasiva se skládají ze základních položek:

- Vlastní kapitál
- Cizí zdroje
- Časové rozlišení

Vlastní kapitál

Základní kapitál se vytváří ve společnosti s ručením omezeným a v akciové společnosti povinně ze zákona. Je to soubor všech peněžitých i nepeněžitých vkladů všech společníků a akcionářů.

Kapitálový fond je tvořen zejména rozdílem mezi tržní a nominální cenou akcií, často označovaným jako emisní ážio. Tento fond je součástí vlastního kapitálu u akciových společností. Společnosti s ručením omezeným mají povinnost tvořit rezervní fond a družstva vytvářejí nedělitelný fond.

Cizí kapitál (zdroje) řeší nedostatek vlastního kapitálu. Jedná se o dluhy, které podnik musí po určité době splatit. Patří sem závazky a rezervy. Závazky představují dluhy vztahující se k hospodářským transakcím, které byly uskutečněny, ale dosud nebyly zaplacený. Podle délky splatnosti dělíme závazky na krátkodobé a dlouhodobé. Rezervy jsou tvořeny s náklady a jsou určeny k financování nepředvídatelných ztrát v budoucnu. (Kožená, 2007)

Správná rozvaha musí nést název a datum, ke kterému je vyhotovena. Podnik rozvahu sestavuje na začátku podnikání, tu nazýváme jako počáteční. Pak máme řádnou, která se vypracovává na konci každého účetního období. Mimořádné rozvahy se sestavují u zvláštních

příležitostí firmy (např. změna právní formy podniku, rozdělení podniku). Při likvidaci podniku máme pro změnu rozvahu konečnou.

Jednotlivé rozvahy může podnik mezi sebou porovnávat. (Růžičková, 2010)

Tabulka 1: Struktura rozvahy

Rozvaha	
Aktiva	Pasiva
<ul style="list-style-type: none"> • Pohledávky za upsaný základní kapitál 	<ul style="list-style-type: none"> • Vlastní kapitál <ul style="list-style-type: none"> - Základní kapitál - Kapitálové fondy - Fondy ze zisku - Výsledek hospodaření z minulých let - Výsledek hospodaření běžného účetního období
<ul style="list-style-type: none"> • Dlouhodobý majetek <ul style="list-style-type: none"> - Dlouhodobý nehmotný majetek - Dlouhodobý hmotný majetek - Dlouhodobý finanční majetek 	
<ul style="list-style-type: none"> • Oběžný majetek <ul style="list-style-type: none"> - Zásoby - Dlouhodobé pohledávky - Krátkodobé pohledávky - Krátkodobý finanční majetek 	<ul style="list-style-type: none"> • Cizí zdroje krytí majetku <ul style="list-style-type: none"> - Rezervy - Dlouhodobé závazky - Krátkodobé závazky - Bankovní úvěry a výpomoc
<ul style="list-style-type: none"> • Ostatní aktiva <ul style="list-style-type: none"> - Aktivní účty časového rozlišení 	<ul style="list-style-type: none"> • Ostatní pasiva <ul style="list-style-type: none"> - Pasivní účty časového rozlišení
Aktiva celkem	Pasiva celkem

Zdroj: vlastní zpracování podle (Kožená, 2007)

1.4.2 Výkaz zisku a ztrát

Tento účetní výkaz nám podává přehled o nákladech, výnosech a výsledku hospodaření za určité období. Zaznamenává se zde pohyb výnosů a nákladů, ovšem si musíme dát pozor, poněvadž se nejedná o pohyb příjmů a výdajů. I u tohoto výkazu je potřeba dodržovat strukturu výkazu a dynamiku jednotlivých složek. Sestavujeme ho v ročních či kratších intervalech. Informace, které získáme z tohoto výkazu, slouží jako podklad pro hodnocení firemní ziskovosti.

Vztahy mezi náklady a výnosy, příjmy a výdaji jsou následující:

- Náklady běžného účetního období obsahují také položky, které nebyly skutečně uhrazeny v daném účetním období, i když s ním souvisejí;
- Náklady běžného účetního období obsahují položky, které neznamenalý faktický úbytek finančních prostředků (odpisy, tvorba rezervy);

- Výnosy běžného účetního období obsahují položky, které nebyly skutečným příjmem běžného účetního období (tržby za fakturované zboží);
- Výkaz zisku a ztráty nebere na vědomí některé výdaje běžného období – tam, kde se jednalo o úbytek peněz běžného období, ale na o náklad běžného období;
- Výkaz zisku a ztráty nezohledňuje některé příjmy běžného období – přijaté nájemné předem, ale není to výnos běžného období.

Náklady – peněžní částka, kterou podnik musí vynaložit ke získání výnosů. Náklady členíme na:

- Běžné provozní náklady (spotřeba výrobků, materiál, osobní náklady)
- Ostatní provozní náklady
- Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku
- Finanční náklady (úroky)
- Mimořádné náklady

Výnosy – peněžní částka, kterou podnik získal ze všech svých činností za dané určité období bez hlediska na to, zda v daném období došlo k jejich inkasu. Výnosy dělíme na:

- Provozní výnosy – např. z tržby prodeje
- Finanční výnosy – zisk z vkladů, cenných papírů a účastí
- Mimořádné výnosy – např. prodej odepsaných strojů

Ve struktuře výkazu nalezneme několik výsledků hospodaření. Jednotlivé výsledky se od sebe odlišují tím, jaké náklady a výnosy do struktury vstupují. Výsledek hospodaření členíme na 6 skupin. Nejdůležitější skupina je hospodářský výsledek z provozní činnosti, ten odráží schopnost firmy ze své hlavní činnosti vytvářet kladný výsledek hospodaření. Provozní výsledek se skládá z několika dílčích výsledků:

- Výsledek z prodeje zboží – tržby z prodeje,
- Výsledek z prodeje investičního majetku a materiálu,
- Výsledek z ostatní provozní činnosti.

Důležitou složkou je také mezisoučet přidaná hodnota – tu vypočteme tak, že sečteme obchodní marži a výkony od toho odečteme součtem výkonné spotřeby. Stejně se zabýváme i výsledkem z finanční činnosti a mimořádným výsledkem hospodaření.

Výkaz zisku a ztrát se vztahuje k určitému časovému intervalu, jedná se o přehled výsledkových operací za daný interval. Obsahem výkazu jsou tokové veličiny, které jsou založeny na kumulativní bázi, změny v čase nemusejí být rovnoměrné.

S výkazem se pojí i problémy. Je pravda, že nákladové a výnosové položky se mnohdy neopírají o skutečné příjmy a výdaje. Další problém je v tom, že náklady nemusejí být zaplacený ve stejném období za jaké se objevují ve výkazu zisku a ztráty, u některých nákladů se jedná o hotovostní výdaj (odpisy, amortizace, goodwill). (Růžičková, 2010; Synek, 2006)

1.4.3 Cash flow

Poměrně moderní a mladou metodu finanční analýzy je sledování peněžních toků - anglický výraz: Cash flow. Pochází z USA a následně se výrazně rozšířil do ekonomiky různých zemí. Výkaz peněžních toků srovnává bilanční formu tvorby peněžních prostředků s jejich využitím za určité období, slouží k posouzení skutečné finanční situace.

Přehled nám podává informace o peněžních tocích za dané období. Peněžní toky chápeme jako přírůstky či příjmy a úbytky neboli výdaje peněžních prostředků a jejich ekvivalentů. Mezi peněžní prostředky řadíme hotovost, ceniny, peněžní prostředky na účtu včetně pasivního zůstatku a peníze na cestě. Ekvivalenty rozumíme krátkodobý likvidní majetek, ten je možno s nízkými dodatečnými transakčními náklady přeměnit v předem známou peněžní částku a u něhož se neočekávají významné změny hodnoty v čase.

Výkaz dělíme na tři základní skupiny: provozní, investiční a finanční činnosti.

Nejdůležitější část výkazu se týká provozní činnosti. Tato část nám pomáhá zjistit do jaké míry odpovídá výsledek hospodaření za běžnou činnost skutečným vydělaným penězům. Jde nám taky o změny pohledávek u odběratelů, změny závazků u dodavatelů, změny zásob apod. Investiční činnosti se týkají opatření investičního majetku a struktury daných výdajů, ale také rozsahu výnosů z prodeje investičního majetku, který je vykazován v tomto výkazu. V oblasti týkající se finanční činnosti hodnotíme vnější financování, zejména pohyb dlouhodobého kapitálu.

Výkaz cash flow poskytuje informace o struktuře finančních zdrojů získané podnikem v daném období.

Finančně – hospodářská politika podniku v daném období, ukazuje výsledek rozhodování podniku a číselné účinky rozhodovacích procesů. Dále poskytuje informace o struktuře užití

finančních prostředků v daném období, jednotlivé formy žití mají různé důsledky na finanční pozici podniku. (Růžičková, 2010)

Metody sestavení výkazu Cash flow

Existují dvě metody sestavení výkazu – metoda přímá a nepřímá.

Metoda přímá – je sestavena na základě skutečných plateb, resp. čistých peněžních toků uvedených v samostatné bilanci peněžních toků. Příjmy a výdaje se seskupují do samostatných, předem vytvořených položek. Schematicky můžeme přímou metodu vyjádřit tímto způsobem:

Tabulka 2: Přímá metoda Cash flow

Počáteční stav peněžních prostředků
+ příjmy za určité období
- výdaje za určité období
= Konečný stav peněžních prostředků.

Zdroj: vlastní zpracování podle (Kožená, 2007)

Metoda nepřímá – zpracovává výsledek hospodaření zjištěného v podvojném účetnictví, který transformuje na tok peněz.

Transformace vychází z:

1. Náklady nemusí být současně i úbytkem peněz, tudíž výdajem;
2. Výdaje nemusí být současně i nákladem;
3. Výnosy nemusí být současně i přírůstkem peněz, tedy příjmem;
4. Příjmy nemusí být současně i výnosem. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

Tabulka 3: Nepřímá metoda Cash flow (podvojně účetnictví)

Zisk běžného období
• Výnosy, které nebyly v běžném období příjmy (např. prodej na fakturu)
+ Náklady, které nebyly v běžném období výdaji (např. tvorba rezerv)
• Výdaje, které nebyly v běžném období náklady (např. předplatné časopisu)
+ Příjmy, které nebyly v běžném období výnosy (např. přijaté zálohy)

Zdroj: vlastní zpracování podle (Kožená, 2007)

Častěji se cash flow kvantifikuje nepřímým způsobem.

