

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza úrovně produktivity práce v podniku služeb  
Luboš Kec

Bakalářská práce  
2019

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Luboš Kec**  
Osobní číslo: **E16898**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**  
Název tématu: **Analýza produktivity práce v podniku služeb.**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Zásady pro vypracování:

Cílem práce je zhodnotit úroveň produktivity práce v podniku služeb.

Osnova:

- Produktivita.
- Produktivita práce jako ukazatel účinnosti práce.
- Produktivita práce v činnostech podniku služeb.
- Měření produktivity práce.
- Cesty zvyšování produktivity práce.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- FORET, M. Management organizace a management destinace. Ostrava: Key Publishing, 2016. ISBN 978-80-7418-263-1.
- JAN, Z., ŽDÁNSKÝ, B. Výkladový automobilový slovník. 4., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 256 s. Auto-moto-profi (Computer Press). ISBN 978-80-251-3725-3.
- KOLMAN, L. Motivace, produktivita a způsob života. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-892-5.
- KUBÍČKOVÁ, L., RAIS, K. Řízení změn ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4564-0.
- PAPOUŠEK, M., ŠTĚRBA, P. Diagnostika spalovacích motorů. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 223 s. Auto-moto-profi (Computer Press). ISBN 978-80-251-1697-5.
- SYNEK, M., KOPKÁNĚ, H., KUBÁLKOVÁ, M. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-154-3.
- URBAN, J. 10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3955-7.

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. Božena Procházková, Ph.D.

děkanka

I.S.

doc. Ing. Vítězslav Kůženský, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. září 2018

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen 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 Mostě dne 26.2.2019

Luboš Kec

## **PODĚKOVÁNÍ**

Děkuji vedoucímu bakalářské práce PaedDr. Alexandru Šencovi za jeho odborné vedení, rady a připomínky, kterých se mi při zpracování této bakalářské práce dostalo. Dále bych rád poděkoval Vladimíru Kubíkovi za ochotu a vstřícnost při poskytování informací a materiálů potřebných k mé bakalářské práci.

## **ANOTACE**

Hlavním cílem Bakalářské práce na téma „Analýza úrovně produktivity práce v podniku služeb“ je zhodnocení výkonnosti vybraného podniku. První část práce se zabývá teoreticko-metodologickými východisky analýzy produktivity práce a druhé části práce jsou aplikovány vybrané metody analýzy na konkrétní podnik. K posouzení produktivity podniku byly využity metody analýzy souhrnné produktivity, využití kapacity pracovního fondu, dále finanční analýzy. Závěr práce obsahuje zhodnocení výsledků analýzy a návrh doporučení pro zajištění vyšší ekonomické výkonnosti analyzovaného podniku.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Produktivita, zvyšování produktivity práce, motivace.

## **TITLE**

Analysis of labor productivity in the service enterprise.

## **ANNOTATION**

The main goal of this Bachelor thesis on the topic “Analysis of the Productivity Level in the Company of Services” is to evaluate the performance of a selected company. The first part of the thesis deals with theoretical and methodological bases of labour productivity and in the second part, there are selected methods from the analysis applied to a particular company. To assess the productivity of the company, the method of aggregate productivity analyses, utilization of the working fund capacity, and financial analyses were used. The conclusion of the work contains an evaluation of the results and a proposal of a recommendation for ensuring higher economic performance of the analysed company.

## **KEY WORDS**

Productivity, increasing of labour productivity, motivation,

# Obsah

Seznam obrázků .....	9
Seznam tabulek .....	10
Seznam grafů.....	11
Úvod .....	12
Teoretická část.....	13
1    Podstata a cíle podniku.....	13
1.1    Vznik podniku .....	17
1.2    Volba právní formy podniku .....	18
1.3    Životní cyklus podniku.....	19
2    Motivace pracovní činnosti a produktivita.....	22
2.1    Výkon, úsilí, produktivita.....	22
2.2    Faktory produktivity .....	23
2.3    Produktivita a fluktuace.....	25
2.4    Stimulační úloha peněz.....	26
2.5    Budoucnost teorie stimulace a motivace pracovní činnosti.....	27
2.6    Výkonnost a prosperita firmy .....	28
2.7    Produktivita .....	29
2.8    Zvyšování produktivity práce.....	30
2.9    Hospodárnost .....	34
2.10   Ukazatele .....	35
2.10.1   Absolutní ukazatele.....	35
2.10.2   Poměrové ukazatele .....	35
2.11   Srovnávání .....	36
2.12   Zdroje informací pro ekonomické analýzy .....	36
2.12.1   Účetnictví.....	37
2.12.2   Manažerský informační systém MIS .....	37
Praktická část.....	39
3    Představení firmy AUTOPLUS II, s.r.o. ....	39
3.1    Organizační struktura firmy.....	39
3.2    Vývoj počtu zaměstnanců.....	41
3.3    Hospodářské výsledky firmy ve sledovaném období .....	42
4    Hodnocení úrovně produktivity práce.....	43
4.1    Vývoj počtu odpracovaných hodin.....	43
4.2    Vývoj výše mzdových nákladů.....	44

4.3	Průměrná hodinová mzda .....	45
4.4	Poměrové ukazatele produktivity práce .....	46
4.4.1.1	Produktivita práce vztažená na pracovníka počítána z výnosů .....	46
4.4.1.2	Produktivita práce vztažená na pracovníka počítána z výkonů.....	47
4.4.1.3	Produktivita práce vztažená na pracovníka počítána z přidané hodnoty.....	48
4.4.2.1	Produktivita práce vztažená na jednotku pracovní doby.....	50
4.4.2.2	Produktivita práce vztažená na jednotku pracovní doby počítána z výkonů .....	51
4.4.2.3	Produktivita práce vztažená na jednotku pracovní doby počítána z přidané hodnoty	52
4.4.3.1	Produktivita práce vztažená na jednotku mezd počítána z výnosů .....	53
4.4.3.2	Produktivita práce vztažená na jednotku mezd počítána z výkonů.....	54
4.4.3.3	Produktivita práce vztažená na jednotku mezd počítána z přidané hodnoty.....	55
5	SHRNUTÍ A HODNOCENÍ.....	56
5.1.1	Produktivita práce vztažená na pracovníka.....	56
5.1.2	Produktivita práce vztažená na jednotku pracovní doby .....	57
5.1.3	Produktivita práce vztažená na jednotku mezd.....	57
5.2	Doporučení pro podnik.....	57
	Závěr.....	57
	Citovaná literatura .....	59



## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Organizační struktura firmy Autoplus II, s.r.o. ....	40
---	----

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj počtu zaměstnanců firmy Autoplus II, s.r.o. ....	41
Tabulka 2: Hospodářské výsledky ve sledovaném období v tis. Kč .....	42
Tabulka 3: Odpracované hodiny Autoplus II, s.r.o. ....	43
Tabulka 4: Vývoj výše mzdových nákladů společnosti Autoplus II, s.r.o. ....	44
Tabulka 5: Průměrná hodinová mzda Autoplus II, s.r.o. ....	45
Tabulka 6: Produktivita práce vztažená na pracovníka počítána z výnosů .....	46
Tabulka 7: Produktivita práce vztažená na pracovníka počítána z výkonů .....	47
Tabulka 8: Produktivita práce vztažená na pracovníka počítána z přidané hodnoty .....	49
Tabulka 9: Produktivita práce vztažená na jednotku pracovní doby počítána z výnosů.....	50
Tabulka 10: Produktivita práce vztažená na jednotku pracovní doby počítána z výkonů .....	51
Tabulka 11: Produktivita práce vztažená na jednotku pracovní doby počítána z přidané hodnoty .....	52
Tabulka 12: Produktivita práce vztažená na jednotku mezd počítána z výnosů .....	53
Tabulka 13: Produktivita práce vztažená na jednotku mezd počítána z výkonů .....	54
Tabulka 14: Produktivita práce vztažená na jednotku mezd počítána z přidané hodnoty .....	55
Tabulka 15: Souhrn všech hodnot produktivity práce (tis. Kč) .....	56

## Seznam grafů

Graf 1: Počet zaměstnanců .....	41
Graf 2: Hospodářský výsledek před zdaněním .....	43
Graf 3: Vývoj odpracovaných hodin ve společnosti Autoplus II, s.r.o. ....	44
Graf 4: Vývoj mzdových nákladů společnosti Autoplus II, s.r.o. ....	45
Graf 5: Průměrná hodinová mzda Autoplus II, s.r.o. ....	46
Graf 6: Produktivita práce vztažená na pracovníka .....	47
Graf 7: Produktivita práce vztažená na pracovníka počítána z výkonů .....	48
Graf 8: Produktivita práce vztažená na pracovníka počítána z přidané hodnoty .....	49
Graf 9: Produktivita práce vztažená na jednotku pracovní doby počítána z výnosů .....	50
Graf 10: Produktivita práce vztažená na jednotku pracovní doby z výkonů.....	51
Graf 11: Produktivita práce vztažená na jednotku pracovní doby počítána z přidané hodnoty	52
Graf 12: Produktivita práce vztažená na jednotku mezd počítána z výnosů.....	53
Graf 13: Produktivita práce vztažená na jednotku mezd počítána z výkonů .....	54
Graf 14: Produktivita práce vztažená na jednotku mezd počítána z přidané hodnoty .....	55

## Úvod

Aby byl v současné době podnik úspěšný, musí mít stanovenou vizi a poslání definované v podnikatelském plánu. Tento plán vytváří vrcholové vedení firmy a z poslání a vize následně definuje cíle, které jsou měřitelné. Hlavním úsilím všech pracovníků podniku by mělo být naplnění stanovených cílů. Zda jsou tyto cíle plněny a v jakém rozsahu slouží ekonomické analýzy. Tato práce je zaměřena na zkoumání produktivity práce a její zvyšování. Jelikož produktivita práce přímo ovlivňuje výsledek hospodaření firmy, považují toto téma za aktuální.

Teoretická část práce se zabývá teoreticko-metodologickými východisky analýzy produktivity práce a jsou zde popsány metody analýzy a jejich hodnocení. Dále obsahuje základní pojmy jako podnik, podnikání, druhy obchodních společností, jejich právní formy a jaký je životní cyklus podniku. V teoretické rovině je vysvětlena produktivita, motivace, vlivy, které na ní působí a které jí ovlivňují. Jsou zde vysvětleny metody zvyšování produktivity, stimulační úloha peněz, jak souvisí výkonnost s prosperitou firmy a hospodárností. Rovněž jsou zde popsány ekonomické ukazatele, pomocí kterých je analýza prováděna, kde se získávají, jak je provedeno srovnání a vyhodnocení.

V praktické části práce jsou aplikovány vybrané metody analýzy na konkrétní podnik. V úvodu je představena zkoumaná firma, její organizační struktura a vývoj počtu zaměstnanců. K posouzení produktivity podniku byly využity metody analýzy souhrnné produktivity pomocí poměrových ukazatelů. Byly shromážděny potřebné ekonomické ukazatele a to hospodářské výsledky firmy, počty odpracovaných hodin, výše mzdových nákladů a průměrná hodinová mzda ve sledovaném období. Pomocí těchto údajů byla vypočítána produktivita práce vztažená na pracovníka, na jednotku pracovní doby a na jednotku mezd. Všechny produktivity vycházely ze třech klíčových údajů hospodaření a to výnosů, výkonů a přidané hodnoty.

Závěr této práce obsahuje celkové shrnutí z ekonomického hlediska zkoumaného podniku, analýzu příčin stávajícího stavu a návrhy na zlepšení využití zdrojů k efektivnějšímu dosahování stanovených cílů.

**Cílem práce je zhodnotit úroveň produktivity práce v podniku služeb.**

# **Teoretická část**

## **1 Podstata a cíle podniku**

Podnik je ekonomicky a právně samostatná jednotka, která existuje za účelem podnikání. Jde o organizovaný celek, který je vymežován jako soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. Ekonomická samostatnost podniku je projevem svobody v podnikání a plné zodpovědnosti za hospodářské výsledky. Právní samostatnost umožňuje podniku vstupovat do právních vztahů k ostatním tržním subjektům. Podnik se tak stává nositelem práv a povinností v oblasti smluvních vztahů. Má-li podnik vystupovat samostatně a jednat svým jménem, musí mít obchodní jméno. Pod ním může vykonávat své aktivity. Obchodní jméno se nazývá firma [12 str. 177].

Podniky existují proto, aby vyráběly a distribuovaly výrobky a poskytovaly služby zákazníkům a „sloužily“ všem ostatním, kteří jsou s vývojem podniku spjatí. To je jejich hlavní poslání. Podniky stejně jako jednotlivci ve svém chování sledují určitý cíl, tj. stav nebo výsledek, kterého má podnik (jednotlivec) dosáhnout. Ten závisí na účelu, pro který byl podnik založen a který je důvodem existence [5 str. 55].

Z mechanismu fungování tržní ekonomiky vyplývá, že obecným (vrcholovým) cílem podniku je dlouhodobá maximalizace zisku. V rámci strategického řízení podniku musí být stanoveny podřízené cíle (základní a pomocné), které podporují dosažení vrcholového cíle. Tyto cíle jsou konkrétnější a lze je kvantitativně vymežit [12 str. 178].