Tabulka 4: Příklad Cash flow

P.		Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	
		Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)	
Z.		Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	
A.	1.	Úpravy o nepeněžní operace	= A.1.1.+ ... + A.1.6.
A.	1. 1.	Odpisy stálých aktiv a umořování oceňovacího rozdílu k nabytému majetku a goodwillu	
A.	1. 2.	Změna stavu opravných položek, rezerv	
A.	1. 3.	Zisk z prodeje stálých aktiv	
A.	1. 4.	Výnosy z dividend a podílů na zisku	
A.	1. 5.	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	
A.	1. 6.	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	
A.	*	Cistý peněžní tok z prov.činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mimořádnými položkami	= Z. + A.1.
A.	2.	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	= A.2.1.+ ... + A.2.4.
A.	2. 1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, aktivních účtů časového rozlišení a dohadných účtů aktivních	
A.	2. 2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, pasivních účtů časového rozlišení a dohadných účtů pasivních	
A.	2. 3.	Změna stavu zásob	
A.	2. 4.	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostř. a ekvivalentů	
A.	**	Cistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	= A.* + A.2.
A.	3.	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	
A.	4.	Přijaté úroky	
A.	5.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	
A.	6.	Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy (tvoří mimořádný hospodářský výsledek) včetně uhrazené splatné daně z příjmů z mimořádné činnosti	
A.	7.	Přijaté dividendy a podíly na zisku	
A.	***	Cistý peněžní tok z provozní činnosti	= A.** + A.3. + ... A.7.
		Peněžní toky z investiční činnosti	
B.	1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	
B.	2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	
B.	3.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	
B.	***	Cistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	= B.1.+ ... + B.3.
		Peněžní toky z finanční činnosti	
C.	1.	Dopady změn dlouhodobých závazků, popřípadě krátkodobých závazků, které spadají do finanční činnosti na peněžní prostředky	
C.	2.	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	= C.2.1.+ ... + C.2.6.
C.	2. 1.	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, emisního ážia atd.	
C.	2. 2.	Vyplacení podílů na vlastním kapitálu společníkům	
C.	2. 3.	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	
C.	2. 4.	Úhrada ztráty společníky	
C.	2. 5.	Přímé platby na vrub fondů	
C.	2. 6.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně	
C.	***	Cistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	= C.1.+C.2.
F.		Cisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	=A.***+B.***+C.***
R.		Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období	= P. + F.

Zdroj: vlastní zpracování podle (Procházka,2017)

Výkaz cash flow není ovlivněn metodou odepisování majetku. Další výhodou je, že tento výkaz není zkreslován systémem a výši časového rozlišení. (Růžičková, 2010)

1.5 MOTIVACE

Motivace sjednocuje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli. Je vázána na vnitřní stimuly člověka. Tužby, zájmy, představy, a hlavně nedosažené potřeby vyvolávají psychické napětí, které představují impuls k určitému chování jedince. Člověk má určité potřeby, které můžeme rozdělit na primární (fyziologické) a sekundární, které jsou ovlivňovány vnějším prostředím.

Značná část lidí stráví velkou část svého života v práci. Proto je pro manažery důležité poznat, zda je pro zaměstnance práce pouhým prostředkem k získávání peněz či i něčím více. Motivace se uskutečňuje prostřednictvím manažerských technik a systémů odměn a trestů, pomocí pobídek a stimulů. (Veber, 2009)

Správná motivace představuje vůbec nejdůležitější prvek programu, k zvyšování firemních příjmů. Tento úkol je mezi všemi potřebnými prvky nejsnadnější splnit správně. (Eden, Long, 2015)

V dnešní době existuje mnoho teorií, podle kterých se podnik může řídit. Mezi nejvlivnější a nejznámější řadíme:

- Teorie instrumentality – tzv. teorie cukru a biče, tyto prostředky slouží jako zabezpečení toho, aby se lidé chovali žádoucím způsobem.
- Teorie zaměřená na obsah – tato teorie je známá jako teorie potřeb. Zkoumá jednotlivé kroky za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které výrazně ovlivňují chování. Touto teorií se zabýval Mashlow (1954) a Herzberg a kol. (1957).
- Teorie zaměřené na proces – u této teorie se zaměřujeme na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci se souvisejícím očekáváním (Vroom, 1964), cíli (Latham a Locke, 1979) a vnímáním spravedlnosti (Adams, 1965).

S motivací úzce souvisí pojem spokojenost s prací. Tento termín se týká především postojů a pocity, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Ekvivalentem se často definuje jako morálka. Tak Guion (1958) definuje morálku jako „míru, v jaké jsou uspokojovány potřeby jedince, a míru, v jaké jedinec vnímá, že tato spokojenost pramení z jeho celkové pracovní situace“.

To, jak je zaměstnanec spokojen s prací, souvisí s vnitřními ale i s vnějšími motivačními faktory. (Armstrong, 2007)

1.5.1 Nežádoucí motivace

V každé organizaci mohou být pracovníci vystaveni působení řady faktorů, které u nich v konečném výsledku vyvolávají negativní impulsy k jednání. Při této souvislosti můžeme mluvit o nežádoucí motivaci nebo též o demotivaci.

Nechtěné motivační důsledky mohou mít různý původ:

- Špatné řídicí techniky;
- Netečnost manažerů vůči různým vnějším a vnitřním faktorům, které u pracovníků vyvolávají rozčarování, frustraci, apatii apod.;
- Špatně zvolené motivační nástroje, jejichž výsledkem je kontraproduktivní jednání pracovníků;

Nedostatek některých řídicích aktů, která je pracovníky vnímána negativně (Eden, Long, 2015)

1.5.2 Motivace a peníze

Peníze a motivace, se v dnešní době velmi často propojují. Jedná se o nejobvyklejší vnější odměnu. Pan Herzberg a kol. (1957) zpochybnili motivaci peněz. Tvrdili, že nedostatek peněz může vyvolat u člověka nespokojenost, ovšem ani jejich obstarávání u lidí nevyvolává trvalou spouštěnou. U lidí s pevným platem nebo platovým tarifem, kteří nemají bezprostřední prospěch z některého pobídkového systému. Ti se cítí většinou velmi dobře když dostanou přidáno, zvýšení platu berou jako hmatatelnou formu uznání za svou práci.

Peníze nám nicméně poskytují prostředky k dosažení různých cílů. Je to velká síla, jelikož jsou přímo či nepřímo spojeny s uspokojováním mnoha potřeb. Pokud je dostáváme pravidelně, uspokojují naše základní potřeby jako je například potřeba přežití či bezpečí. Dále mohou uspokojit potřebu sebeúcty či postavení. (Armstrong, 2007)

1.6 INDEXY BAZICKÉ A ŘETĚZOVÉ

Index je poměrové číslo, s jehož pomocí se srovnávají hodnoty téhož ukazatele, které se liší z hlediska časového, prostorového nebo věcného. Při hodnocení daného ukazatele, který máme k dispozici v časové řadě, nás často zajímá posloupnost změn. Jedná se o změny vzhledem k předchozímu období, ale i o změny k nějakému pevně zvolenému období. Podle zvoleného období pak řadu rozlišujeme na řetězové indexy a řadu bazických indexů.

1.6.1 Řada bazických indexů

Řadu bazických či indexů se stálým základem počítáme jako podíly jednotlivých hodnot časové řady k nějakému pevnému základu. Při volbě základu se řídíme účelem srovnání. Je důležité, aby zvolený základ představoval nějaké „normální“ období.

1.6.2 Řada řetězových indexů

Tuto řadu také můžeme nazvat jako řadu s měnícím se základem, získáme tím podíly po sobě jdoucích hodnot. (Cyhelský, Souček, 2009)

1.7 ZPŮSOBY ZVYŠOVÁNÍ PRODUKTIVITY

Zvyšování produktivity přináší podniku vyšší růst zisku. Zvyšuje výkonnost provozních obslužných jednotek a zlepšení využití zdrojů.

1.7.1 Hodnotová analýza

Jedná se o systematické a kreativní prozkoumání všech položek nákladů, výrobků či služeb. Jejich cílem je snížit nebo odstranit ty, které nepřinášejí z pohledu zákazníka akceptovatelnou hodnotu, přitom se však zachovávají požadavky na kvalitu a výkon.

Důležitá otázka zní, jak je možné tyto náklady poznat, vymýtit nebo alespoň omezit jejich následky. K tomu potřebujeme:

- Aktivní spolupráce všech účastníků,
- Kázeň v pracovním postupu,
- Atmosféra otevřeného souhlasu,
- Pozitivní myšlenkový postoj, snaha zlepšit výsledky,
- Postup pro řešení problémů.

Z toho vyplývá, že je zapotřebí hodnotová analýza.

Klasický postup této analýzy je složena ze sedmi dílčích částí:

1. **Definice:** než je možné přistoupit k problému, je nutné jej přesně definovat. Jakého cíle potřebujeme dosáhnout? Co zákazník skutečně potřebuje? Které vlastnosti jsou žádostí? Pokud se tato definice neudělá důkladně, lze promarnit mnoho času odchýlením se od zkoumaného předmětu. V dalším kroku je důležité definovat rozsah vyšetřování, to znamená, co je a co není v úkolu skutečně obsaženo. V závěrečné fázi je zapotřebí definovat přístup: jedná se o novou konstrukci, nebo jen při stávající konstrukci zlepšit náklady či o nějaký stav mezi těmito možnostmi?
2. **Informace:** tato část pojednává o souhrnu veškerých technických podkladech, konkurenčních výrobcích, závažných informací, relevantních informací a technických podkladech. Některé z nich je opatřit nebo pořídit v použitelné formě, jiné jsou už k dispozici. Při shromáždění takových podkladů, zvláště když je nutné je obstarat, se objeví cesta ke zlepšení. Definovat funkci je nutno na základě vymezení problému a disponibilních informací. Funkce je chápána jako znak, na jejímž základě lze výrobek prodat zákazníkovi.

3. **Spekulace:** až jsou na základě informací, které jsou v danou chvíli k dispozici, určena základní funkce, snažíme se pro ně najít jiné možnosti. Během spekulací hledáme alternativy, při kterých nehledíme na cenu nebo jejich použitelnost. Potřebujeme, značné množství alternativ, které lze následně roztřídit podle technologie a ceny. Často se u této příležitosti používá brainstorming s cílem dosáhnout maximálního počtu alternativ.
4. **Vyhodnocení:** jakmile se ustálí tok nových nápadů, nastává čas ocenit všechny varianty. Nejprve se jednotlivé alternativy ocení podle nákladů. Tato ocenění nemusejí být přesná, velmi často stačí použít srovnávací desetibodovou stupnici pro stávající způsoby. Veškeré nápady, které se při ocenění odhalí, jako dražší než stávající metoda, tak se odkládají. Tímto krokem dochází ke zjednodušení následujícího technologického ohodnocení zbývajících alternativ. Nejčastějším doporučením, kde začít je s technologickým oceněním u nejlépe vypadající alternativy. Občas se jedná o stav bez některé původní součástky nebo bez nějakého výrobního postupu. Atraktivní nápady se potom podrobují funkční analýze (postupně později) a velmi často se objeví určitý počet nápadů, které jsou výhodnější než stávající metoda.
5. **Potvrzení:** během použití této metody se objeví možnosti, které jsou lacinější, ale které při tom, podle její definice nesmí snížit kvalitu a výkon výrobku. Je důležité prokázat, že vzniklé a ohodnocené varianty tomuto předpokladu odpovídají. K tomuto účelu poslouží zkoušky, pokusy a zkušební vyhodnocení. Během tohoto zkoušení se kontrolují a opravují ohodnocení nákladů. Jestliže vše proběhne k úplné spokojenosti, jsou zvolené alternativy připravené pro zavedení.
6. **Zavedení:** předešlé kroky hodnotové analýzy reprezentují výhradně výdaje. Pouze uskutečněním návrhů lze výdaji (a daleko více) získat zpět. Provedením návrhů lze odůvodnit všechno předcházející úsilí členů týmů. Tým se zabývá činností štábní, realizaci, která není jejich odpovědností. Uskutečnění na základě návrhu, je v rukou vedení firmy, ale ostatní spolupracovníci, kteří mají zájem na jejím provedení.
7. **Zpráva:** závěrečný úkol týmu hodnotové analýzy je sepsání detailní formální zprávy se sdělením dosažených výsledků. Slouží jako opěrný pilíř pro další zlepšovací návrhy, které budou následovat v budoucnosti. (Veber, 2009)

1.7.2 Redukce nákladů

Redukce nákladů neboli snižování nákladů je jednorázová nebo dlouhotrvající iniciativa zaměřena na redukování výdajů s cílem zlepšení ziskovosti.