**Odlišnosti cílů velké společnosti a malého podniku**

Velkou společnost (korporaci) obvykle vlastní akcionáři, kteří sami firmu neřídí, ale její řízení svěřují placeným manažerům. Malé firmy mají velký význam pro ekonomiku snad všech zemí světa. Vždyť i v nejvyspělejší zemi světa-v USA malé firmy tvoří 98 % všech firem a zaměstnávají cca 60 % všech zaměstnanců. podobně je tomu i v ČR. Malé firmy se liší od velkých firem formou vlastnictví, způsobem a úrovní svého řízení, možnostmi přístupu ke zdrojům [5 str. 61].

Podnik jako ekonomickou kategorii charakterizují obecné znaky, které jsou nezávislé na ekonomickém systému.

- V každé podnikatelské jednotce se hledá účelná kombinace výrobních zdrojů (práce, stroje, zařízení, suroviny) z hlediska požadovaného výstupu.

- Ekonomický princip hospodárnosti vyjadřuje snahu podniku racionálně hospodařit, a to buď
  - maximalizací výstupu (přidaných vstupech dosáhnout co největšího výstupu); nebo
  - minimalizací vstupu (daný výstup realizovat při co nejmenších vstupech); nebo
  - optimalizací vztahu mezi vstupy a výstupy (vstup a výstup je třeba sladit podle předem daných kritérií).
- Finanční rovnováha je projevem schopnosti podniku včas plnit své platební povinnosti [12 str. 178].

Mezi specifické znaky podniku řadíme:

- Princip soukromého vlastnictví vyjadřuje převažující vlastnickou formu. Jejím důsledkem je, že majitel-vlastník podniku si vyhrazuje právo přímo nebo nepřímo se zúčastňovat na řízení podniku.
- Princip autonomie vyjadřuje svobodu a nezávislost podnikatelské činnosti, která je řízeny tržními vztahy bez direktivních zásahů státu.
- Princip ziskovosti hovoří o bezpodmínečnosti (nutnosti) zisku jako výsledku podnikatelské činnosti a zároveň o tendenci maximalizace zisku ve vztahu k vloženému kapitálu [9 str. 36].

Podnik je instituce, ve které dochází nejen k ekonomickým aktivitám, ale i k vytváření složitých mezilidských vztahů. Vzájemná spojení lidí v podniku z něj vytvářejí sociální organizmus se složitou vnitřní strukturou. Každý zaměstnanec má v tomto systému určené povinnosti, místo v organizační struktuře a je pro podnik důležitý především z hlediska svých činností směřujících v integraci s ostatními cíli podniku. Člověk v hierarchicky vyšší funkci má větší příkazovací moc (formální organizací zpravidla přísně definovanou), člověk v podřízeném postavení je povinen příkazu svého nadřízeného uposlechnout. Dělbá činností a dělbá moci v podniku, hierarchie funkcí a jejich status jsou výsledkem cílevědomé snahy využít také sociálního systému k dosahování podnikových cílů [12 str. 178].

Oblasti společenské odpovědnosti firem

Firma, která přijímá koncept společenské odpovědnosti, bere ohled na tzv. „3P“ (profit, people, planet) a uplatňuje dobrovolně nad rámec svých legislativních povinností některé principy ve třech základních oblastech:

- ekonomická oblast, oblast správy a řízení-uplatňování principů dobrého řízení, transparentnosti, odmítnutí korupce;
- sociální oblast-souvisí především s péčí firmy o její zaměstnance či s pracovními podmínkami (work-life balance, dodržování pracovních standardů, rovné příležitosti);
- environmentální oblast-odpovědnost firmy v této oblasti je třeba uplatňovat jak uvnitř firmy samotné, tak i vzhledem k vnějšímu prostředí (ekologická firemní politika, zmenšování dopadů na životní prostředí či ochrana zdrojů) [9 str. 29].

Podnik je považován za základní článek národního hospodářství. V jeho rámci podnik navazuje řadu kontaktů a vazeb s prvky (faktory), které tvoří jeho okolí. Do okolí podniku patří jen faktory, které podnik určitým způsobem ovlivňují a na které podnik působí (ovlivňuje je). Faktory, které tvoří okolí podniku rozdělujeme do dvou skupin.

→ Faktory nepřímého okolí

- makroekonomická situace (vliv inflace, nezaměstnanosti, vývoj úrokové míry, pohyb, pohyb kupní síly apod.);
- hospodářská politika vlády (jde o právní a jiné parametry, na základě, kterých podnik musí nebo smí podnikat, např. daňové předpisy, výše minimální mzdy, celní sazby, formy podpory exporty);
- technologie (určuje technickou úroveň produkce, a tím do značné míry determinuje její konkurenceschopnost);
- sociální situace (jde o projevy vývoje lidských hodnot, změn postojů a životního stylu).

→ Faktory přímého okolí (v jejich vlivu se promítá existence samotného podniku):

- konkurenti (ovlivňují chování podniku komplexně, protože představují „překážku“, kterou musí úspěšný podnikatel neustále překonávat);
- zákazníci (jejich efektivní poptávka určuje v rozhodující míře zaměření podniku a výši jeho obratu);
- dodavatelé a zprostředkovatelé (mají vliv jak na náklady podniku, tak na jeho schopnost přizpůsobit se změnám poptávky);
- ostatní (např. postavení podniku na trhu práce nebo na finančním trhu, zahraniční obchod podniku apod.) [12 str. 179].

Podnik není izolován, ale je obklopen vnějším světem, okolím. Okolím podniku rozumíme vše, co je za pomyslnými hranicemi podniku jako sociálně ekonomického a technického

systemu a čím je podnik ovlivňován a co případně sám může ovlivnit. Okolí podniku ho nutí k určitému způsobu chování, především k volbě určitých cílů a způsobů jejich dosahování. Vliv okolí na podnik je zpravidla velmi silný, zatímco možnost podniku ovlivňovat okolí je spíše omezená [5 str. 13].

Podniky mají řadu společných znaků a zároveň se každý z nich vyznačuje specifickými rysy. Podle vhodně zvolených kritérií lze podniky členit na různé typy či je zařazovat do tříd.

Podle předmětu činnosti (tzn. Podle charakteru konečného výsledku podnikové činnosti) lze podniky rozdělit na:

- Výrobní podniky (podniky materiální výroby), které vyrábějí hmotné statky (výrobky). Podle druhu výrobků je rozdělujeme na
  - a) podniky prvovýroby (zemědělské, lesnické, těžební)
  - b) podniky druhovýroby
    - podniky vyrábějící kapitálové statky (výrobní prostředky);
    - podniky vyrábějící spotřební zboží.
- Nevýrobní podniky (podniky nevýrobní sféry), které poskytují služby. Podle druhu služeb je dělíme na
  - a) obchodní podniky,
  - b) finanční zprostředkovatele,
  - c) dopravní podniky a podniky v oblasti telekomunikací,
  - d) podniky poskytující jiné služby (podniky opravárenské, hotely, cestovní kanceláře, poradenské firmy apod.) [12 str. 180].

Podniky podle sektorů a hospodářských odvětví

Sektorem se rozumí část národního hospodářství, do níž je národní hospodářství podle určitého hlediska rozčleněno. Hovoří se např. o sektoru veřejném, soukromém a smíšeném, nebo o sektoru primárním (podniky prvovýroby, které získávají statky přímo z přírody, jako je zemědělství, lesnictví, těžební průmysl aj.), sekundárním (podniky druhovýroby, zpracovávající statky získané prvovýrobou na výrobní prostředky nebo spotřební předměty, jako je strojírenství, potravinářský a textilní průmysl) a terciálním (podniky „nevýrobní“, většinou podniky služeb, jako je obchod, doprava, banky a někdy i energetika a hospodaření s vodou atd.).

Tradičním členěním ekonomiky je členění do tří hlavních sektorů:



- sektor zemědělství, který zahrnuje vlastní zemědělství, rybolov a lesní hospodářství,
- sektor průmyslu, který zahrnuje těžební a zpracovatelský průmysl, výrobu a distribuci elektrické energie, plynu a vody, navíc stavebnictví,
- sektor služeb, který zahrnuje obchod, peněžnictví a pojišťovnictví, dopravu skladování a spoje, školství, zdravotnictví, veterinární a sociální činnost a ostatní služby [5 str. 80].

Podle vlastnických práv rozdělujeme podniky na:

- a) soukromé,
- b) veřejné (jde o podniky, které se nacházejí ve vlastnictví státu, případně územních orgánů státní moci),
- c) smíšené (kombinace veřejných a soukromých vlastníků) [12 str. 180].

Podle velikosti můžeme podniky členit na velké, střední a malé, případně podrobněji do velikostních tříd. Kritériem třídění je počet zaměstnanců, velikost obrátu, velikost kapitálu nebo zisku.

Počet zaměstnanců je nejužívanějším kritériem. V České republice se v současné době používá kombinované kritérium, a to počet zaměstnanců a výše obrátu. Podle Svazu průmyslu České republiky se za malý podnik považuje ten, který má méně než 100 zaměstnanců a jehož roční obrát nepřesahuje 30 mil. Kč, střední podnik má méně než 500 zaměstnanců a obrát menší než 100 mil. Kč. Ostatní podniky jsou považovány za velké [5 str. 81]

## 1.1 Vznik podniku

V tržní ekonomice neexistuje recept, jak úspěšně založit podnik. Uvádíme proto „základní kroky“(rozhodnutí), které musí podnikatel při založení podniku učinit. Při rozběhu nového podniku musí být zpracován podnikatelský plán (projekt), který je podrobným rozvedením podnikatelského záměru. Srozumitelným a stručným vyjádřením záměrů firmy je formulace jejího poslání, které definuje, proč podnik existuje a je vodítkem pro to, co by měl dělat [12 str. 181].

Na začátku podnikání by měl být dobrý nápad. Předpokladem podnikatelského úspěchu je reálná životaschopnost tohoto podnikatelského nápadu a jeho možné uplatnění na trhu [9 str. 55].

Hlavní obsahovou částí podnikatelského plánu jsou informace o výrobcích nebo službách, které bude podnik dodávat na trh. V popisu výrobků musí být zahrnuta nejen jejich technická stránka, ale také odhadovaný vývoj nákladů a cen. Neméně důležitý je rozbor trhu a konkurence (tzn. odhad rozhodovacích kritérií zákazníků, určení cílových segmentů trhu, aplikace marketingového řízení, zmapování silných a slabých stránek konkurentů apod.). Jednou z nejzávažnějších částí podnikatelského plánu je vymezení finančních prostředků, včetně zdrojů (vlastních i vnějších), potřebných k dosažení cílů podniku. Projekt zpravidla obsahuje i rozhodnutí o stanovišti podniku, údaje o managementu a zaměstnancích, prognózy vývoje ekonomických ukazatelů (tržby, náklady, hospodářský výsledek, návratnost investic apod.), volbou bankovního ústavu, výběr dodavatelů atd [12 str. 182].

## **1.2 Volba právní formy podniku**

Než zahájíme podnikatelské aktivity, je nutné, abychom zvolili vhodný typ právní formy. Právní forma podnikání představuje významné rozhodnutí. Tato volba samozřejmě není nezvratná. V pozdější době lze zvolený typ transformovat na jiný. Přináší to ale další komplikace a náklady. Obchodní zákoník připouští podnikání fyzických a právnických osob [9 str. 67].

Volba právní formy podniku patří k základním a dlouhodobě působícím rozhodnutím podnikatele. Soukromé podniky můžeme z hlediska právní formy rozdělit na dvě hlavní skupiny:

- a) podniky jednotlivců (jejich vlastníkem je jedna osoba, kapitál a vedení podniku jsou spojeny);
- b) společnosti (jde o smluvní spojení osob za účelem podnikání a dosažení společného cíle)
  - osobní,
  - kapitálové.

Osobní společnosti jsou založeny na personálním spojení jednotlivých společníků a vážou se na konkrétní osoby, které je řídí a reprezentují navenek. Typickými druhy osobních společností jsou:

- veřejná obchodní společnost,
- komanditní společnost.

Kapitálové společnosti charakterizuje majetková účast všech společníků na jejich podnikání či jiné činnosti. Právní akty vykonávají společníci zprostředkovaně, prostřednictvím nejvyšších orgánů společnosti, které jsou zřizovány podle zákona. Základními kapitálovými společnostmi jsou:

- společnost s ručením omezeným,
- akciová společnost.

Formou podnikání jednotlivce a jeho podniku v ČR je živnost (podle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, v platném znění). Živnosti lze provozovat buď na základě ohlášení živnostenskému úřadu (ohlašovací živnost), nebo na základě státního povolení (koncesovaná živnost). Subjektem oprávněným provozovat živnost může být fyzická nebo právnická osoba, česká i zahraniční osoba. Tato forma podnikání je spojena s relativně vysokou mírou rizika, neboť podnikatel ručí i svým soukromým majetkem.