Snižování nákladů nemusí mít vždy drastický charakter zapříčiněný nějakou obtížnou hospodářskou situací. Redukování nákladů je běžná situace i v normálních podmínkách a mělo by být v určité míře přirozenou součástí ozdravných mechanismů většiny firem.

Nejčastěji se snižují tyto typy nákladů:

- Personální náklady – snižování mezd či platů, škrtnání benefitů;
- Materiálové náklady – snížení zásob materiálu;
- Výrobní náklady – zredukování nákladů na výrobu, její náročnost;
- Náklady na služby – snížení vybraných služeb;
- Provozní náklady – např. snížení počtu provozů;
- Náklady vyvolané neefektivními technologiemi;
- Snižování provozních hodin;
- Finančních náklad;
- Prodlužování splatnosti faktur. (Snižování nákladů, 2016)

Firmám se ve snaze o snižování nákladů nabízejí různé možnosti. Některé mají vliv na činnost celé organizace, jiné se dotýkají jedné či několika provozních činností a jejich implementace náleží do pravomoci provozních manažerů.

- **Standardizace** – lze ji definovat jako systematicky uskutečňované úsilí o výběr, sjednocení a účelnou stabilizaci jednotlivých řešení či prvků, jejich kombinací a vztahů napříč celého hodnototvorného řetězce firmy. Efektivní uplatnění standardizace. Standardizace je systém ze vzájemně propojených limitů, norem, normativů, vztahů, značení atd. Umožňuje ji účinně využívat v jednotlivých oblastech řízení podniku.
- **Outsourcing** – jedná se o vyčlenění služeb, procesů, zdrojů a činností mimo organizaci formou dlouhodobého smluvního vztahu. Vyčleněné procesy, služby a činnosti jsou zajišťovány externí firmou. (Veber, 2009; Synek, 2011)

1.7.3 Redukce času

„Time based management“ a „Time based competition“ nebo-li redukce času. Jedná se o pojmy, s kterými se setkáváme v souvislosti s doručeními, jejichž smyslem je akceptovat hledisko času v manažerských činnostech.

Zkracování času se týká provozu, vývoje, ale i distribuce. Snižovat spotřebu času můžeme i v manažerských činnostech (rychlejší získávání informací z trhu, rychlejší rozhodování a apod.) a v administrativě (dodacích listů, vystavování objednávek, faktur, vypracování účetních a apod.)

Čas má určité zvláštnosti, například, že se nemůže akumulovat, neboť mají všichni k dispozici stejný objem času. Jestliže má-li být čas konkurenční přínosem, důležitá je produktivita a správné využití. Můžeme za jednotku času vytvořit více nebo snížit spotřebu za jednotku čas. Ovšem není jasné, zda se pod pojmem „jednotka“ nalezneme ukončený vývoj nového výrobku, konkrétní výrobek, seřízení stroje, vypuštění lázně, uklizení hotelového pokoje, dezinfekce vany, a napuštění nové léčebné lázně pro pacienta v lázních, omítnutí metru čtverečního interiérové zdi atd.

Doporučení pro zkrácení času mají různé podoby:

- Odstranění zcela zbytečných postojů a činností, která zde nemají žádná odůvodnění, ačkoliv trvají a vyžadují čas, přičemž provedení tohoto doporučení nežadají žádné investice a náklady;
- Zrušení či zkrácení méně produktivního času, jako jsou pracné na manipulaci, skladování, kontrola kvality apod., tato redukce času vyžaduje jednorázové vynakládání prostředků pro ideální rozmístění strojů v hale, zjednodušením materiálových toků atd.:
- Zrychlení pracovních nebo průběhu jednotlivých technologických operací; tyto doporučení jsou obvykle spojovány s požadavky na finanční prostředky, zejména u nákupu nejnovějších technologií, ovšem je ale dobré mít na paměti, že lokální zkrácení času určené operace nemusí mít žádný velký vliv na omezení celkového produkčního času či zvýšení kapacity provozu jako celku;
- Paralelního či souběžného provádění aktivit, je-li možné provádět během jednoho časového úseku více aktivit, které mají být uskutečněny, dochází k značným úsporám, přičemž v praxi se nabízí série možností pro využití tohoto doporučení:

- Vývoj nových výrobků, zde je co největší snahou souběh řešení vývojových, projekčních, konstrukčních a dalších úkolů v rámci předem definovaných cílových kritérií a termínů,
- Při výrobě především u složitějších produktů obvykle existují četné možnosti zkracování času:
 - Tam, kde tomu nebrání požadavky technologické návaznosti je v zájmu zkracování průběžné doby výroby uskutečňovat souběžnou výrobu (Veber, 2009)
 - SMED (single minute Exchange of die) jde o převratnou japonskou metodu, která vede k velké úspoře přechodových časů, tuto složku nákladů zřetelně potlačují, což umožňuje snižovat velikost ekonomicky únosné výrobní dávky a tím snižovat stavy zásob. (Synek, 2006)
- Distribuce, paralelní průběh balících či expedičních činností s vystavením dodacího listu a faktury:
- Reorganizace s výraznými prvky v provozních činnostech nepřetržitého procesního toku založeného na „tahu“. (Veber, 2009)

1.7.4 Zvyšování jakosti

Existuje mnoho definic a přístupů k vymezení pojmů jakosti (kvalita). Některé z nich zní:

- Jakost je způsobilost pro užití. (Juran)
- Jakost je shoda s požadavky. (Crosby)
- Jakost je míra výsledku, která může být kategorizována v různých třídách. (Veber, 2002)

Jakost (kvalita) je určitý stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik. Požadavek je vyjádřen jako potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají nebo jsou závazné, inherentní se interpretuje jako existující v něčem, jako je např. trvá charakteristika. (Veber, 2009)

Požadavky na vlastnosti hmotných produktů lze charakterizovat, do několika skupin:

- **Funkčnost** – všechny výrobky jsou vyráběny pro konkrétní účely. Uspokojují základní představy zákazníka o smysluplnosti nákupu.

- **Estetická působivost** – k výrobku patří jeho vnější forma reprezentovaná tvarovým řešením, vzhledovou působivostí aplikovaných materiálů, barevností. Tato vlastnost, má u každého výroku jinou váhu.
- **Nezávadnost** – stále se zvyšující odpovědnost spotřebitelů i celé společnosti nejen za své zdraví, ale i za zdravé životní prostředí napomáhá ke zvyšování požadavků na zdravotní nezávadnost, hygienická nezávadnost a bezpečnost.
- **Ovladatelnost** – výrobek nesmí v žádném případě zatěžovat uživatele zvýšenými nároky na fyzické a duševní schopnosti.
- **Trvanlivost** – v dřívějších dobách bylo velmi časté vyrábět výrobky, tak aby vydržely co nejdéle. Tento požadavek, byl velmi dominantní a často zastupoval jakost.
- **Spolehlivost** – výrobek by měl plnit veškeré funkce v jakémkoliv okamžiku, aniž by nastala závada, v dnešní době je považována zákazníky za samozřejmou.
- **Udržovatelnost, opravitelnost** – jedná se o specifické požadavky u různých výrobců. Většina zákazníků vyžaduje, aby údržba byla jednoduchá a snadná. (Veber, 2002)

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

- 1. produktivita práce ve vztahu na pracovníka,**
- 2. produktivita práce ve vztahu na jednotku pracovní doby,**
- 3. produktivita práce ve vztahu na jednotku mezd.**

2 PRAKTICKÁ ČÁST

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

2.1 Představení podniku

Firma vznikla roku 1998, kdy bratři A. a P. K. založili ve Skleném nad Oslavou firmu K. Hlavním výrobním zaměřením je obrábění kovů. Činnost firmy byla na samém začátku zaměřena na třískové obrábění tradičními technologiemi, tedy soustružení, frézování a broušení.

2.1.1 Organizační uspořádání podniku

Podnik svou organizační strukturu měnil podle rostoucího počtu zaměstnanců. Všele podniku jsou oba bratři, kteří společně rozhodují o nejdůležitějších otázkách. Manažery mají rozdělené do pěti skupin, ti zodpovídají a též mají na starost další úseky, které mají pod sebou. Podrobnější zobrazení, viz na obrázku níže.

Organizační struktura v podniku



Obrázek 1: Organizační struktura podniku

Zdroj: vypracované dle podnikových dokumentů

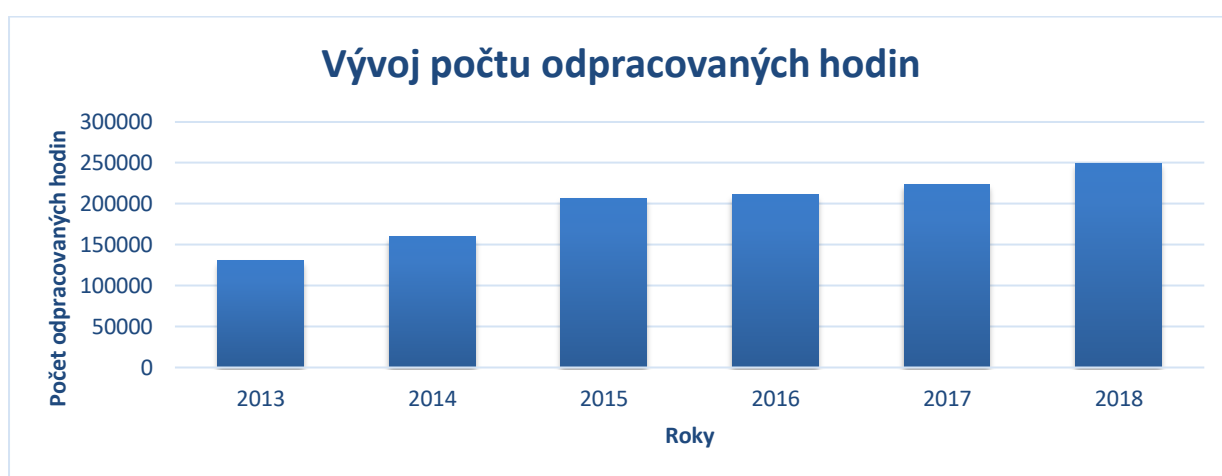
2.1.1 Vývoj počtu odpracovaných hodin

S růstem zaměstnanců úzce souvisí i počet odpracovaných hodin. Růstu napomáhá i to, že většina zaměstnanců pracuje na směny. S grafu uvedený níže vidíme, že počet hodin vzrostl skoro o 120 000 hodin, **tedy o 91 %**.

Tabulka 5: Počet odpracovaných hodin

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Odpracované hodiny	130 540	159 601	206 520	210 891	223 972	249 381

Zdroj: vypracované dle podnikových dokumentů



Obrázek 2: Graf zobrazující počet odpracovaných hodin

Zdroj: vypracované dle podnikových dokumentů

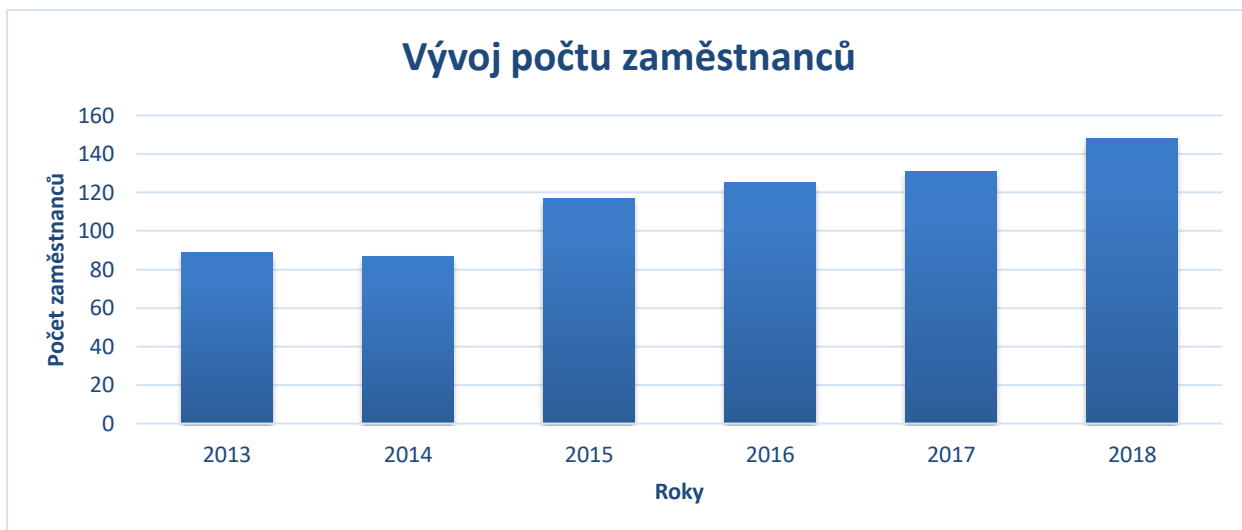
2.1.2 Vývoj počtu zaměstnanců

Počet zaměstnanců má rostoucí tendenci z důvodu rozšiřování výroby a vytváření nových pracovních pozic. Zaměstnanci zde pracují na směny. Z tabulky můžeme vidět, že za 5 let vzrostl počet zaměstnanců z počtu 89 na 148, **tedy o 66%**.

Tabulka 6: Počet zaměstnanců v jednotlivých letech

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Počet osob	89	87	117	125	131	148

Zdroj: vypracované dle podnikových dokumentů



Obrázek 3: Graf zobrazující vývoj počtu zaměstnanců

Zdroj: vypracované dle podnikových dokumentů

2.1.3 Vývoj průměrné hodinové mzdy

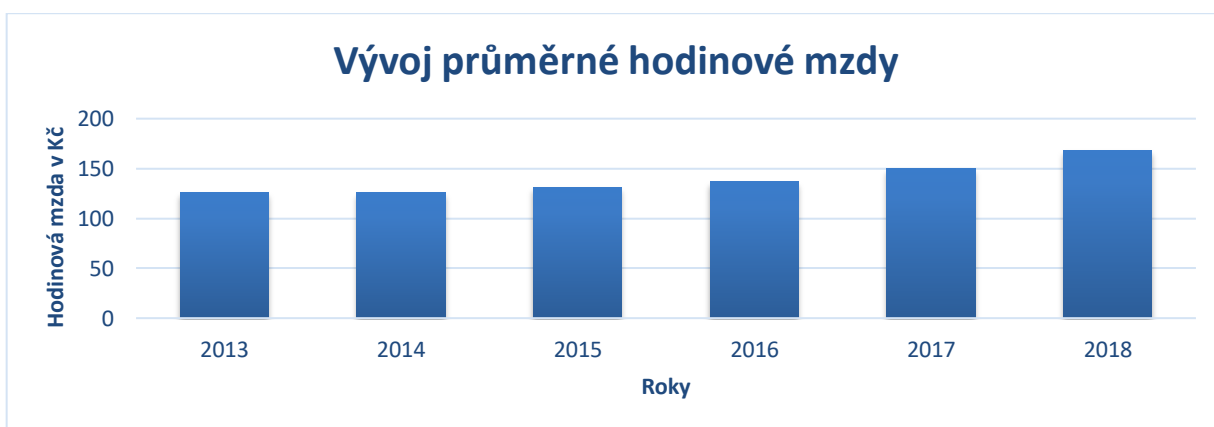
Průměrná hodinová mzda zaměstnance je jedním z kritérií při zpracování analýzy produktivity práce. Přispívá k lepším výkonům zaměstnanců.

Průměrná hodinová mzda do roku 2013 do konce roku 2018 vzrostla až na 167,9 Kč, **tedy o 34 %**. V roce 2013 byla průměrná mzda nižší o cca 42 Kč.

Tabulka 7: Průměrná hodinová mzda (v Kč)

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Průměrná hodinová mzda (v Kč)	125,7	126,1	130,98	136,9	149,81	167,9

Zdroj: vypracováno dle podnikových dokumentů



Obrázek 4: Graf zobrazující průměrné hodinové mzdy

Zdroj: vypracováno dle podnikových dokumentů

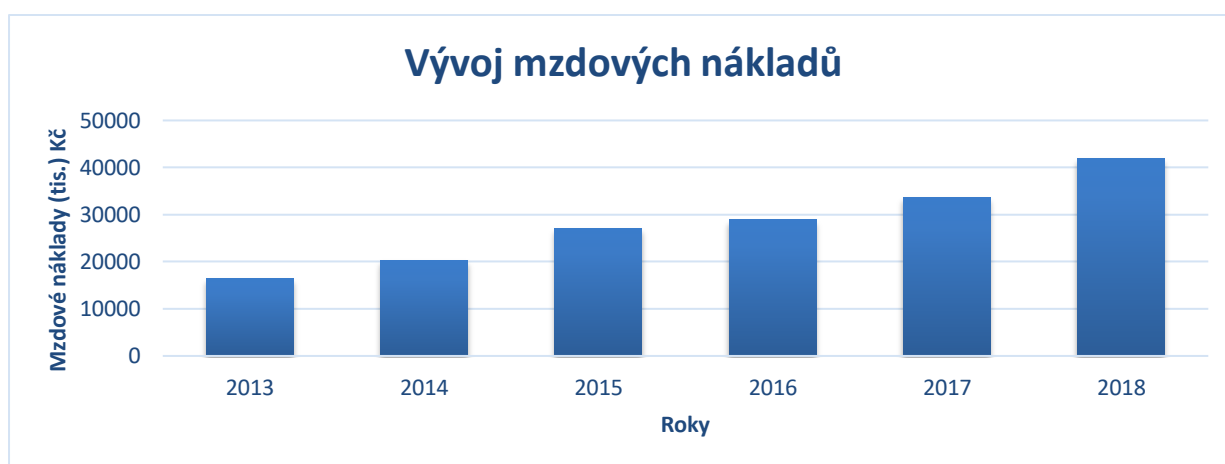
2.1.4 Vývoj mzdových nákladů

Z tabulky, která je uvedena níže, můžeme vidět, že mzdové náklady v podniku vzrostly za pět let na 41 873 Kč, **tedy o 155 %**. Růst mzdových nákladů úzce souvisí s počtem odpracovaných hodin, ale i s počtem zaměstnanců.

Tabulka 8: Mzdové náklady

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Mzdové náklady (tis. Kč)	16 406	20 216	27 050	28 870	33 554	41 873

Zdroj: vypracované dle podnikových dokumentů



Obrázek 5: Graf zobrazující vývoj mzdových nákladů

Zdroj: vypracované dle podnikových dokumentů

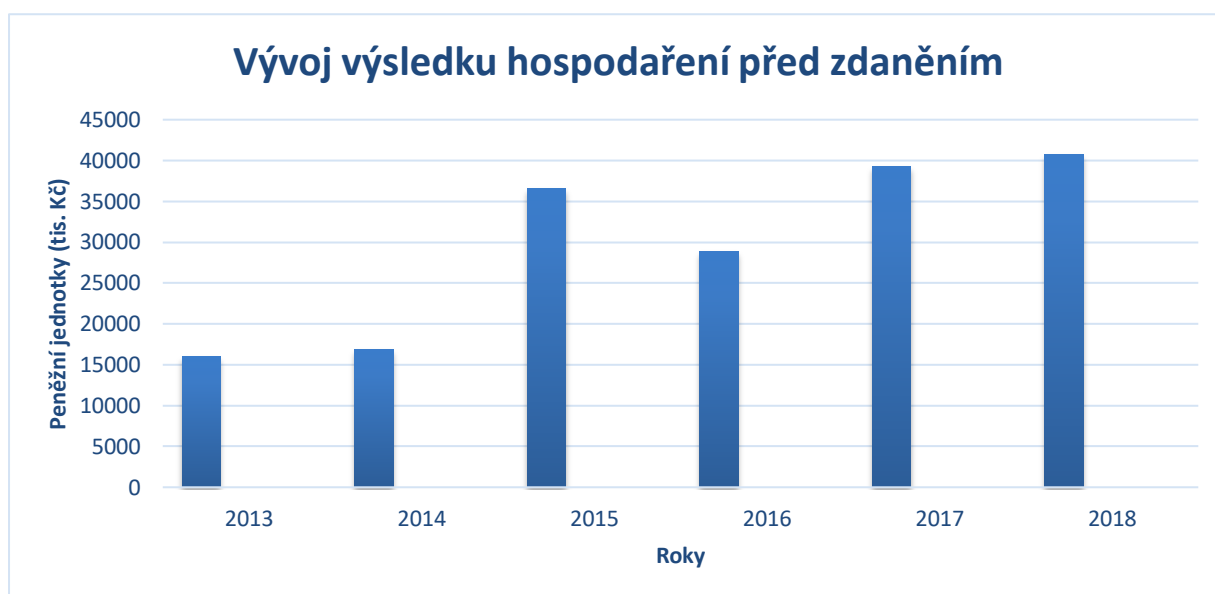
2.1.5 Výsledek hospodaření podniku v letech 2013 -2018

Autorka tyto údaje potřebné k výpočtu výsledku hospodaření vybraného podniku ve sledovaném období, našla ve výkazu zisku a ztrát uvedených v přílohách.

Tabulka 9: Hospodářské výsledky v podniku ve sledovaném období v tis. Kč

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Výnosy celkem	166 682	193 938	260 312	239 404	269 677	318 628
Přidaná hodnota	38 502	51 064	85 326	84 793	98 464	111 002
Provozní výsledek hospodaření	16 395	15 743	37 011	29 951	39 868	44 067
Výsledek hospodaření před zdaněním	16 027	16 909	36 557	28 893	39 327	40 742

Zdroj: vypracováno dle podnikových dokumentů



Obrázek 6: Graf zobrazující HV před zdaněním v letech 2013-2018

Zdroj: vypracováno dle podnikových dokumentů

Výsledek hospodaření v daném podniku ve sledovaném období nám ukazuje, že se společnost drží v kladných číslech, tedy v zisku. Graf nám zobrazuje, že podnik v roce 2015 zvýšil svůj hospodářský výsledek před zdaněním o cca 20 000 (tis. Kč). Následující rok došlo ke snížení zisku o cca 7 500 (tis. Kč), ovšem další roky má zisk opět rostoucí tendenci. Celkově vzrostl o cca 24 000 (tis. Kč), v procentech se jedná o **nárůst o 154 %**.

Rostoucí tendenci mají všechny hodnoty uvedené v tabulce č. 9. z níž můžeme vidět, že se tržby zvedly za sledované období o cca 150 000 (tis. Kč), **tedy o 91 %**. Přidaná hodnota vzrostla za dané období o cca 72 000 (tis. Kč), **tedy o 188 %** a provozní výsledek hospodaření vzrostl o cca 27 000 (tis. Kč), **tedy o 168 %**.