U ohlašovacích živnosti vzniká oprávnění podnikat na základě živnostenského listu, který vydává živnostenský úřad. Tyto živnosti se dělí na:

- řemeslné, kde podmínkou jejich provozování je odborná způsobilost získaná vyučením v oboru, resp. studiem (např. truhlářství),
- vázané, kde podmínkou provozování je odborná nebo jiná způsobilost (například projektová činnost ve stavebnictví),
- volné, kde je vyžadováno splnění pouze tzv. všeobecných podmínek provozování živnosti (věk, plná způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost a neexistence daňových nedoplatků vůči státu).

Koncesované živnosti vyžadují splnění zvláštních podmínek. Průkazem oprávněnosti k provozování je koncesní listina. Její vydání je vázáno na pozitivní vyjádření příslušného orgánu státní správy, do jehož oboru působnosti živnost náleží. Mezi koncesované živnosti patří např. taxislužba, směnářská činnost apod [12 str. 183].

### **1.3 Životní cyklus podniku**

Podnik, podobně jako je tomu v životě lidském, prochází za dobu své existence různými vývojovými fázemi; během životního cyklu postupně „prodělává“ různé nemoci, které, jsou-li neléčeny, mohou ohrozit jeho existenci. Aby k tomu nedošlo, musí včas analyzovat vznikající poruchy, a především na ně včas reagovat. V současné době se podniky potýkají s novými podmínkami, které přineslo 20. a přináší 21. století. K nim patří zejména zesílená konkurence

a turbulence prostředí, informatizace, tj. pronikání informační technologie do společnosti a hospodářské praxe, restrukturalizace a revitalizace, globalizace světové ekonomiky a jiné procesy vzniklé v uplynulém století. Z těchto nových podmínek pro podniky plyne, že pokud nebudou dostatečně flexibilní a nedokáží se s nimi úspěšně vyrovnat, dostanou se do vážných potíží, které je mohou dovést až k zániku [5 str. 89].

Po založení procházejí podniky několika etapami svého vývoje, které souhrnně nazýváme životním cyklem. Na základě fáze životního cyklu podniku považujeme: založení a vznik – růst – stabilizaci – ústup a úpadek – zánik. Tato posloupnost neplatí samozřejmě pro všechny firmy, stejně jako je odlišná u různých podniků doba trvání jednotlivých etap.

Podnik vzniká zápisem do obchodního rejstříku a po splnění všech povinností potřebných k zápisu. Po založení se podnik začíná prosazovat na trhu. Konkurenční prostředí nutí podnik k zavádění nových výrobků, ke zlepšování jejich kvality a k zvětšování objemu výroby. To všechno vede ke změně velikosti podniku, k jeho růstu. Po této fázi se dostavuje dříve či později stabilizace podniku. Je to etapa, ve které podnik dosáhl určité zralosti (dospělosti) a prosperuje. Obvykle však netrvá dlouho a konkurence nutí podnik k přijetí nové podnikatelské ofenzivy [12 str. 186].

Jestliže podnik zvládne bez zvláštních těžkostí růst, pak obvykle nastupuje fáze stabilizace, tj. období, kdy podnik dosáhl optimální velikosti s ohledem na příležitosti trhu. Období stabilizace lze identifikovat, mimo jiné, podle základního vztahu mezi úrovní odpisů a investic-v období růstu investice rostou vždy rychleji než odpisy. V období stabilizace se odpisy rovnají investicím. Ztratí-li podnik potřebné tempo růstu a začnou-li jeho aktivity klesat, vyvstává před managementem úkol tento nežádoucí vývoj zvrátit. Prostředkem k tomu je sanace; nepodaří-li se, zůstane podnik v trvalé krizi, která obvykle končí jeho úpadkem [5 str. 104].

Po úspěšných etapách životního cyklu se podnik může dostat do období poklesu a stagnace hospodářských výsledků. Přejít do stádia ústupu a úpadku je často obtížně zjistitelný a může trvat i několik let. Vstup podniku do této problémové etapy vývoje signalizuje řada ukazatelů, například pokles tržeb, převýšení nákladů nad výnosy, pokles zisku, zhoršení likvidity, ztráta trhu apod. Pokud by se v tomto stadiu vývoje pokusil majitel (event. Management) zabránit blížícímu se krachu, musí dojít k tzv. sanaci, tj. celkovému ozdravení podniku na základě konsolidačního režimu. Někdy se stává, že stagnující podniku uskuteční fúzi s dobře prosperujícím podnikem. Tím ovšem jeho samostatnost zaniká. Častěji dochází

k tomu, že ani prostřednictvím sanačních opatření se nepodaří zvrátit nežádoucí vývoj podniku a ten je odsouzen k zániku.

Způsoby zániku podniků jsou různé a nemusí být vždy spojeny až s poslední vývojovou fází. Ve všech etapách životního cyklu podniku může být podnikání ukončeno, např. prodejem nebo fúzí s jiným podnikem. Firma může zaniknout také například proto, že uplynula doba, na kterou byla založena, nebo bylo dosaženo cíle, pro který byla zřízena. K dalším možnostem patří také vzájemná dohoda společníků nebo rozhodnutí majitele ukončit podnikatelskou činnost [12 str. 187].

V některých podnicích není sanace úspěšná a podnik zanikne. V této souvislosti se obvykle vyskytují dva pojmy, a to zrušení a zánik podniku. Jedná se o dva odlišné pojmy. Podnik zaniká ke dni výmazu z obchodního rejstříku. Věcně a časově však zániku předchází jeho zrušení [5 str. 108].

Ve všech případech je nutné provést vypořádání majetkových poměrů likvidací. U podniku jednotlivce jde o prodej majetku, kterým by byly uhrazeny stávající závazky. U obchodních společností je pro likvidaci jmenován likvidátorem, jehož jméno se zapisuje zároveň s návrhem na k likvidaci do obchodního rejstříku. Likvidátor je potom jediný oprávněn jednat jménem podniku. K povinnostem likvidátora patří vedle zmíněného majetkového vypořádání řada dalších úkolů, například vypořádání daní a poplatků, soustředění peněžních prostředků podniku u jednoho peněžního ústavu, vyřizování běžných záležitostí, řízení průběhu likvidace apod. V rámci likvidace se může likvidátor pokusit o tzv. revitalizaci, která zahrnuje následující kroky:

- vytipování perspektivní části podniku;
- udržení této části v běžném provozu;
- nalezení zájemce o koupi perspektivní části;
- příprava prodeje a uskutečnění prodeje.

Pokud likvidátor zjistí předluženost podniku, musí podat návrh na prohlášení konkurzu. Uvedený návrh mohou podat také nejméně dva z věřitelů daného podniku. Prohlášení konkurzu musí být zveřejněno v Obchodním věstníku a na soudní desce. Věřitelé pak mohou u úpadce (podnik v konkurzu) uplatnit své pohledávky. Veškeré pravomoci přecházejí na správce konkurzní podstaty, který je jmenován soudem. V případě konkurzu dochází zpravidla jen k poměrnému vyrovnání závazků vůči věřitelů, tzn. že jejich pohledávky jsou uspokojeny jen do určité výše.

Jak likvidace, tak konkurz směřují k zániku podniku také po právní stránce, tzn. K jeho výmazu z obchodního rejstříku. Pravidla k řešení úpadku dlužníka vymezuje zákon č.328/1991 Sb., o konkurzu a vyrovnání, v platném znění [12 str. 188].

## **2 Motivace pracovní činnosti a produktivita**

Když se hovoří o motivaci pracovní činnosti, zpravidla se uvažuje o výkonu nebo o vynakládaném úsilí. V organizačním kontextu je však mnohem důležitější výsledná produktivita. Úsilí může být vynakládáno neefektivně a výkon může vést k nadprodukcí, která je v konečném důsledku ekonomicky nevýhodná [4 str. 84].

Motivace pracovní činnosti je obvykle považována za součást psychologie práce a organizace. Jako taková se zabývá otázkami a problémy, které souvisí s pracovním výkonem a obecně pracovní aktivitou lidí, a tedy s jejich výkonem při práci, úsilím přitom vynakládaném a v konečném důsledku s výsledky dosahovaných organizací jako celku, resp. jednotlivých organizačních jednotek, z nichž se celek organizace skládá. Můžeme tedy říci, že motivace pracovní činnosti je zdrojem nejen výkonu, ale i produktivity, přínosnosti práce jedince i výkonu a výsledků organizací [4 str. 8].

### **2.1 Výkon, úsilí, produktivita**

Produktivitu práce manuálních pracovníků umíme kvantifikovat, ale na pořad dne se dostává nutnost zvládnout i využívání a produktivitu znalostních pracovníků. Z tohoto pohledu je management znalostí (řízení znalostí, knowledge management) logickým pokračováním vývoje. Prezentuje nový náhled na řízení organizací. Jeho cílem je maximalizovat využití intelektuálního kapitálu s cílem zvýšit výkonnost organizace. Představuje propojení strategického pohledu na podnikání s lidským potenciálem za podpory informačních technologií [5 str. 421].

Jestliže se hovoří o produktivitě, má se namysli produktivita ekonomická. V ekonomii je produktivita obvykle chápána jako míra účinnosti výroby a určuje se jako poměr mezi tím, co bylo vyprodukováno, a tím, co bylo na produkci vynaloženo. To se může jevit jako přímočaré a zřejmé, pokud např. porovnáme vytvořenou hodnotu v nějakých peněžních jednotkách (korunách, dolarech) a opět penězi vyjádřené náklady na produkci. Ale ani v ekonomii samotné nemusí být změření produktivity jednoduché. Finanční hodnota produkce může kolísat v důsledku dynamiky trhu, a tak se může zjištěná produktivita v průběhu dnů či týdnů měnit. Vztah mezi motivací zaměstnanců a produktivitou organizace je zprostředkovaný

hierarchií úrovní řízení, a proto je výrazně složitější a méně zřejmý. Právě z tohoto důvodu se studie zkoumající důsledky motivace zaměstnanců zaměřují spíše na vztah mezi motivací pracovníka a jeho individuálním výkonem. Případně bývá hledán vztah mezi motivací a úsilím, které pracovník vynakládá, nebo jsou zkoumány další důsledky, jako jsou např. tendence odejít, syndrom vyhoření apod. [4 str. 89].

Intenzita práce je množství práce vynaložené za časovou jednotku. S růstem intenzity práce se zvyšuje pracovní výkon, a tím i množství vyrobené produkce. Od intenzity práce je třeba odlišit produktivitu práce, která vyjadřuje účinnost vynakládané práce. Produktivita práce roste, jestliže stejným množstvím práce je výrobce schopen vyprodukovat větší množství ekonomických statků. Růst produktivity práce je výsledkem technického pokroku a přímo úměrně spjat s kvalifikací pracovní síly [12 str. 38].

## **2.2 Faktory produktivity**

Při rozhodování a přijímání opatření týkajících se produktivity je třeba vědět, které faktory ji ovlivňují a mění její úroveň. Vina za nepříznivé hodnocení produktivity se často přičítá vnějším faktorům. Studie však dokazují, že 85 % faktorů, které ovlivňují produktivitu, jsou vnitřní záležitosti podniku, a tudíž v pravomoci managementu.

Podle průzkumu jsou v ČR největšími překážkami růstu produktivity:

- nedostatečná komunikace, která se podílí na celkové ztrátě 29 %,
- nedostatečné plánování se na ztrátě produktivity podílí 19 %,
- problémy s řízením a kontrolou tvoří 16 % ztrát,
- problémy s informačními technologiemi se podílejí na celkové ztrátě 13 %,
- neodpovídající kvalifikace se podílí na celkové ztrátě 13 %,
- špatná pracovní disciplína způsobuje ztrátu 10 % [8 stránky 40, 41].

Některé teoretické pojmy

Ještě před několika lety se mohlo zdát, že motivaci pracovní činnosti lze spojit buď se zmocněním, nebo s charakteristikami pracovního místa. V obou případech je vlastně motivace důsledkem autonomie pracovníka, tedy s určitým zjednodušením jeho kontroly nad prováděnými činnostmi a volností ve volbě pracovních postupů. Vývoj v posledních letech však vede růstu složitosti představ o motivaci pracovní činnosti, a to v takovém stupni, že dospět k celkovému souhrnnému obrazu je stále obtížnější. Tato skutečnost má svoje příčiny,

kteře jsou pochopitelné. Motivace je teoretický konstrukt, na jehož obsahu se více méně dokážeme shodnout. Teoretickými konstrukty jsou však i všechny zmíněné a další v úvahu přicházející vstupní, vmezeřené i výstupní proměnné. U každé z nich stejně jako u výše diskutované distribuční spravedlnosti potřebujeme určit to, čemu se v psychologii říká validita konstruktů. Validitou konstruktů v psychologii a v dalších společenských vědách míníme souvislost mezi daným teoretickým termínem a metodou jeho určování či měření. Když např. řekneme, že v daném případě jde o zaujatost prací, je nezbytné stanovit, co se tím přesně myslí. V tomto případě bychom nejspíše existenci či stupeň zaujatosti zjišťovali pomocí identifikace konkrétních projevů pracovníka. (Člověk zaujatý prací nejspíše věnuje aktuálně či v delším časovém období svoji pozornost především práci, a to se může projevit v tom, že si nevšimá věcí, které s prací nesouvisí, byť jsou pro něj také důležité.) Otázka, na niž při ověřování validity konstruktů hledáme odpověď, zní: „Když tuto veličinu měříme, měříme skutečně to, co si myslíme?“

Dílčí složky obsahu a procesu motivace, z nichž budujeme svoje teoretické modely a koncepce, spolu nutně a nezbytně souvisí, protože jsou všechny součástí jednoho celku. Proto se při zkoumání a ověřování jednoho konstruktů setkáváme i s dalšími konstrukty a ověřování validity jednoho z nich může souviset s poznatky o některém dalším konstruktů. Výzkum, který se rozvíjí v posledních letech, lze charakterizovat jako stále důkladnější a podrobnější zkoumání konstruktů, s nimiž teorie motivace pracovní motivace pracovní činnosti pracuje. Výsledkem je bohužel komplikovaný a vcelku prakticky obtížně přehlednutelný soubor poznatků. Abychom objasnili, co máme namysli, ozřejmíme tento předběžný závěr konkrétními příklady [4 str. 89].