Autorka hodnotí vývoj výsledku hospodaření velmi pozitivně.

2.2 Hodnocení produktivity ve vybraném podniku

V této kapitole se bude autorka zkoumat analýzu produktivity práce ve vybraném podniku během sledovaných let 2013 - 2018. Produktivita práce vystihuje objem produkce pomocí třech kritérií, a to na jednoho zaměstnance, na jednotku pracovní doby (Kč.) a na jednotku času (hodin). Výsledná data budou následně porovnávána pomocí řetězových indexů a bazických indexů, pro které je základním rokem, rok 2013. Výsledné hodnoty obou indexů budou vyjádřeny v procentech.

2.2.1 Produktivita práce ve vztahu na zaměstnance

Jako první analýzu si autorka zvolila produktivitu práce vztahenou na pracovníka. Následně vypočítá PP z výnosů, výkonů a přidané hodnoty. Při výpočtech dosadíme do čitatele jednu z těchto oblastí a průměrný počet osob do jmenovatele.

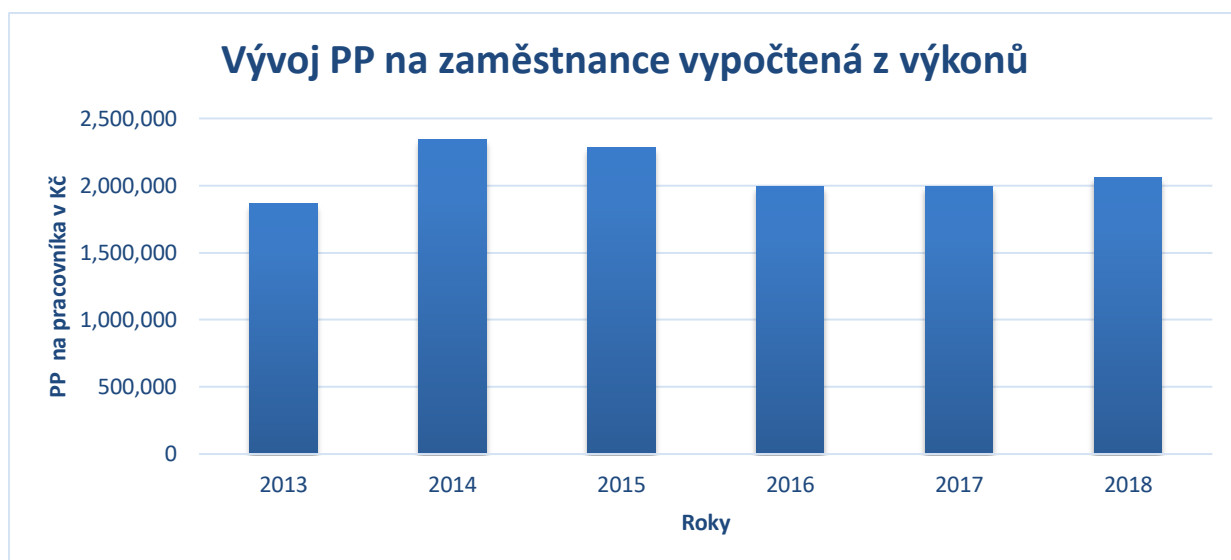
Produktivita práce ve vztahu na zaměstnance vypočtená z výkonu

V případě propočtu PP z výnosů dosadíme do jmenovatele průměrný počet osob. V tabulce dále najdeme výsledky řetězových a bazických indexů.

Tabulka 10: PP ve vztahu na zaměstnance vypočtená z výkonu

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Výkony (v tis. Kč)	165 809	203 878	266 840	248 735	261 667	305 696
Průměrný počet osob	89	87	117	125	131	148
Produktivita práce na pracovníka (Kč)	1 863 023	2 343 425	2 280 684	1 989 880	1 997 458	2 065 514
Řetězový index (%)	X	125,8	97,32	87,25	100,38	103,41
Bazický index (%)	100,00	125,8	122,42	106,81	107,22	110,87

Zdroj: vypracováno dle dokumentů podniku



Obrázek 7: Graf zobrazující vývoj PP na zaměstnance vypočtená z výkonů

Zdroj: vypracováno dle podnikových dokumentů

Vzhledem k tomu, že výnosy a výkony mají podobnou výši, jsou i výsledky podobné. Výsledky bazických indexů nemají čistě rostoucí a ani klesající tendenci. Během sledovaného období došlo v roce 2013 dosažení vrcholu, další rok byl nepatrný pokles a od roku 2016 mají hodnoty opět rostoucí tendenci. Z výsledků bazického indexu vidíme **nárůst o cca 11%**.

Autorka tento vývoj hodnotí pozitivně.

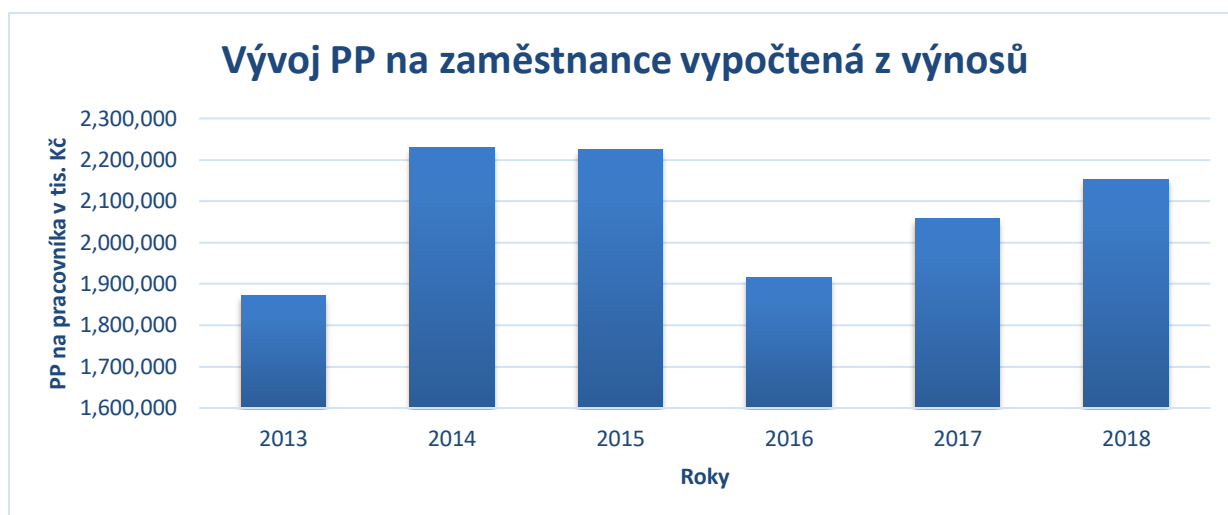
Produktivita práce ve vztahu na zaměstnance vypočtená z výnosů

V případě propočtu PP z výnosů dosadíme do jmenovatele počet osob. V tabulce dále najdeme výsledky řetězových a bazických indexů.

Tabulka 11: PP ve vztahu na zaměstnance vypočtená z výnosů

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Výnosy (v tis. Kč)	166 682	193 938	260 312	239 404	269 677	318 628
Průměrný počet osob	89	87	117	125	131	148
Produktivita práce na pracovníka (Kč)	1 872 831	2 229 172	2 224 889	1 915 232	2 058 603	2 152 892
Řetězový index (%)	x	119,03	99,81	86,08	107,49	104,58
Bazický index (%)	100,00	119,03	118,80	102,26	109,92	114,95

Zdroj: vypracováno dle podnikových dokumentů



Obrázek 8: Graf zobrazující vývoj PP na zaměstnance vypočtená z výnosů

Zdroj: vypracováno dle podnikových dokumentů

Výsledky bazických indexů nemají čistě rostoucí a ani klesající tendenci. Během sledovaného období došlo v roce 2013 k dosažení vrcholu, další rok byl nepatrný pokles a od roku 2016 mají hodnoty opět rostoucí tendenci.

Z výsledků bazického indexu vidíme **nárůst o cca 17 %**.

Autorka hodnotí tento vývoj pozitivně.

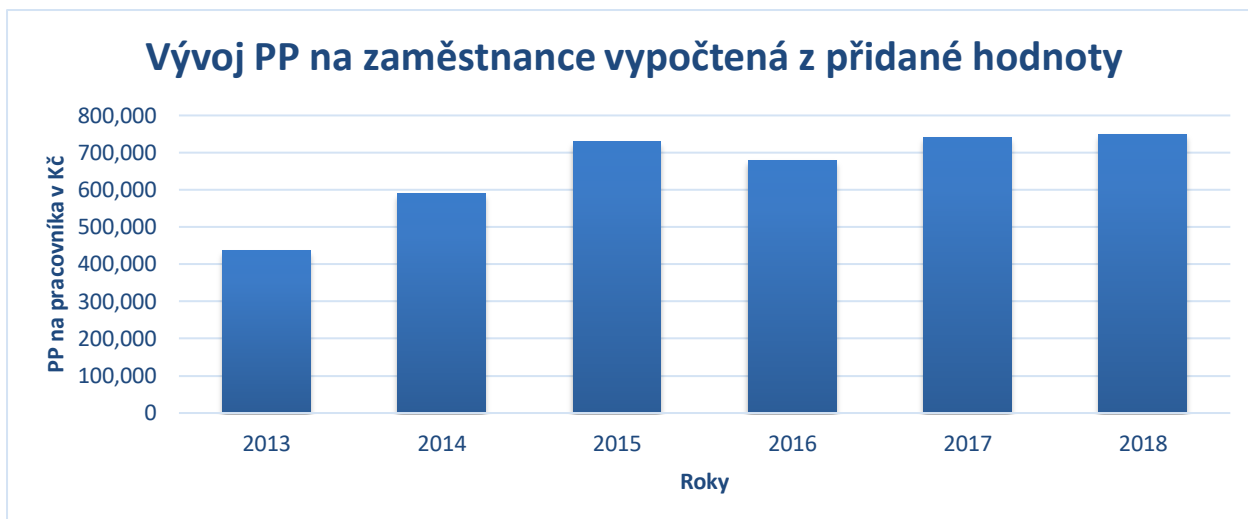
Produktivita práce ve vztahu na zaměstnance vypočtená z přidané hodnoty

V případě propočtu PP z výnosů dosadíme do jmenovatele průměrný počet osob. V tabulce dále najdeme výsledky bazických a řetězových indexů.

Tabulka 12: PP ve vztahu na zaměstnance vypočtená z přidané hodnoty

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Přidaná hodnota (v tis. Kč)	38 502	51 064	85 326	84 793	98 464	111 002
Průměrný počet osob	89	87	117	125	131	148
Produktivita práce na pracovníka (Kč)	432 607	586 943	729 282	678 344	751 634	750 014
Řetězový index (%)	x	135,68	124,25	93,02	110,80	99,78
Bazický index (%)	100,00	135,68	168,58	156,80	173,75	173,37

Zdroj: vypracováno dle podnikových dokumentů



Obrázek 9: Graf zobrazující vývoj PP na zaměstnance vypočtená z přidané hodnoty

Zdroj: vypracované dle podnikových dokumentů

Z grafu vidíme, že nejvyšší hodnoty podnik dosáhl v roce 2015 o rok později došla k malému propadu. Od roku 2017 vidíme z grafu nepatrný růst. Bazický index ukazuje ve sledovaném období zlepšení cca 74%.