Klíčové pravidlo motivace je velmi jednoduché. Říká, že lidé (v organizaci a mimo ni) se chovají podle toho, za co jsou odměňováni, popřípadě trestáni. Provádějí činnosti, za které se jim nebo jejich okolí v minulosti dostalo odměny, a neprovádějí ty, za něž byli sami nebo jejich spolupracovníci potrestáni (nebo o kterých se domnívají, že by za ně potrestáni být mohli). Základem motivace je proto jednoduchý vztah „něco za něco“. Pro praktickou motivaci zaměstnanců z toho vyplývá, že každý (náročnější) úkol by měl být spjat s určitou formou odměny, popřípadě určitou hrozbou sankce. Je-li tento vztah porušen, pracovní motivace selhává nebo ztrácí svou sílu. Kroky k vyššímu výkonu pracovníků vztahující se k motivaci zaměstnanců lze proto rozdělit do dvou základních skupin. Prvou tvoří ověření, zda vedoucí či organizace využívají správně svých odměn, druhou otázky týkající se používání sankcí [9].



## 2.3 Produktivita a fluktuace

Jednou z proměnných, o nichž se předpokládá, že odráží motivaci pracovníka, je tendence odejít. V dotaznících bývá zjišťována otázkou na pocit či chuť pracovníka odejít od stávajícího zaměstnavatele. Je zřejmé, že fluktuace, tj. podíl pracovníků organizace, kteří jí opouštějí v daném časovém období, s pociťovanou tendencí odejít úzce souvisí. Fluktuace je jev, který je považován za důležitý a je dlouhodobě vědecky zkoumán rovněž v souvislosti s produktivitou. Přijmeme-li tedy předpoklad, že zjišťovaná úroveň fluktuace v organizaci odráží charakter a intenzitu motivace jejích zaměstnanců, můžeme použít výsledky studií vlivu fluktuace na produktivitu k tomu, abychom mohli dospět k závěrům o vlivu motivace na tutéž závislou proměnnou.

Výzkumných studií fluktuace zaměřených na důsledky pro produktivitu v posledních letech přibývá a jsou roztroušeny v několika odborných oblastech. Kromě psychologie se vyskytují též v sociologii, ekonomii, teorii řízení, zdravotnictví a managementu lidských zdrojů. Protože fluktuace (především dobrovolné odchody ze zaměstnání) jsou v záporném vztahu k motivaci zaměstnanců (v kladném vztahu k tendenci odejít), dokládají prováděné studie kladný vztah motivace zaměstnanců k produktivitě organizace. Odchody zaměstnanců vedou ke ztrátám lidského kapitálu (tj. dovedností, znalostí) a čím více se lidského kapitálu ztratí, tím více ztratí i organizace. Frekvence samovolných odchodů od organizace byla asociována s nižší produktivitou a efektivností. Stále pokračující nárůst fluktuace bude vyvolávat stále se snižující poklesy efektivnosti. Z počátku bude tedy pokles efektivnosti organizace, vyvolaný fluktuací, relativně velký, protože organizace bude s odcházejícími pracovníky ztrácet významné kvantitativní množství lidského kapitálu. Jak se však bude situace v organizaci zhoršovat a fluktuace bude stále vzrůstat, odcházející pracovníci již nebudou znamenat tak velké ztráty lidského kapitálu prostě proto, že již nebudou nositeli jeho tak významného množství. V organizaci je určitý stupeň fluktuace, tedy obměny pracovníků žádoucí. Efektivnost a produktivita organizace, ve které zůstávají všichni, dlouho je suboptimální, protože v ní zůstávají i ti zaměstnanci, které by bylo žádoucí nahradit výkonnějšími. Zastánci tohoto modelu tvrdí, že existuje určitá optimální úroveň fluktuace a teprve po jejím překročení začíná opět produktivita i efektivnost klesat. Fluktuace je důležitým ukazatelem výkonnosti organizace a že její vztah k motivaci pracovníků je zřejmý, byť je zprostředkován a ovlivněn celou řadou dalších skutečností. [4 stránky 92, 93].

## 2.4 Stimulační úloha peněz

Mzdu primárně určuje cena práce na trhu práce. Cena práce ovšem kolísá a liší se podle odvětví, zastávané pozice a případného rizika (ve smyslu možného ohrožení zdraví či života). Mzda, kterou pracovník dostává, je jakýmsi dlouhodobým průměrem těchto činitelů, přičemž vliv těchto činitelů je dům jejich pořadím, ve kterém zde byly uvedeny. Významný vliv odvětví na výši mzdy je zřejmě dán skutečností, že jednotlivá odvětví (obchodu či výroby) si zpravidla konkurují jen nepřímo a v podstatě si každé z nich vytváří svůj dílčí trh práce. Zajímavější je vliv pozice. Jak všichni vědí, čím výše v organizační hierarchii se pracovník nachází, tím vyšší mzdu (plat) pobírá. Pokud byl správný předpoklad, že výše mzdy určuje pracovní výkon, znamenalo by to, že na vyšších úrovních organizační hierarchie se pracuje více, a intenzivněji než na úrovních nižších a že nejvyšší pracovní výkon podává pan generální ředitel. To však zajisté není pravda. Na vyšších úrovních organizační hierarchie je prováděna práce jiného druhu než na úrovních nižších. Je-li jinak v dané organizaci vše v pořádku, vyžaduje práce na vyšších úrovních především vyšší odpovědnost.

Podmínky na trhu práce neurčují mzdu pracovníků přesně, spíše určují pásmo, v němž se, jestliže vše ostatní zůstává stejné, může mzda pracovníka zařazeného na konkrétní pracovní místo pohybovat. Další vlivy, které mzdu konkrétního pracovníka ovlivní, záleží do značné míry na tom, jak konkurenční je prostředí v daném odvětví. Jestliže má firma prakticky monopol, může její vedení tlačit na snížení mezd a slušnou naději, že se jí to podaří. Je-li však v odvětví konkurence silná, mohou zaměstnanci, např. prostřednictvím odborů nebo zaměstnanecké rady vykonávat účinný vliv na vedení firmy a prosazovat zvýšení mezd.

Někteří lidé pracují, i když nejsou placeni. Přesto mzda či plat jsou velmi důležité, protože představují hlavní či jediný zdroj naší obživy. Mzda samotná není nejdůležitější pobídkou pro zvýšení pracovního výkonu. Pro zaměstnance bývá často důležitější penzijní a další pojištění než jen mzda samotná. Finanční pobídky však mohou významně snížit počet absencí, a naopak nízká mzda může vyvolat snížení kvality práce. Vztah mezi finančním obnosem, který za práci dostáváme, a naším pracovním výkonem není snadné stanovit i z dalších důvodů. Práce, ani pracovní místo neznamenaají pro všechny lidi totéž. Někteří lidé pracují a snaží se vydělávat, aby si pořídili věci, po nichž touží, a zažívali pocit úspěchu. Pro jiné je to volba mezi námahou a podporou v nezaměstnanosti. Mnozí lidé jsou motivováni vnitřně a práce sama jim přináší uspokojení. Pro jiné je to nutné zlo.

Zajímavou otázkou je též, zda výše příjmu určuje či ovlivňuje naši spokojenost. Také bychom tuto otázku mohli formulovat následovně: „Přinášejí mi peníze štěstí?“ V této souvislosti bývají zhusta nacházeny jen nízké korelace mezi příjmem a pocitem blahobytu. To se vysvětluje následujícími důvody:

- adaptace-každý se cítí dobře poté, co mu byl zvýšen plat nebo když třeba vyhrál v loterii. Avšak po určité době si na tuto skutečnost zvykne a pocit se vrátí na původní úroveň. Poměrně rychlé přivyknutí na zvýšení platu znamená, že by bylo účinné, jen kdyby k němu docházelo velmi často;
- srovnání se-lidé se považují za chudé či bohaté na základě porovnání s druhými lidmi. Ale když začnou mít víc peněz, posunou se výše na společenském žebříčku a srovnávají se s bohatšími lidmi;
- alternativy-když mají lidé více peněz, sníží se jejich marginální užitek a jiné věci jako svoboda, nabydou na důležitosti;
- starosti-když mají lidé více peněz, objeví se nové důvody, proč si dělat starosti o další věci, které ne vždy lze penězi ovlivnit, jako je např. zdraví.

Při porovnávání příjmu a pocitu štěstí a blahobytu výzkumy zpravidla vykazovaly malé, ale statisticky významné korelace (kolem 0,15 až 0,20) mezi těmito veličinami. To platí pro výzkumy v rámci jedné země či národa. Novější studie však ukázaly, že efekt je mnohem silnější u skupin s nižšími příjmy než u osob bohatých. Zajímavé výsledky přinesly studie porovnávající ekonomický blahobyt a pocit štěstí u obyvatel různých zemí. Tyto studie opakovaně dokládají, že v zemích, které jsou na tom ekonomicky dobře, se lidé cítí lépe [4 stránky 96, 97].

## **2.5 Budoucnost teorie stimulace a motivace pracovní činnosti**

Chceme-li uvažovat o tom, kam se teorie motivace pracovní činnosti ubírá, bude snad vhodné začít tím, že zvážíme, co vlastně odborníky či případné uživatele výsledků zkoumání v této předmětné oblasti zajímá a co by případně mohli žádat od výsledků vynakládaného výzkumného úsilí. Poznatky, které výzkum motivace pracovní činnosti přináší, se týkají tří zájmových oblastí. První z nich je vztažen k produktivitě, tedy k tomu, jak můžeme provádět vlastní práci či organizovat pracovní činnosti jiných, aby její výsledky byly přínosem v obchodě, v prožívání, v rozvoji apod. druhý okruh poznatků se týká způsobu života. Pro většinu lidí je práce jednou z nejdůležitějších součástí života, a to bez ohledu na to, zda ji milují, nenávidí nebo se jí (někdy s vynaložením značného úsilí) úspěšně vyhýbají. Třetí

okruh poznatků se týká poznatků o výzkumné činnosti a o vědě. Věda je dynamická instituce, která se vyvíjí a k tomuto přijímá podněty z mnoha různých zdrojů. Postup vpřed je v jedné z jejích oblastí leckdy stimuluje rozvoj i v oblastech dalších [4 str. 98].

## **2.6 Výkonnost a prosperita firmy**

Základní pojmy:

Prosperita-situace ve vývoji firmy, která zabezpečuje úspěšné, úplné a dlouhodobé plnění její funkce.

Úspěch-pozitivní výsledek snahy jednotlivce nebo skupiny o dosažení určitého cíle.

Produktivita-míra transformace (využití, zhodnocení) zdrojů v podobě užitečných výstupů naplňujících funkci firmy.

Revitalizace-změna existujících parametrů firmy (strategie, struktury, podnikové kultury atd.) s cílem nastartovat vývoj směřující k prosperitě.

Výkonnost (performance)-obecné měřítko úsilí jednotlivce či skupiny.

Řízení zaměřené na výkonnost (performance management-PM)-svodný pojem pro různá doporučení managementu s cílem zvýšit výkonnost (efektivnost, produktivitu) jím řízených jednotek. Jde o takový pohled na manažerské činnosti, kdy společným jmenovatelem je záměr zvýšit dynamiku ve vývoji řízené firmy, těžiště výstupů PM tak tvoří nové koncepty podnikání, manažerské přístupy či metodické návody, kterých může být využito v různých podnikatelských a manažerských aktivitách. Typickým rysem těchto doporučení je i relativně nový, netradiční pohled na faktory úspěšnosti.

Bod zvratu (bod rentability, mrtvý bod)-takový objem výkonů (vyrobených výrobků, poskytnutých služeb), kdy náklady na jejich zabezpečení (fixní i variabilní) se právě rovnají tržbám vyplývajícím z jejich prodeje.

Krizový management (crisis management) -specifické manažerské přístupy sloužící k prevenci, popř. k řešení mimořádných situací, které jinak mohou mít za následek ohrožení či dokonce likvidaci organizace.