Autorka hodnotí tento vývoj velmi pozitivně.

2.2.2 Produktivita práce ve vztahu na jednotku pracovní doby

Druhá analýza se zabývá produktivitou práce, která je vztažená na jednotku pracovní doby (1 odpracovaná hodina). Autorka opět pracuje s produktivitou práce z výnosů, výkonů a přidané hodnoty. Během výpočtů do čitatele dosadíme jednu z těchto oblastí a do jmenovatele 1 odpracovanou hodinu.

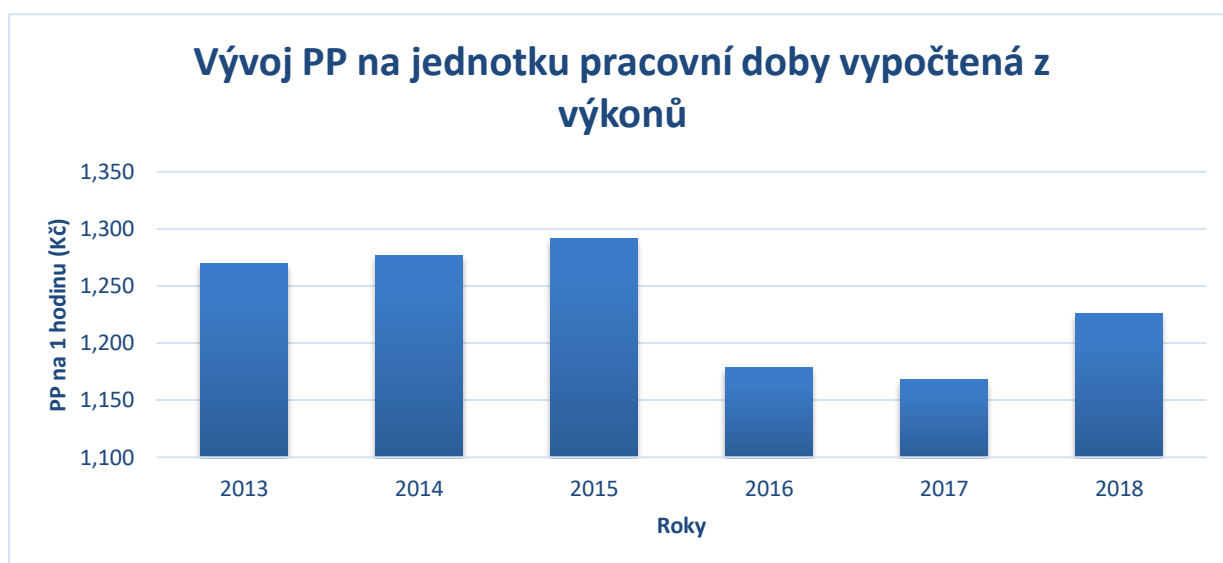
Produktivita práce ve vztahu na jednotku pracovní doby vypočtená z výkonu

V případě propočtu PP z výkonu, dosadíme do jmenovatele počet odpracovaných hodin za rok. V tabulce dále najdeme výsledky bazických a řetězových indexů.

Tabulka 13: PP ve vztahu na jednotku pracovní doby vypočtená z výkonů

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Výkony (tis. Kč)	165 809	203 878	266 840	248 735	261 667	305 696
Počet odpracovaných hodin	130 540	159 601	206 520	210 891	223 972	249 381
Produktivita práce na 1 hod. (Kč)	1 270	1 277	1 292	1 179	1 168	1 226
Řetězový index (%)	x	100,55	101,18	91,25	99,07	104,97
Bazický index (%)	100,00	100,55	101,73	92,83	91,96	96,54

Zdroj: vypracováno dle podnikových dokumentů



Obrázek 10: Graf zobrazující vývoj PP na jednotku pracovní doby vypočtená z výkonů

Zdroj: vypracováno dle podnikových dokumentů

Výsledky analýzy, na kterou byl použit bazický index, můžeme vidět, že produktivita práce na jednotku pracovní doby počítaná z výkonů klesá. V roce 2015, podnik svoji produktivitu navýšil, ale následné roky opět došlo k poklesu od začátku sledovaného období o cca 4%.

Autorka hodnotí tento vývoj negativně.

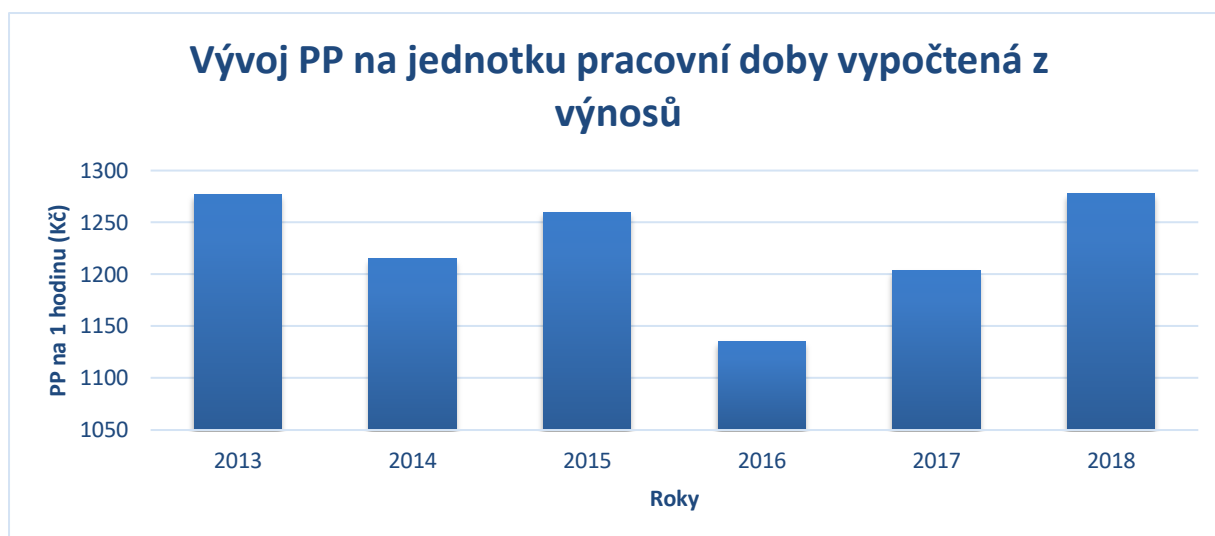
Produktivita práce ve vztahu na jednotku pracovní doby vypočtená z výnosů

V případě propočtu PP z výnosů, dosadíme do jmenovatele počet odpracovaných hodin za rok. V tabulce dále najdeme výsledky bazických a řetězových indexů.

Tabulka 14: PP ve vztahu na jednotku pracovní doby vypočtená z výnosů

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Výnosy (tis. Kč)	166 682	193 938	260 312	239 404	269 677	318 628
Počet odpracovaných hodin	130 540	159 601	206 520	210 891	223 972	249 381
Produktivita práce na 1 hod. (Kč)	1 277	1 215	1 260	1 135	1 204	1 278
Řetězový index (%)	x	95,14	103,70	90,07	106,08	106,15
Bazický index (%)	100,00	95,14	98,67	88,88	94,28	100,08

Zdroj: vypracované dle podnikových dokumentů



Obrázek 11: Graf zobrazující vývoj PP na jednotku pracovní doby vypočtená z výnosů

Zdroj: vypracováno dle podnikových dokumentů

Z výsledku bazického indexu vidíme, že došlo během sledovaného období ke snížení produktivity práce. Poslední rok vykazuje podnik stejnou produktivitu práce jako na začátku, zlepšení je pouze o 0,08 %.

Autorka tento vývoj hodnotí negativně.

Produktivita práce ve vztahu na jednotku pracovní doby vypočtená z přidané hodnoty

V případě propočtu PP z přidané hodnoty dosadíme do jmenovatele počet odpracovaných hodin za rok. V tabulce dále najdeme výsledky bazických a řetězových indexů.

Tabulka 15: PP ve vztahu na jednotku pracovní doby vypočtená z přidané hodnoty

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Přidaná hodnota (v tis. Kč)	38 502	51 064	85 326	84 793	98 464	111 002
Počet odpracovaných hodin	130 540	159 601	206 520	210 891	223 972	249 381
Produktivita práce na 1 hod. (Kč)	294,94	319,95	413,16	402,07	439,63	445,11
Řetězový index (%)	x	108,48	129,13	97,32	109,34	101,25
Bazický index (%)	100,00	108,48	140,10	136,32	149,06	150,92

Zdroj: vypracováno dle podnikových dokumentů



Obrázek 12: Graf zobrazující vývoj PP na jednotku pracovní doby vypočtená z přidané hodnoty

Zdroj: vypracováno podle podnikových dokumentů

Graf č. 12 nám ukazuje vývoj produktivity práce na jednu hodinu počítanou z přidané hodnoty. Z grafu vidíme, že hodnoty mají tendenci růstu, největší rozdíl je mezi roky 2014 a 2015. následující roky dochází ke zpomalení růstu. Výsledky bazického indexu vypovídají o cca 50 % zlepšení.

Autorka tento vývoj hodnotí velmi pozitivně.

2.2.3 Produktivita práce ve vztahu na jednotku mezd

Jako třetí v pořadí, si autorka zvolila produktivitu práce vztaženou na jednotku mzdy (1 koruna vyplacené mzdy). Jedná se o poměr mezi čitatelem, které zastupují výkony, výnosy, přidanou hodnotu a jmenovatelem.

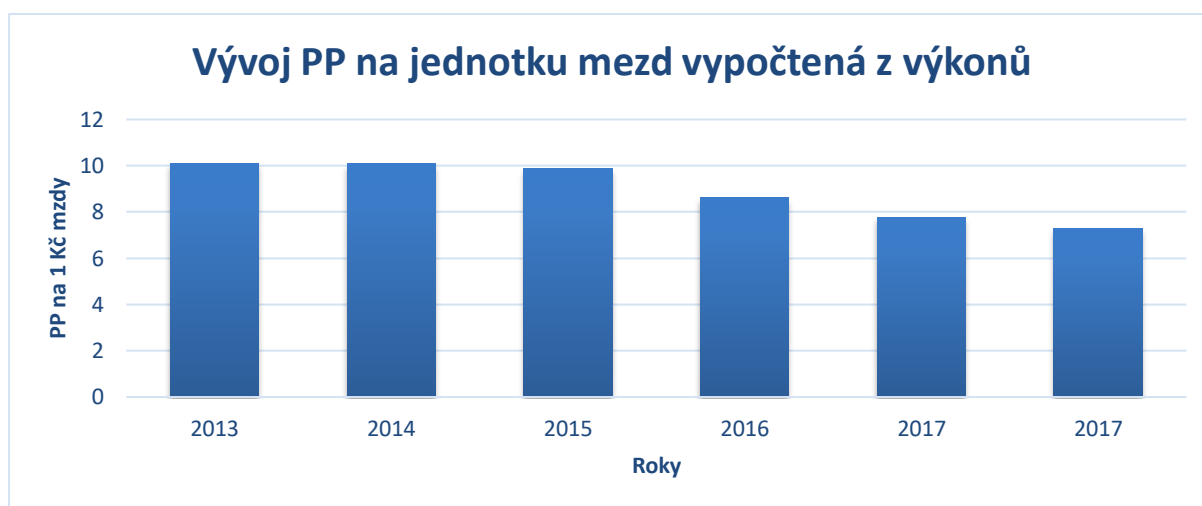
Produktivita práce ve vztahu na jednotku mezd vypočtená z výkonu

Při výpočtech PP na 1 Kč vyplacené mzdy, dosadíme do čitatele výkony a do jmenovatele mzdové náklady. Dále zde najdeme tabulku s údaji a výsledky bazických a řetězových indexů.

Tabulka 16: PP ve vztahu na jednotku mezd vypočtená z výkonu

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Výkony (tis. Kč)	165 809	203 878	266 840	248 735	261 667	305 696
Mzdové náklady (tis. Kč)	16 406	20 216	27 050	28 870	33 554	41 873
Produktivita práce na 1 Kč mzdy	10,11	10,08	9,86	8,62	7,80	7,30
Řetězový index (%)	x	99,70	97,87	87,42	90,49	93,59
Bazický index (%)	100,00	99,70	97,53	85,26	77,15	72,21

Zdroj: vypracováno dle podnikových dokumentů



Obrázek 13: Graf zobrazující vývoj PP na jednotku mezd vypočtená z výkonů

Zdroj: vypracováno dle podnikových dokumentů

Z grafu, který je uveden výše a znázorňuje hodnoty produktivity práce na 1 Kč mzdy počítanou z výnosů vidíme, že má klesající trend, **a to ještě více než u PP z výnosů**. Během sledovaného období **klesla PP cca o 28%**.

Autorka tento trend hodnotí negativně.

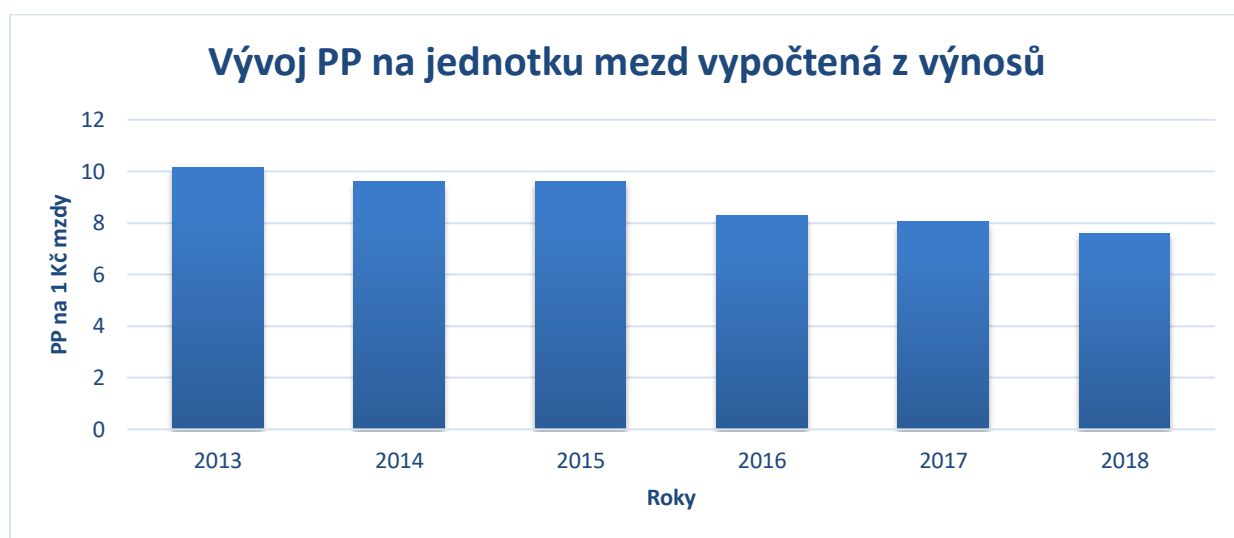
Produktivita práce ve vztahu na jednotku mezd vypočtená z výnosů

Při výpočtech PP na jednotku mzdy, dosadíme do čitatele výnosy a do jmenovatele mzdové náklady. Dále zde nalezneme tabulku s údaji a výsledky řetězových a bazických indexů.

Tabulka 17: PP ve vztahu na jednotku mezd vypočtená z výnosů

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Výnosy (tis. Kč)	166 682	193 938	260 312	239 404	269 677	318 628
Mzdové náklady (tis. Kč)	16 406	20 216	27 050	28 870	33 554	41 873
Produktivita práce na 1 Kč mzdy	10,16	9,59	9,62	8,29	8,04	7,61
Řetězový index (%)	x	94,39	100,31	86,17	96,98	94,65
Bazický index (%)	100,00	94,39	94,69	81,59	79,13	74,90

Zdroj: vypracováno dle podnikových dokumentů



Obrázek 14: Graf zobrazující vývoj PP na jednotku mezd vypočtená z výnosů

Zdroj: vypracováno dle podnikových dokumentů

Z následujícího grafu jasně vidíme, že produktivita práce na 1 Kč mzdy počítaná z výnosů, klesá. Menší růst je patrný v roce 2016, ale tento trend podniku nevydržel. Během sledovaného období **klesla PP o cca 25%**.

Autorka hodnotí tento vývoj negativně.

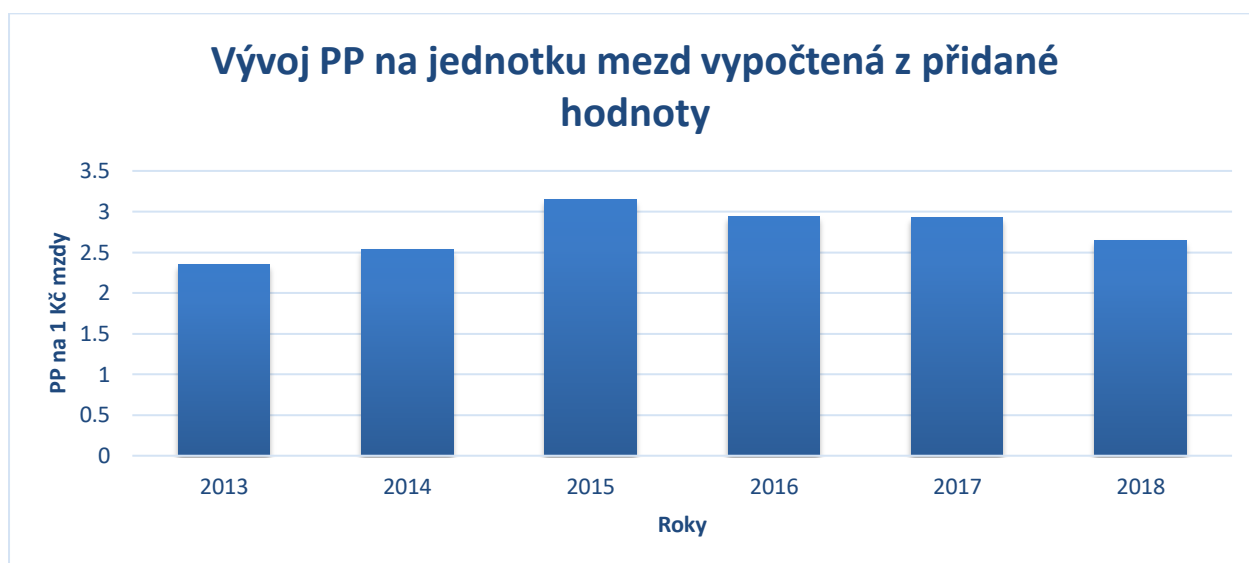
Produktivita práce ve vztahu na jednotku mezd vypočtená z přidané hodnoty

Při výpočtech PP na 1 Kč vyplacené mzdy, dosadíme do čitatele hodnoty přidané hodnoty a do jmenovatele mzdové náklady. Dále zde najdeme tabulku s údaji a výsledky řetězových a bazických indexů.

Tabulka 18: PP ve vztahu na jednotku mezd vypočtená z přidané hodnoty

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Přidaná hodnota (tis. Kč)	38 502	51 064	85 326	84 793	98 464	111 002
Mzdové náklady (tis. Kč)	16 406	20 216	27 050	28 870	33 554	41 873
Produktivní práce na 1 Kč mzdy	2,35	2,53	3,15	2,94	2,93	2,65
Řetězový index (%)	x	107,66	124,51	93,33	99,66	90,44
Bazický index (%)	100,00	107,66	134,04	125,11	124,68	112,77

Zdroj: vypracováno dle podnikových dokumentů



Obrázek 15: Graf zobrazující vývoj PP na jednotku mezd vypočtená z přidané hodnoty

Zdroj: vypracováno dle podnikových dokumentů

Z následujícího grafu vidíme vývoj produktivity práce na jednotku mzdy vypočítané z přidané hodnoty. Ze začátku sledovaného období vidíme, že produktivita vzrostla a v roce 2015 dosáhla svého maxima. Další roky ovšem došlo k poklesu produktivity. Z výsledku bazického indexu vyčteme, že produktivita PP za sledované období přesto **vzrostla cca o 13%**.

Autorka hodnotí tento trend pozitivně.

3 SHRUTÍ A HODNOCENÍ

V této části se autorka bude zabývat a vyhodnocovat výsledky produktivity práce ve vybraném podniku u KK, s. r. o. v letech 2013-2018.

Pomocí výsledků z bazických a řetězových indexů mohla autorka porovnat vybraná kritéria: produktivita práce ve vztahu na pracovníka, na jednotku pracovní doby a jednotku mezd. V tabulce, nalezneme souhrn výsledků vypočítaných pomocí daných výpočetních metod.

Tabulka 19: Souhrn všech hodnot produktivity práce v Kč

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
PP ve vztahu na zaměstnance						
PP na pracovníka z výkonů	1 863 023	2 343 425	2 280 684	1 989 880	1 997 458	2 065 514
PP na pracovníka z výnosů	1 872 831	2 229 172	2 224 889	1 915 232	2 058 603	2 152 892
PP na pracovníka z PH	432 607	586 943	729 282	678 344	751 634	750 014
PP ve vztahu na jednotku pracovní doby						
PP na pracovníka z výkonů	1 270	1 277	1 292	1 179	1 168	1 226
PP na pracovníka z výnosů	1 277	1 215	1 260	1 135	1 204	1 278
PP na pracovníka z PH	294,94	319,95	413,16	402,07	439,63	445,11
PP vztahu na jednotku mezd						
PP na pracovníka z výkonů	10,11	10,08	9,86	8,62	7,80	7,30
PP na pracovníka z výnosů	10,16	9,59	9,62	8,29	8,04	7,61
PP na pracovníka z PH	2,35	2,53	3,15	2,94	2,93	2,65

Zdroj: vypracováno dle podnikových dokumentů

3.1 Produktivita práce ve vztahu na zaměstnance

Jako první si autorka zvolila k analýze produktivity práce vztaženou na zaměstnance. PP počítala z výnosů, výkonů a z přidané hodnoty. Výsledky jsou zaznamenány v tabulkách, ale i v odpovídajících grafech.

Produktivita práce vztažená na zaměstnance počítaná z výnosů a výkonů dosahuje velmi podobných hodnot. Zatímco PP vypočítaná z přidané hodnoty dosahuje nižších hodnot. Všechny tři analýzy PP ovšem mají rostoucí tendenci, a proto autorka hodnotí tento vývoj pozitivně.

Celkově autorka hodnotí produktivitu práce ve vztahu na zaměstnance, zejména v letech 2017 a 2018, jako nadprůměrnou a její vývoj hodnotí pozitivně.