Zdroje-hmotné (materiál, zařízení, pracovníci, finance) i nehmotné (informace, know-how, teritoriální postavení) prvky nutné k provozu firmy [11 stránky 661, 662].

## 2.7 Produktivita

Na makroekonomické úrovni můžeme produktivitu definovat jako návratnost na jednotku kapitálových investic. Taková definice nám však nepomůže měřit produktivitu za účelem jejího zlepšení. V minulosti si definice produktivity vždy všimaly množství práce vytvořené pracovní silou. Poměrové ukazatele produktivity často vyjadřovaly fyzický objem produkce ve vztahu k počtu pracovních hodin. Předchozí definice chápaly produktivitu pouze kvantitativně. Uvažovat je třeba i o kvalitě, a to v souvislosti s uspokojením zákazníka. K takovému účelu můžeme použít definici, která říká, že produktivita je tvorba optimálních prodejních výstupů z minimálních vstupů. Produktivita je tak chápána v souvislosti s cílem efektivního využívání všech zdrojů při plnění podnikových cílů, tzn. s vyděláváním peněz, které jsou pak investovány do podniku nebo vyplaceny v podobě dividend pro akcionáře [8 str. 39].

Produktivitu chápeme jako poměr mezi výstupem a vstupem za určité časové období při požadované kvalitě. Lze ji vyjádřit takto:

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

Tento vztah naznačuje, že produktivita může růst:

- zvýšením výstupů při zachování vstupů,
- snížením vstupů, ale udržení stejných výstupů,
- zvýšením výstupů a současně snížením vstupů, což vede k nejpříznivějšímu zvýšení produktivity.

Firmy používají několik druhů vstupů, jako je práce, materiály a kapitál. Celkový faktor produktivity kombinuje různé vstupy pro dosažení složeného výstupu.

V tomto pojetí jde o produktivitu (výkonnost) celé výrobní nebo jiné jednotky, nikoli jen o produktivitu jednoho z výrobních faktorů-živé práce. Pro měření souhrnné produktivity (produktivity souhrnu faktorů) můžeme použít např. vzorce:

$$\text{Souhrnná produktivita} = \frac{\text{Výstupy}}{\text{Práce} + \text{Kapitál} + \text{Energie} + \text{Materiál}}$$

[6 str. 251].

Typickými ukazateli produktivity například jsou:

- tržby/pracovníka,
- člověkohodiny/produkt,
- náklady/produkt,
- zisk/čtvereční metr,
- spotřebovaný čas/plánovaný čas,
- uskutečněná práce/počet pracovníků [8 str. 40].

## **2.8 Zvyšování produktivity práce**

Produktivitu práce manuálních pracovníků umíme kvantifikovat, ale na pořad dne se dostává nutnost zvládnout i využívání a produktivitu znalostních pracovníků. Z tohoto pohledu je management znalostí (řízení znalostí, knowledge management) logickým pokračováním vývoje. Prezentuje nový náhled na řízení organizací. Jeho cílem je maximalizovat využití intelektuálního kapitálu s cílem zvýšit výkonnost organizace. Představuje propojení strategického pohledu na podnikání s lidským potenciálem za podpory informačních technologií [5 str. 421].

Zvyšování produktivity, tj. uplatňování opatření, která zvýší výkonnost provozních i obslužných jednotek, zlepší využití zdrojů, a tak povedou k lepšímu zhodnocení disponibilních zdrojů: kapitálových, materiálních, personálních, know-how [11 str. 666].

Vědeckotechnická revoluce (začíná již během II. světové války) znamená podstatný převrat ve struktuře a charakteru společenské výroby. Její součástí jsou výrazné změny v technice a technologii výroby (automatizace, robotizace), které vedou k rozsáhlým změnám v oblasti surovin a energie (atomová energie). Mění se úloha a postavení člověka ve výrobním procesu, protože v automatizované výrobě je živá práce z výrobního procesu uvolňována. Formování nové kvality práce vyžaduje nejen vysoký stupeň kvalifikace pracovních sil, ale i jejich profesní mobilitu. Věda se stává faktorem výrobního procesu a dynamika ekonomického růstu je v řadě oborů závislá více na technickém pokroku než na investicích do výroby. Průmyslově vyspělé země realizují intenzivní typ ekonomického růstu, kdy je dosahováno značné nebo převažující části přírůstku celkové produkce zvýšením efektivnosti výrobních zdrojů. Pro tyto ekonomiky je charakteristický pokles materiálové a kapitálové náročnosti výroby a rychlejší růst produktivity práce než vybavení práce kapitálem [12 str. 110].

Zlepšování produktivity, kvality, služeb a snižování nákladů je v dnešní době neustále rostoucí konkurence nutnou podmínkou přežití.

Zvyšování produktivity předpokládá:

- lepší využívání zdrojů-zařízení, lidí, peněz, surovin, energie,
- soustavné uspokojování zákazníků při nižších nákladech,
- redukce plýtvání,
- redukce nákladové báze [8 str. 39].

Mezi výkonnostními, tj. převážně ekonomickými cíli vedoucími k výkonnosti organizace, a sociálními cíli vedoucí ke spokojenosti zaměstnanců je objektivně konkurenční vztah. Snižováním personálních nákladů přinese sice krátkodobý efekt, dlouhodoběji se však může projevit ve snížení kvality fungování lidského faktoru a zhoršení výkonu organizace jako komplexního obrazu kvality jejího fungování [5 str. 210].

Mezi hlavní směry zvyšování produktivity patří:

- lean management (zeštíhlování)-znamená produkovat jen tehdy, když je třeba (JIT),
- redukce nákladů (např. cestou outsourcingu, standardizací, odstraněním nežádoucích ztrát),
- zvyšování jakosti,
- redukce času (zkracování výrobního cyklu, doby vývoje, distribuce, administrativních prací),
- hodnotová analýza (hledání a navrhování zlepšeného řešení funkcí analyzovaného objektu s cílem zvýšit jeho efektivnost) aj.

V praxi se nejběžněji měří produktivita (živé) práce. Jde většinou o produktivitu výrobních dělníků. Při měření produktivity živé práce je poměrně snadné měřit produktivitu práce vyžadující převážně jen dovednosti (zedník, zámečnick, řezník); mnohem obtížnější je měřit práci vyžadující převážně znalosti (manažer, inženýr, programátor). Rozhodujícím činitelem produktivity práce je její vybavenost technikou a použitá technologie-havíř s uhelným kombajnem vyrube za směnu daleko víc uhlí než vyrube havíř se sbíječkou.

Základní vzorec pro měření produktivity práce zůstává stejný, jen ve jmenovateli zlomku bude pouze jeden vstup, a to práce (živá práce):

$$\text{Produktivita práce (živé práce)} = \frac{\text{Výstupy}}{\text{Práce (živá práce)}}$$

Lze konstruovat řadu konkrétních vzorců, které se používají v podnikové praxi. Podle měřících jednotek pro výstup (čitatel zlomku) lze produktivitu měřit:

- v naturálních jednotkách (kg, t, l, m včetně smluvených jednotek),
- v pracovních jednotkách (produktivita vypočtená jako podíl normohodin na odpracované hodiny),
- v peněžních jednotkách (výkony, tržby, přidaná hodnota).

Podle měřících jednotek, v nichž vyjadřujeme vstup (práci), tj. jmenovatel zlomku, lze měřit:

- hodinovou produktivitu práce (ve jmenovateli je počet odpracovaných hodin, popř. normohodin),
- denní (směnovou) produktivitu práce (počet odpracovaných dnů nebo směn),
- měsíční produktivitu práce (průměrný měsíční evidenční stav),
- roční produktivitu práce (průměrný roční evidenční počet).

Vztah produktivity práce a průměrných mezd poskytuje globální obraz v ekonomice podniku. Mělo by totiž platit, že produktivita práce (PP) roste rychleji, než rostou průměrné mzdy (PMZD):

$$I_{PP} > I_{PMZD}$$

Lze použít i řetězový rozklad:

$$\frac{MZD}{V} = \frac{MZD}{P} \div \frac{V}{P}$$

kde zlomek na levé straně rovnice znázorňuje mzdovou nákladovost, první zlomek na pravé straně průměrné mzdy a druhý zlomek na pravé straně produktivitu práce.

Z rovnice je zřejmé, že mají-li klesat mzdové náklady na výrobu (mzdová nákladovost  $MZD/V$ ) při růstu průměrných mezd ( $MZD/P$ ), musí produktivita práce ( $V/P$ ) růst rychleji, než rostou průměrné mzdy.

Vyjádření vlivu vybavenosti práce na její produktivitu práce můžeme změřit tímto rozkladem:

$$\frac{V}{P} = \frac{V}{Z} \times \frac{Z}{P}$$



kde první zlomek na pravé straně postihující výrobnost výrobního zařízení (Z), druhý zlomek vybavenost pracovníka (dělníka) výrobním zařízením.

Analytické ukazatele produktivity práce. Jejich vliv na syntetické ukazatele postihujeme obvykle pomocí jejich řetězení podle tohoto vzoru:

$$PP = \frac{Q}{P} = \frac{Q}{A} \times \frac{A}{B} \times \frac{B}{C} \times \frac{C}{D} \times \frac{D}{P}$$

Čitatele jmenovatel zlomků se vzájemně krátí a zůstane poměr Q/P. Počet zlomků (analytických ukazatelů) není omezen; musí však mít reálný význam a být v logickém vztahu k produktivitě práce (syntetickému ukazatel).

V průmyslové praxi se používá např. tento rozklad souhrnného ukazatele produktivity práce měřené podílem přidané hodnoty na pracovníka:

$$\frac{PH}{P} = \frac{PH}{NNH} \times \frac{NNH}{ZNH} \times \frac{ZNH}{OHDV} \times \frac{OHDV}{PF} \times \frac{PF}{VD} \times \frac{VD}{D} \times \frac{D}{P}$$

kde PH je přidaná hodnota,

- P -průměrný počet pracovníků,
- D -průměrný počet dělníků,
- NNH -celkový počet odvedených nezpřesněných normohodin,
- ZNH -celkový počet odvedených zpřesněných normohodin,
- OHDV-počet odpracovaných hodin výrobních dělníků,
- PF -použitelný fond pracovní doby výrobních dělníků,
- VD -počet výrobních dělníků.

Zlomek na levé straně rovnice je syntetický ukazatel produktivity práce vyjádřený v přidané hodnotě na jednoho pracovníka. První zlomek na pravé straně rovnice je podíl výroby na 1 NH a vyjadřuje změny struktury výroby, 2. zlomek zachycuje změnu pracovní zpevněním norem, 3. zlomek stupeň plnění výkonových norem, 4. zlomek stupeň využití použitelné pracovní doby výrobních dělníků, 5. zlomek průměrný fond pracovní doby, 6. zlomek podíl výrobních dělníků na celkovém počtu dělníků, 7. zlomek podíl dělníků na celkovém počtu pracovníků.

Hlavní příčiny nízké produktivity práce v našich podnicích jsou:

- nedostatečný systém výrobního plánování (nevyužitý čas, prostoje),
- nedostatečná příprava práce,

- nedostatečně rozpracované cíle a standardy výkonů na jednotlivé zaměstnance,
- paralelně prováděné práce,
- malá flexibilita pracovníků,
- neznalost spojitosti nákladů a práce,
- chyby ve stylu řízení [6].

## 2.9 Hospodárnost

Hospodárnost se projevuje ve snaze dosáhnout maxima užitku minimem obětí, a to jak po stránce výrobně technické, tak také po stránce hospodářské. Hospodárností porovnáváme zpravidla vstupy variant aktivit při dosažení stejného výstupu. Hospodárností posuzujeme varianty aktivit. Hospodárnější je aktivita s nižšími vstupy-náklady.

Hospodárnost aktivity nebo také náklady na technickou jednotku výkonu hodnocené aktivity je jedním ze základních ukazatelů při posuzování ekonomické efektivnosti dílčích aktivit. V podstatě jde o požadavek snižování nákladů vstupů vynaložených na dosažený výstup. Vstupem hodnocené aktivity jsou náklady-tedy spotřebované výrobní faktory (mzdy, materiál, odpisy) a výstupem je požadovaný cíl, efekt.

Náklady na technickou jednotku lze vyjádřit ukazatelem vyjádřeným tímto vzorcem:

$$N_{t.j.} = \frac{N}{Q} = \frac{K\check{c}}{t.j.}$$

Kde:

$N_{t.j.}$ -Náklady na technickou jednotku

N-Náklady

Q-množství technických jednotek

Náklady na technickou jednotku vyjádříme pro každou hodnocenou aktivitu.

Pro srovnatelnost výsledků je nutné:

- porovnávané aktivity musí být hodnoceny ve stejných výrobních podmínkách,
- náklady je nutné jasně uvést, které náklady budou ve výpočtu použity-zda jenom přímé, nebo přímé s výrobní režii atd. k tomu je kapitola náklady,

- je nutné analyzovat, zda aktivita neovlivní náklady jiných následných aktivit nebo aktivita předchozí aktivity neovlivní hodnocenou aktivitu. Vhodné provést hodnocení celého sledu aktivit ve vzájemných souvislostech a vlivech,
- je nutné posoudit, zda aktivita byť nákladově příznivá neovlivní konečné ekonomické výsledky hospodářské činnosti podniku [120].

Zdroje informací pro ekonomické analýzy

Vycházíme ze základních finančních účetních výkazů rozvahy a jejích přílohy, výkazu zisku a ztrát, popř. výroční zprávy (u účetních jednotek, které musí mít účetní závěrku ověřenou auditorem) a výkazu o cash flow [6 str. 209].

Výkaz zisků a ztrát vyjadřuje výkonnost (ziskovost) firmy a je jedním z nejdůležitějších finančních výkazů společnosti. Jako takový vyjadřuje výnosy (výstupy) a náklady (vstupy) společnosti za určité časové období a bezprostředně nemusí být spojený s příjmem peněz. Výkaz zisků a ztrát se sestavuje na základě principu věcné souvislosti nákladů a výnosů: to znamená, že výnosy, kterých společnost dosáhla během určitého časového období, se porovnají s náklady, které musela vynaložit na dosažení těchto výnosů, přičemž vzniklá rozdíl představuje zisk nebo ztrátu [5 str. 265].

## **2.10 Ukazatele**

Ukazatel je obecné označení určitého jevu a jeho číselná velikost je jeho hodnotou. Například účinnost lidské práce měříme ukazatelem roční produktivity práce, hodnota tohoto ukazatele v podniku je 480 tisíc Kč.

### **2.10.1 Absolutní ukazatele**

Ukazatele absolutní vyjadřují určitý jev bez vztahu k jinému jevu. Takovým ukazatelem je počet pracovníků, objem produkce, přidaná hodnota, vlastní kapitál aj.

### **2.10.2 Poměrové ukazatele**

Ukazatele relativní (poměrové) zobrazují vztah dvou různých jevů. Takovým ukazatelem je ukazatel produktivity práce (objem produkce připadající na jednoho pracovníka), rentabilita kapitálu (např. zisk na celkový kapitál aj.) [6 stránky 158,159]

## 2.11 Srovnávání

Základní metodou hodnocení jevů je srovnávání hodnot ukazatelů, kterými jevy charakterizujeme. Srovnávat můžeme v čase, prostoru, druhově (věcně), skutečnost s plánem, skutečnost s normou apod. Základními charakteristikami srovnávání je rozdíl (diference) a podíl (index).

Index je poměr hodnot jednoho ukazatele. Zapišeme jej takto:

$$I_{X_{jk}} = \frac{X_k}{X_j}$$

Je to bezrozměrné číslo, vyjadřující kolikrát je hodnota  $X_k$  větší (menší) než hodnota  $X_j$ .

U časového srovnání se rozdíl nazývá přírůstek; může být kladný nebo záporný. Index po sobě jdoucích údajů v časové řadě se nazývá koeficient růstu. Dáme-li do poměru přírůstek a hodnotu výchozího období, dostaneme relativní přírůstek. Zjistíme jej také odečtením jednotky od indexu. Indexy a relativní přírůstky se často vyjadřují v procentech. Relativní přírůstek v procentech dostaneme z příslušného indexu v procentech odečtením 100%; nazývá se též tempo růstu. Při časových srovnání se základní období značí nulou, běžné jedničkou.

Indexy, které mají za základ stále stejné období, nazýváme **bazické**. Indexy, u nichž se základ stále posunuje, nazýváme **řetězové** [6 stránky 25, 26].

## 2.12 Zdroje informací pro ekonomické analýzy

Zpracování ekonomické analýzy vyžaduje získání dat, jež tvoří východisko pro kvalitní zpracování a dosažení relevantních výsledků.

Základní zdroj dat představují účetní výkazy podniku-rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výkaz cash flow a příloha k účetní uzávěrce. Řadu cenných informací obsahuje také výroční zpráva. Čerpat informace lze dále ze zpráv samotného vrcholového vedení podniku, ze zpráv vedoucích pracovníků či auditorů, z firemní statistiky produkce, poptávky, odbytu či zaměstnanosti, z oficiálních ekonomických statistik, z burzovního zpravodajství, z komentářů odborného tisku, z nezávislých hodnocení a prognóz [9 str. 16].

### **2.12.1 Účetnictví**

Úkolem účetnictví je nepřetržitě zaznamenávat všechny transakce, které v průběhu ekonomické aktivity příslušné entity (podniku) ovlivňují velikost a skladbu jejího majetku a velikosti a skladbu zdrojů pro financování tohoto majetku. Od svého počátku až do dneška plnilo postupně více funkcí spojených s hospodářskými aktivitami člověka, vzniklo tedy z prakticky pocíťované potřeby ekonomicky aktivních skupin nebo jednotlivců. Dnes se finančním účetnictvím nejčastěji rozumí:

- a) uspořádané záznamy o průběhu hospodaření firmy,
- b) činnost, kterou znají jedinci s potřebnou technikou tyto záznamy vytvářejí.

Funkce účetnictví jsou naplňovány pro potřeby příjemců informací, které z účetnictví plynou, pro potřeby uživatelů. Podle charakteru jejich informačních potřeb můžeme uživatele rozdělit do několika typických skupin, jejichž informační potřeby jsou obdobné; takové skupiny tvoří:

- vlastníci podniku,
- věřitelé podniku,
- manažeři (řídící pracovníci podniku),
- zaměstnanci a zainteresovaná veřejnost,
- podniky konkurence,
- finanční orgány státu [5 stránky 267, 268].

### **2.12.2 Manažerský informační systém MIS**

Původním základním manažerským určením MIS byly úlohy taktického charakteru s výraznou převahou uplatnění na středních stupních řízení. Přednostně se jich využívalo pro zajištění informační podpory relativně standardních manažerských úloh, zejména pak činností, jež byly společné pro více funkčních útvarů.

Z hlediska podpory informačních procesů byly MIS obvykle založeny na rozsáhlé a vhodně organizované databázi, popř. databázích. Obvykle šlo o data vytvářená na úrovni systému datových transakcí (TPS) a docházelo tedy k datové integraci mezi MIS a TPS. Databáze shromažďovaly a uchovávaly data popisující základní objekty a procesy operativního a taktického řízení rutinního charakteru v rámci uvažované organizační jednotky. Typickými příklady použití mohou být agendy personalistiky, účetnictví, mezd a platů, zajištění kalkulací apod.

Za součást MIS se dříve často považovaly i systémy na podporu rozhodování, expertní systémy, popř. některé další specifické systémy. Dnes se však úloha těchto systémů výrazně aplikačně rozšířila, zejména pak vlivem integračního propojení se systémy pro podporu vrcholového vedení (EIS) a jejich dalším inovačním rozvojem [11 str. 206].

**Autor zvolil pro hodnocení úrovně produktivity práce ve vybraném podniku**

**následující kritéria:**

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

## **Praktická část**

### **3 Představení firmy AUTOPLUS II, s.r.o.**

Firma Autoplus II, s.r.o. se sídlem v Mostě, má v současné době dvě provozovny. Firma byla založena v roce 1992 třemi zakladateli, Vladimírem Kubíkem st., Zdeňkem Fridrichem a Jaroslav Hrvolem. Předmět podnikání dle Výpisu z obchodního rejstříku:

- Opravy silničních vozidel,
- Provozování stanice měření emisí motorových vozidel,
- Silniční motorová doprava nákladní,
- Poskytování nebo zprostředkování spotřebního úvěru,
- Prodej chemických látek a chemických směsí,
- Klempířství a oprava karosérií,
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin.

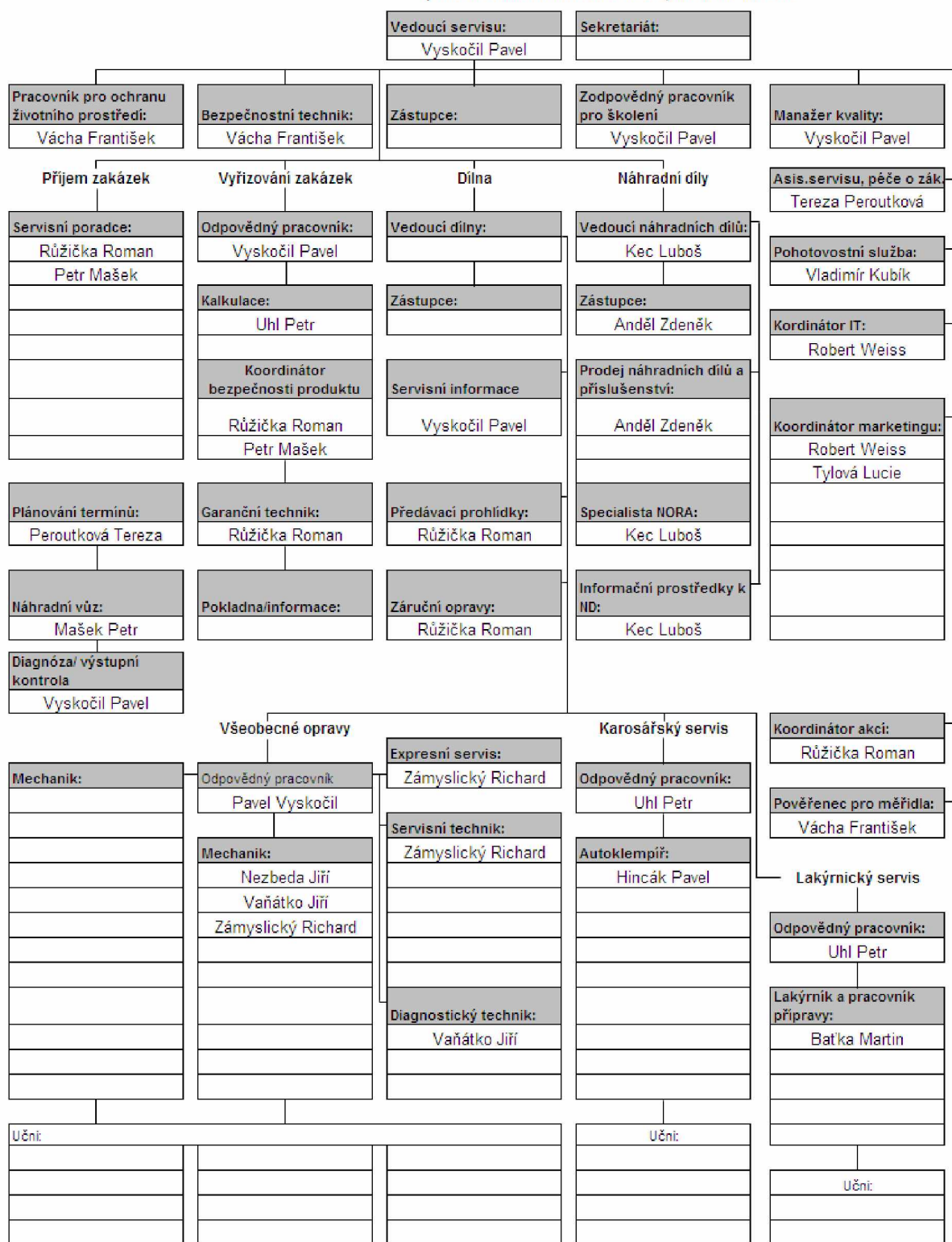
Hlavními činnostmi firmy jsou prodej a opravy osobních vozidel.

#### **3.1 Organizační struktura firmy**

V následujícím obrázku č. 1 je zobrazena organizační struktura firmy.

# Organizační schéma servisu

AUTOPLUS II. s.r.o.  
 provozovna Rudolická 1730, 434 01 MOST



Datum poslední revize: 20.10.2018 Podpis odpovědné osoby \_\_\_\_\_

Obrázek 1: Organizační struktura firmy Autoplus II, s.r.o.

Zdroj: [12]



Firma používá kombinaci liniového a liniově-štábního uspořádání. Kromě pozic výrobních produktivních pracovníků jsou ke všem pozicím technickohospodářských pracovníků vypracovány popisy funkčních míst.