3.2 Produktivita práce ve vztahu na jednotku pracovní doby

Autorka si jako druhou analýzu vybrala produktivitu práce vztaženou na odpracovanou hodinu. PP je počítána stejně jako u předchozí, a to z výnosů, výkonů a přidané hodnoty. I u této analýzy jsou pro lepší orientaci a přehlednost výsledků umístěny tabulky a grafy.

Hodnoty vypočítané z výnosů a výkonů jsou velmi podobné, nižší hodnoty byly získány z přidané hodnoty. Během sledovaného období došlo k růstu hodnot, ale poslední sledovaný rok hodnoty z výnosů a výkonů má stejné hodnoty, jako rok první. Rostoucí tendenci mají výsledky z přidané hodnoty.

Celkově autorka hodnotí produktivitu práce ve vztahu na jednotku pracovní doby průměrně a její vývoj negativně.

3.3 Produktivita práce ve vztahu na jednotku mzdy

Jako poslední analýzu si autorka vybrala produktivitu práce vztaženou na jednotku mzdy. PP je stejně jako u předchozích počítána z výnosů, výkonů a přidané hodnoty. Dále zde najdeme pro přehlednost grafy a tabulky.

Získané hodnoty vypočítané z výnosů a výkonů dosahují velmi podobných hodnot, během sledovaného období dochází ke klesající tendenci. Výsledky z přidané hodnoty jsou nižší a mají rostoucí tendenci.

Celkově autorka hodnotí produktivitu práce ve vztahu na jednotku mzdy průměrně a její vývoj velmi negativně.

3.4 Doporučení pro podnik

Protože podniku, až na výjimky, nevzrostla produktivita práce z odpracovaných hodin a v případě produktivity práce z vyplacených mezd dokonce většinou klesla **doporučuje autorka provést detailnější analýzu produktivity práce, protože ve sledovaném období vzrostl počet zaměstnanců o 66 %, odpracované hodiny ale o 91 %, tj. o cca 40 % více a mzdové náklady dokonce o 155 %, tj. o cca 130 % více než počet zaměstnanců.** Tím rozumí i podrobnější analýzu produktivity v jednotlivých úsecích firmy, analyzovat vytíženost jednotlivých pracovníků a činností, které provádějí. **Vázat růst mezd na zvyšování produktivity práce z vyplacených mezd.**

Dále autorka doporučuje pokusit se získávat obdobná data, umožňující srovnání úrovně produktivity práce, u jiných, obdobně zaměřených podniků, a to prostřednictvím statistického úřadu, popř. i dalších zdrojů.

4 ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit produktivitu práce ve vybraném podniku KK, s. r. o. v letech 2013-2018 a navrhnout doporučení pro podnik.

V první části autorka přiblížila a vysvětlila pojmy produktivita práce, jednotlivé účetní výkazy, cesty ke zvyšování produktivity práce. Tyto části byly důležité pro druhou praktickou část, kde byly tyto poznatky použity.

V druhé části autorka představuje KK, s. r. o. představuje podnik a dále představuje organizační strukturu, vývoj výsledku hospodaření ve sledovaném období, počet zaměstnanců, počet odpracovaných hodin, výše průměrné hodinové mzdy a mzdové náklady. Dále se autorka zabývá výpočty produktivity práce pomocí jednotlivých kritérií a jejich analýzy. K porovnání získaných dat použila autorka bazické a řetězové indexy.

5 POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] CYHELSKÝ, Lubomír a Eduard SOUČEK. Základy statistiky. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2009. Eupress. ISBN 978-80-7408-013-5.
- [3] EDEN, Jeremy a Terri LONG. 77 jednoduchých způsobů jak zvýšit produktivitu a zisk. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2015. ISBN 978-80-7261-284-0.
- [4] JUREČKA, Václav. Mikroekonomie. Praha: Grada, 2010. Expert. ISBN 978-80-247-3259-6.
- [5] KK, s. r. o. – vnitropodnikové dokumenty
- [6] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [7] KOGAN, Kory, Adam MERRILL a Leena RINNE. Pět možností: Cesta k mimořádné produktivitě. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2015. ISBN 978-80-7261-312-0
- [8] KOŽENÁ, Marcela. Manažerská ekonomika: teorie pro praxi. V Praze: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-673-2.
- [9] PROCHÁZKA, Pavel. Umíte číst finanční výkazy?: 3. Přehled o peněžních tocích (cash flow). *Já to dokážu: NAJDI SVOU CESTU* [online]. Praha: JaToDokazu.cz, 2017 [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <https://www.jatodokazu.cz/cash-flow/>
- [10] ROJÍČEK, Marek, Vojtěch SPĚVÁČEK, Jan VEJMĚLEK, Eva ZAMRAZILOVÁ a Václav ŽDÁREK. Makroekonomická analýza: teorie a praxe. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert. ISBN 978-80-247-5858-9.
- [11] RŮŽIČKOVÁ, Petra. Finanční analýza. 3. rozšířené vydání. Praha: GRADA Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3308-1.
- [12] Snižování nákladů (Cost-cutting). ManagementMania [online]. ManagamentMania.com, 2016 [cit. 2019-02-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/snizovani-nakladu-cost-cutting>

- [13] SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [14] SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. V Praze: C.H. Beck, 2009. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3.
- [15] SYNEK, Miloslav a kol. Podniková ekonomika. 4. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4.
- [16] TOMAN, Miloš. Zamrzlá produktivita: Proč produktivita práce stagnuje a co se s tím dá dělat?. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2016. ISBN 978-80-7261-427-1.)
- [17] VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [18] VEBER, Jaromír. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0194-4.
- [19] WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.

6 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Výkaz zisku a ztrát 2014

Příloha B Výkaz zisku a ztrát 2016

Příloha C Výkaz zisku a ztrát 2018

Příloha D Tabulka s počtem zaměstnanců a odpracovaných hodin

Příloha A

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2014

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

KK s. r. o.

I
2 6 9 2 7 3 0 6

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	2 042	2 234
A	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	1 192	1 777
+	Obchodní marže (I. - A.)	03	850	457
II.	Výkony (II.1. až II.3.)	04	203 878	165 809
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	191 896	164 448
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	11 678	1 361
3.	Aktivace	07	304	0
B.	Výkonová spotřeba (B.1. + B.2.)	08	153 664	127 764
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	102 843	87 548
2.	Služby	10	50 821	40 216
+	Přidaná hodnota (I. - A. + II. - B.)	11	51 064	38 502
C.	Osobní náklady (součet C.1. až C.4.)	12	27 224	22 017
C. 1.	Mzdové náklady	13	20 216	16 406
2.	Odměny členům orgánu společnosti a družstva	14	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	6 817	5 478
4.	Sociální náklady	16	191	133
D.	Daně a poplatky	17	44	30
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	7 991	2 790
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiál (III.1. + III.2.)	19	4 756	593
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	3 035	593
2.	Tržby z prodeje materiálů	21	1 721	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálů (F.1. + F.2.)	22	4 856	768
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	3 259	768
2.	Prodaný materiál	24	1 597	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 967	3 781
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 929	876
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek (+). až V.)	30	15 743	16 395

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podíl	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)	33	0	0
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podíl	35	0	0
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 derivát	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivát	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	6	29
N.	Nákladové úroky	43	154	66
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	2 767	1 079
O.	Ostatní finanční náklady	45	1 453	1 410
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	48	1 166	-368
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (Q.1. + Q.2.)	49	2 839	2 725
Q. 1.	- splatná	50	2 839	2 725
2.	- odložená	51	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření - Q.)	52	14 070	13 302
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (S.1 + S.2)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0
2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. - R. - S.)	58	0	0
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T)	60	14 070	13 302
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření + mimořádné výnosy - R.)	61	16 909	16 027

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2016

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

KK s. r. o.

Označení a	TEXT b	Číslo Řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	1 662	1 397
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	1 055	1 242
+	Obchodní marže (I. - A.)	03	607	155
II.	Výkony (II.1. až II.3.)	04	248 735	266 840
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	237 742	258 915
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	10 111	7 020
3.	Aktivace	07	882	905
B.	Výkonová spotřeba (B.1. + B.2.)	08	164 549	181 669
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	111 800	124 933
2.	Služby	10	52 749	56 736
+	Přidaná hodnota (I. - A. + II. - B.)	11	84 793	85 326
C.	Osobní náklady (součet C.1. až C.4.)	12	38 867	36 420
C. 1.	Mzdové náklady	13	28 870	27 050
2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	9 733	9 037
4.	Sociální náklady	16	264	333
D.	Daně a poplatky	17	57	52
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	15 843	12 068
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (III.1. + III.2.)	19	3 936	2 262
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	1 357	161
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	2 579	2 101
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (F.1. + F.2.)	22	3 557	2 047
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	1 162	107
2.	Prodaný materiál	24	2 395	1 940
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	3 825	3 491
H.	Ostatní provozní náklady	27	4 279	3 481
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek (+). až V.)	30	29 951	37 011

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papír a podíl	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)	33	0	0
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
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	2	1
N.	Nákladové úroky	43	348	380
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	683	1 002
O.	Ostatní finanční náklady	45	1 395	1 077
XII.	Převod finančních výnosů	46		0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	48	-1 058	-454
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (Q.1. + Q.2.)	49	5 131	6 629
Q. 1.	- splatná	50	5 131	6 629
2.	- odložená	51	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření - Q.)	52	23 762	29 928
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (S.1 + S.2)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0
2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. - R. - S.)	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníků (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T)	60	23 762	29 928
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření + mimořádné výnosy - R.)	61	28 893	36 557

Příloha C

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu
ke dni 31.12.2018

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

KK s. r. o.

Právní forma účetní jednotky: SPOLEČNOST S OMEZENÝM
Předmět podnikání účetní jednotky: kovoobrábění

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	317 843	268 909
II.	Tržby za prodej zboží	02	785	768
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	220 558	179 223
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	454	584
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	148 802	121 674
3.	Služby	06	71 302	56 965
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	-10 988	-7 283
C.	Aktivace (-)	08	-1 944	-727
D.	Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)	09	56 469	45 113
D. 1.	Mzdové náklady	10	41 873	33 554
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	14 596	11 559
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	14 226	11 260
2.2.	Ostatní náklady	13	370	299
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)	14	16 083	16 307
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	16 083	16 307
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	16 083	16 307
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	0	0
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	14 807	8 276
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	45	0
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	4 218	3 163
3.	Jiné provozní výnosy	23	10 544	5 113
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	9 190	5 452
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	0
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	4 067	3 082
3.	Daně a poplatky	27	48	42
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0
5.	Jiné provozní náklady	29	5 075	2 328
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	44 067	39 868

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly (součet IV. 1 + IV.2.)	31	0	0
1.	Výnosy z podíl – ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
2.	Ostatní výnosy z podíl	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (součet . V. 1 + V.2.)	35	0	0
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládající nebo ovládaná osoba	36	0	0
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)	39	1	19
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40	1	19
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J..2.)	43	226	257
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0
2.	Ostatní nákladové úroky podobné náklady	45	226	257
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	1 326	125
K.	Ostatní finanční náklady	47	4 426	428
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-3 325	-541
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	40 742	39 327
L.	Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)	50	7 900	7 175
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	7 900	7 175
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	0	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	32 842	32 152
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	32 842	32 152
	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII:	56	334 762	278 097

Příloha D

Rok	Počet zaměstnanců	Odpracované hodiny
2013	89	130 540,25
2014	87	159 600,75
2015	117	206 520
2016	125	210 890,75
2017	131	223 971,50
2018	148	249 381

KK - tabulka s počtem zaměstnanců a odpracovaných hod.