### 3.2 Vývoj počtu zaměstnanců

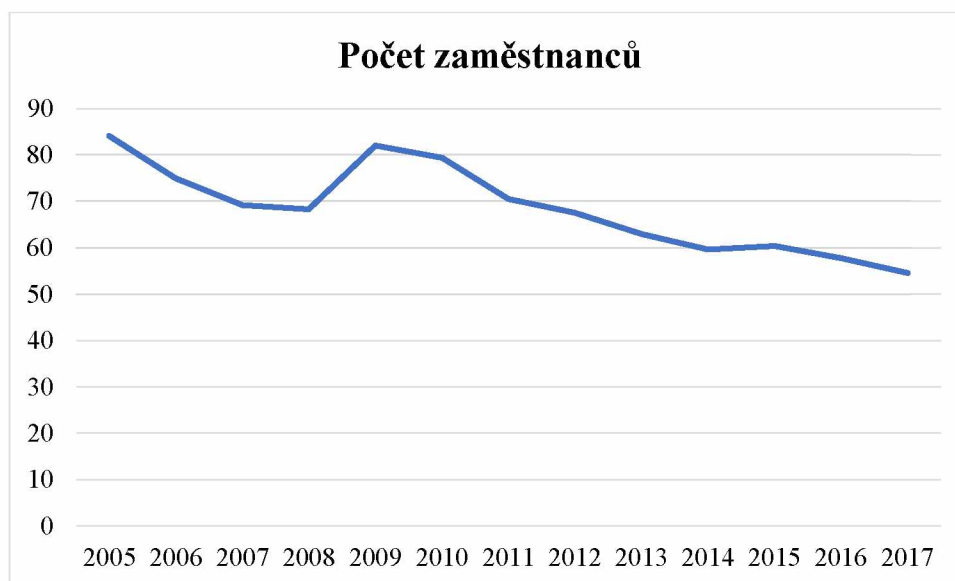
V tabulce číslo jedna jsou uvedeny počty zaměstnanců společnosti Autoplus II, s.r.o. V období let 2005 až 2008 nejsou patrné změny ve vývoji počtu pracovníků. V roce 2009 je nárůst o 14 zaměstnanců, který je zapříčiněn tím, že firma Autoplus II zakoupila svého konkurenta v Mostě, a to firmu Mobilpark s.r.o., která měla stejný předmět podnikání. Ačkoliv byla akvizice provedena již v polovině roku 2008, nárůst se projevil až od 1.1.2009, kdy téměř všichni pracovníci přešli pod firmu Autoplus II. Od roku 2009 má vývoj počtu zaměstnanců mírně sestupný trend.

Tabulka 1: Vývoj počtu zaměstnanců firmy Autoplus II, s.r.o.

rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
počet	84	75	69	68	82	79	70	68	63	60	60	58	55

*Zdroj: vlastní zpracování dle [12]*

Vývoj počtu zaměstnanců ve firmě Autoplus II, s.r.o. v období 2005 až 2017 je znázorněn v grafu 1.



Graf 1: Počet zaměstnanců

*Zdroj: vlastní zpracování dle [12]*

### 3.3 Hospodářské výsledky firmy ve sledovaném období

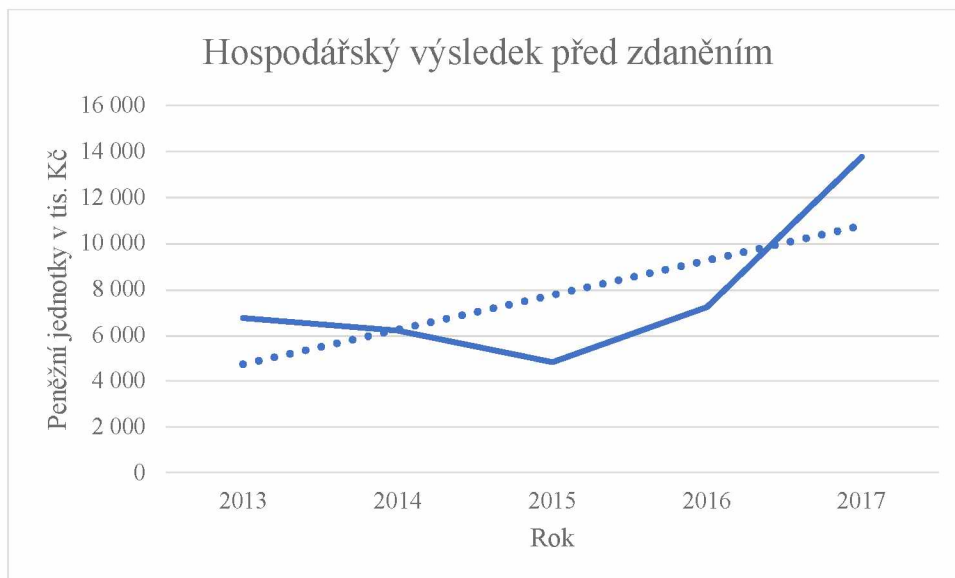
Potřebné údaje pro výpočty výsledků hospodaření byly získány z Výkazů zisků a ztrát, Rozvahy, Výročních zpráv za jednotlivé roky.

Tabulka 2: Hospodářské výsledky ve sledovaném období v tis. Kč

	2013	2014	2015	2016	2017
Výnosy celkem	183 027	187 049	161 408	203 970	244 606
Přidaná hodnota	27 836	27 206	22 066	36 103	40 314
Provozní Hospodářský výsledek	7 408	8 012	6 657	9 376	14 238
Hospodářský výsledek před zdaněním	6 783	6 239	4 877	7 257	13 765

*Zdroj: vlastní zpracování dle [12]*

Hospodářský výsledek ve sledovaném období dosahuje minima za rok 2015. V průběhu tohoto roku byly investovány vyšší finanční prostředky do tzv. rebrandingu. V rámci této akce byla společnost Autoplus II, s.r.o. nucena investovat do nových Corporate Identity prvků stanovených hlavním dodavatelem společností Škoda Auto. Pokud by firmy k tomuto kroku nepřistoupila, nemohla by dál provozovat služby autorizovaného servisu a prodeje nových vozů značky Škoda. Tato investiční akce byla financována výhradně z vlastních finančních zdrojů. Dalším faktorem byl propad výnosů za prodej nových vozů. Nejvyššího výsledku firma dosáhla na konci sledovaného období a to za rok 2017. Bylo to způsobeno především splacením částí úvěrů a také byl vedením vyhlášen tzv. spořicí rok, tzn. byly maximálně omezeny investice. Na grafu číslo 2 jsou zobrazeny výsledky hospodaření před zdaněním za jednotlivé sledované roky.



Graf 2: Hospodářský výsledek před zdaněním

*Zdroj: vlastní zpracování dle [12]*

**Autor tento vývoj hodnotí pozitivně.**

**Při výpočtu poměrových ukazatelů hodnotících úroveň produktivity práce podniku služeb autor vycházel z absolutních ukazatelů – výkony, výnosy, počet zaměstnanců, počet odpracovaných hodin a výše vyplacených mezd, které získal z účetnictví a manažerského informačního systému podniku.**

## 4 Hodnocení úrovně produktivity práce

### 4.1 Vývoj počtu odpracovaných hodin

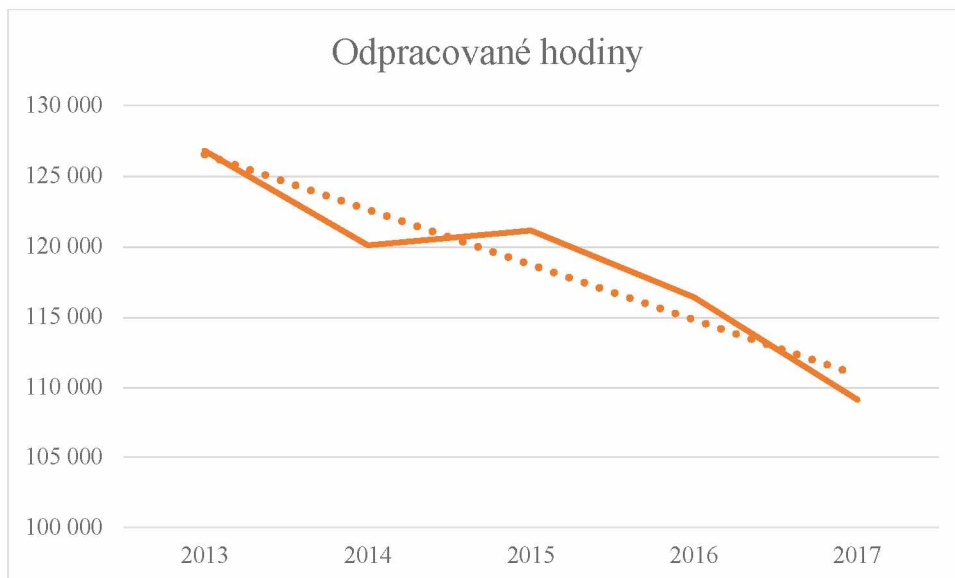
Počet odpracovaných hodin ve společnosti Autoplus II, s.r.o. je obsažen v následující tabulce.

Tabulka 3: Odpracované hodiny Autoplus II, s.r.o.

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Odpracované hodiny	126 840	120 120	121 149	116 424	109 167

*Zdroj: vlastní zpracování dle [12]*

V grafu číslo 3 jsou znázorněny odpracované hodiny společnosti Autoplus II, s.r.o.



Graf 3: Vývoj odpracovaných hodin ve společnosti Autoplus II, s.r.o.

*Zdroj: vlastní zpracování dle [12]*

Jelikož je počet odpracovaných hodin závislý na počtu pracovníků, tak počet odpracovaných hodin klesá.

## 4.2 Vývoj výše mzdových nákladů

Vývoj výše mzdových nákladů společnosti Autoplus II, s.r.o. je uveden v tabulce číslo 4.

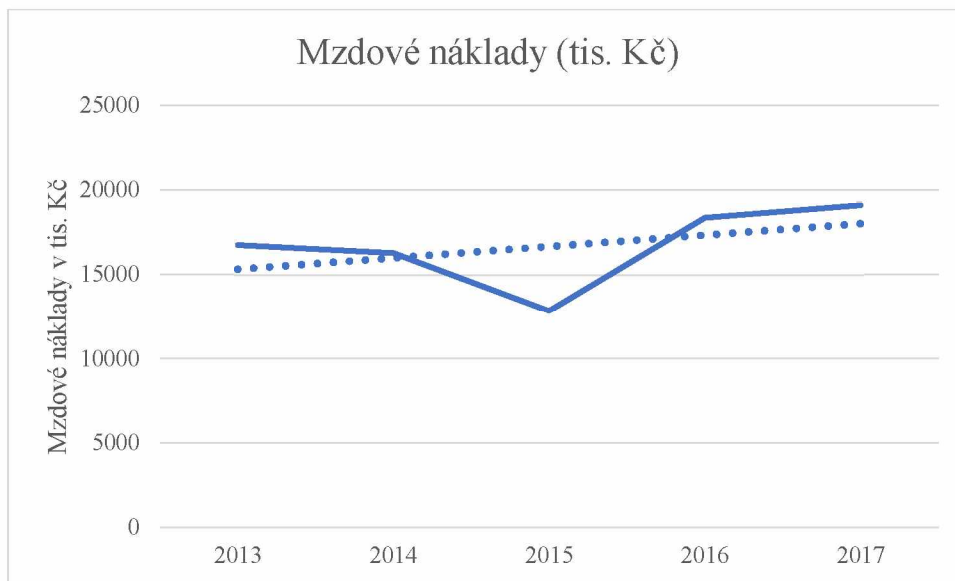
Tabulka 4: Vývoj výše mzdových nákladů společnosti Autoplus II, s.r.o.

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Mzdové náklady (tis. Kč)	16 769	16 288	12 853	18 367	19 111

*Zdroj: vlastní zpracování dle [12]*

Celkové mzdové náklady ve sledovaném období mají mírně vzrůstající tendenci, která je způsobena zvyšováním průměrné ceny hodinové mzdy pracovníků společnosti.

V následujícím grafu č.4 jsou znázorněny jejich hodnoty.



Graf 4: Vývoj mzdových nákladů společnosti Autoplus II, s.r.o.

*Zdroj: vlastní zpracování dle [12]*

### 4.3 Průměrná hodinová mzda

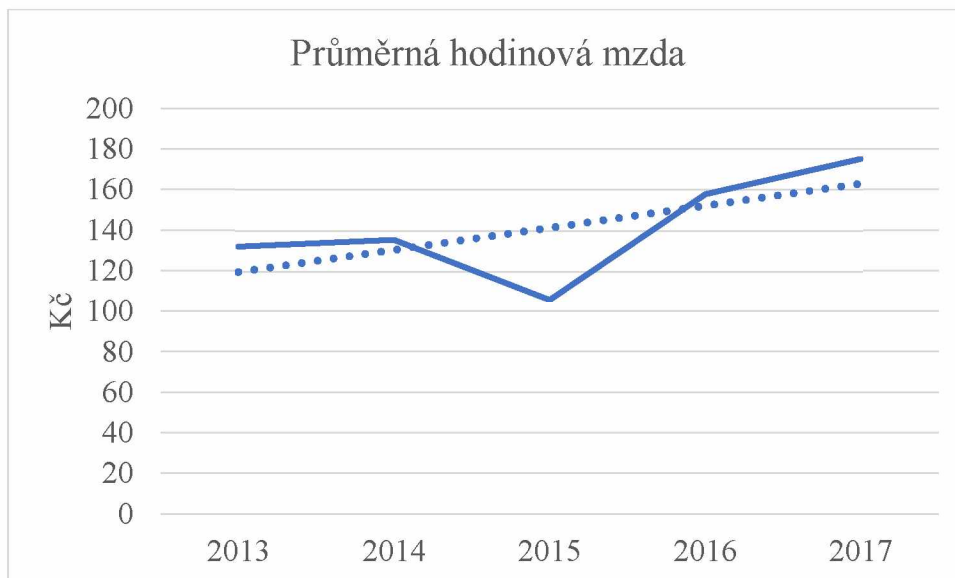
Průměrná hodinová mzda ve společnosti byla nejnižší v roce 2015, od tohoto roku se neustále zvyšovala.

Tabulka 5: Průměrná hodinová mzda Autoplus II, s.r.o.

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Průměrná hodinová mzda	132	136	106	158	175

*Zdroj: vlastní zpracování dle [12]*

Na následujícím grafu číslo 5 je znázorněn vývoj průměrné mzdy ve společnosti Autoplus II, s.r.o. Růst průměrné výše hodinové sazby se pozitivně projevil na růstu produktivity.



Graf 5: Průměrná hodinová mzda Autoplus II, s.r.o.

*Zdroj: vlastní zpracování dle [12]*

**Autor hodnotí vývoj průměrné hodinové mzdy pozitivně. Za sledované období vzrostla o 33 %, zatímco HV před zdaněním o cca 100 %.**

#### 4.4 Poměrové ukazatele produktivity práce

##### 4.4.1.1 Produktivita práce vztažená na pracovníka počítána z výnosů

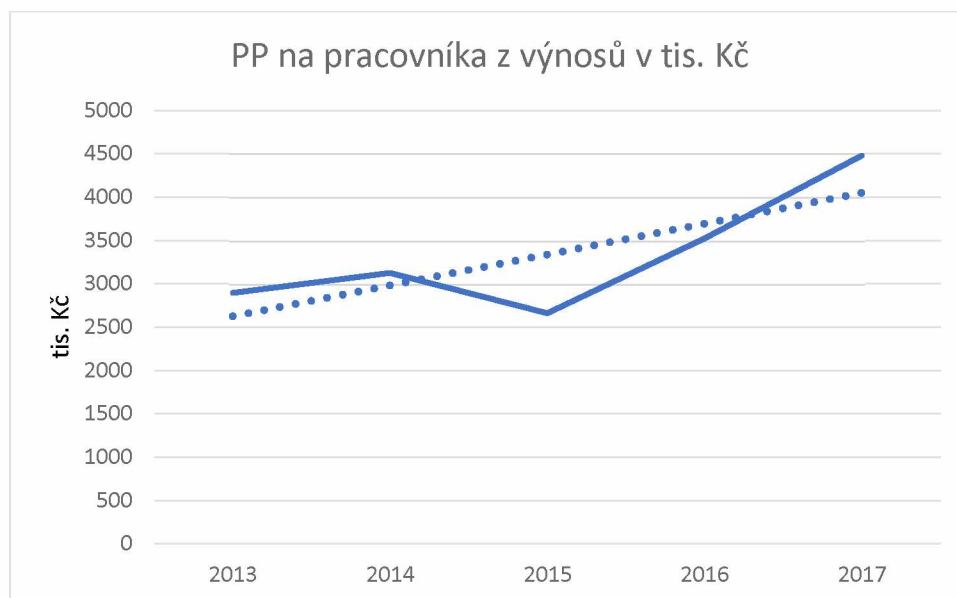
Výslednou produktivitu práce na pracovníka získáme podílem výnosů a počtu pracovníků. Dále jsou v tabulce číslo 6 uvedeny hodnoty řetězových a bazických indexů sledované veličiny.

Tabulka 6: Produktivita práce vztažená na pracovníka počítána z výnosů

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Výnosy celkem v tis. Kč	183 027	187 049	161 408	203 970	244 606
Počet pracovníků	63	60	60	58	55
PP na pracovníka v tis. Kč	2 909	3 139	2 675	3 532	4 481
Řetězový index (%)	x	108	85	132	127
Bazický index (%)	100	108	92	121	154

*Zdroj: vlastní zpracování dle [12]*

Trend vývoje produktivity práce na pracovníka má celkově vzrůstající tendenci, výjimku tvoří pouze rok 2015. Bazický index v roce 2017 má hodnotu 154 %, což znamená nárůst produktivity o 54 %. V grafu číslo 6 je znázorněna sledovaná produktivita práce vztažená na pracovníka počítaná z výnosů.



Graf 6: Produktivita práce vztažená na pracovníka

*Zdroj: vlastní zpracování dle [12]*

**Pro výrazný nárůst úrovně produktivity práce (o 54 %), hodnotí autor vývoj tohoto ukazatele velmi pozitivně.**

#### 4.4.1.2 Produktivita práce vztažená na pracovníka počítána z výkonů

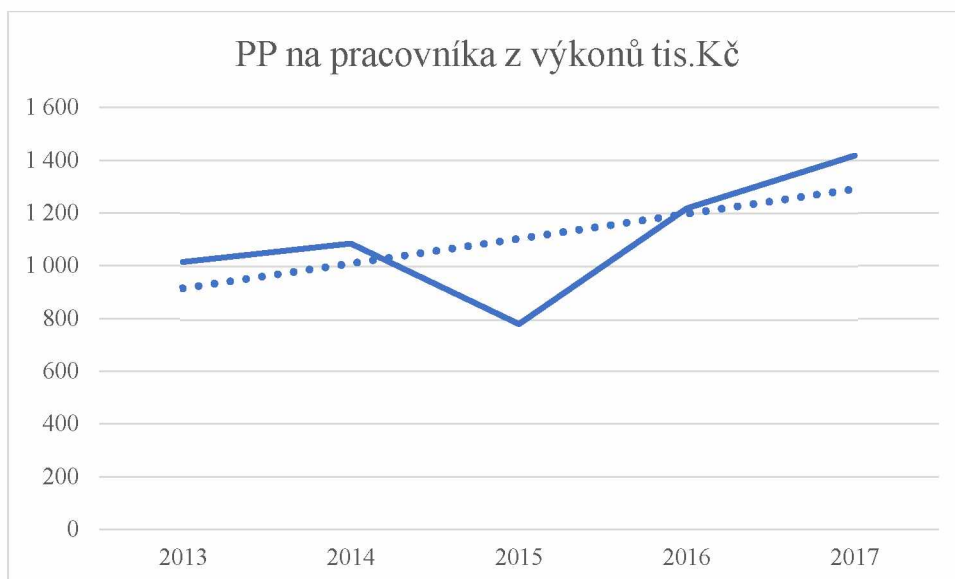
Tento ukazatel produktivity získáme podílem výnosů za období a počtem zaměstnanců.

Tabulka 7: Produktivita práce vztažená na pracovníka počítána z výkonů

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Výkony (tis. Kč)	63942	64691	47256	70332	77301
Počet pracovníků	63	60	60	58	55
PP na pracovníka z výkonů tis.Kč	1016	1086	783	1218	1416
Řetězový index (%)	x	107	72	155	116
Bazický index (%)	100	107	77	120	139

*Zdroj: vlastní zpracování dle [12]*

Jako u předešlého ukazatele má opět celkově vzrůstající tendenci, opět výjimku tvoří rok 2015. Dle bazického indexu v roce 2017 došlo k nárůstu o 39 % v měřené produktivitě oproti začátku sledovaného období v roce 2013. Na grafu číslo 7 je znázorněn vývoj této sledované veličiny.



Graf 7: Produktivita práce vztážená na pracovníka počítána z výkonů

*Zdroj: vlastní zpracování dle [12]*

**Přestože výkony podniku jsou proti výnosům zhruba třetinové, má vývoj produktivity práce z výkonů obdobný průběh jako u produktivity práce z výnosů.**

**Pro výrazný nárůst úrovně produktivity práce (o 39 %), hodnotí autor vývoj tohoto ukazatele velmi pozitivně.**

#### **4.4.1.3 Produktivita práce vztážená na pracovníka počítaná z přidané hodnoty**

Tuto veličinu získáme podílem přidané hodnoty a počtu pracovníků ve sledovaném odvětví.

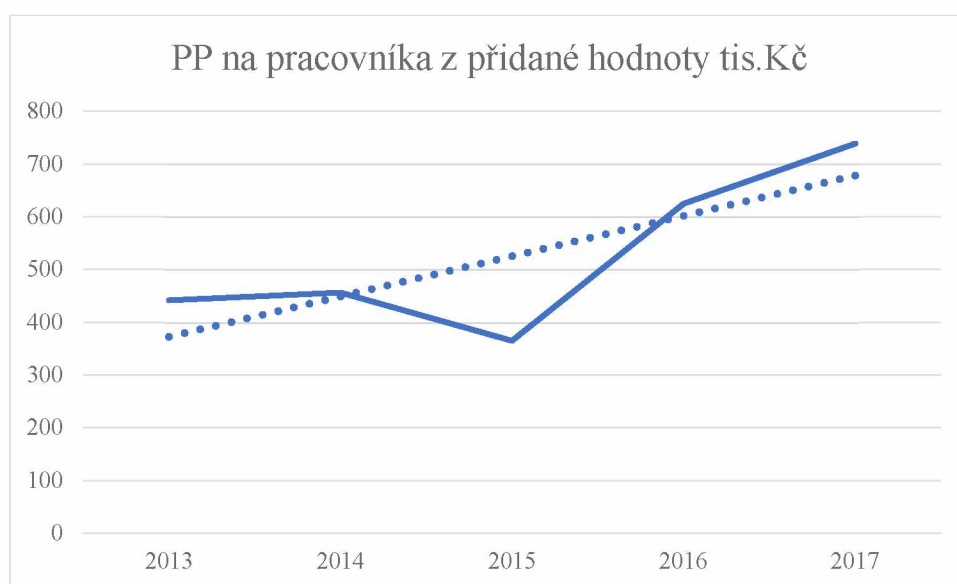


Tabulka 8: Produktivita práce vztážená na pracovníka počítaná z přidané hodnoty

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Přidaná hodnota v tis. Kč	27 836	27 206	22 066	36 103	40 314
Počet pracovníků	63	60	60	58	55
PP na pracovníka z přidané hodnoty tis.Kč	442	457	366	625	739
Řetězový index (%)	x	103	80	171	118
Bazický index (%)	100	103	83	141	167

*Zdroj: vlastní zpracování dle [12]*

Opět získáváme podobný průběh jako u předešlých sledovaných produktivit. Celkově vzrůstající tendence s výjimkou hodnot roku 2015. Nárůst produktivity o 67 % na konci sledovaného období oproti počátku sledovaného období roku 2013. Vývoj je znázorněn v grafu číslo 8.



Graf 8: Produktivita práce vztážená na pracovníka počítaná z přidané hodnoty

*Zdroj: vlastní zpracování dle [12]*

**Přestože přidaná hodnota dosahuje proti výnosům i výkonům jiných hodnot, má vývoj produktivity práce z přidané hodnoty obdobný průběh jako u produktivity práce z výnosů i výkonů.**

**Pro výrazný nárůst úrovně produktivity práce (o 67 %), hodnotí autor vývoj tohoto ukazatele velmi pozitivně.**

#### 4.4.2.1 Produktivita práce vztažená na jednotku pracovní doby

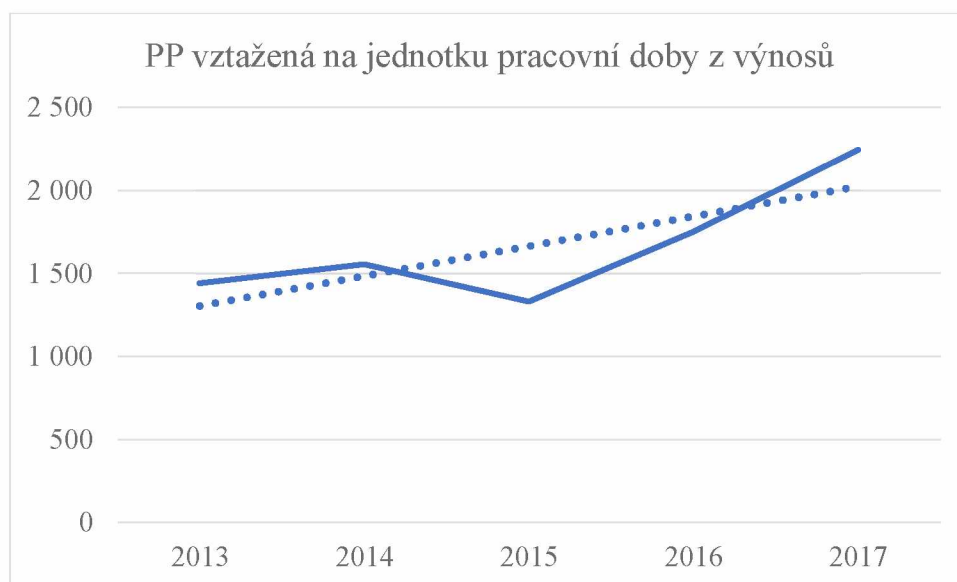
Produktivita práce vztažená na jednotku pracovní doby získáme podílem výnosů v sledovaném období a počtu odpracovaných hodin.

Tabulka 9: Produktivita práce vztažená na jednotku pracovní doby počítaná z výnosů

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Výnosy celkem v tis. Kč	183 027	187 049	161 408	203 970	244 606
Odpracované hodiny	126 840	120 120	121 149	116 424	109 167
PP vztažená na jednotku pracovní doby z výnosů	1 443	1 557	1 332	1 752	2 241
Řetězový index (%)	x	108	86	131	128
Bazický index (%)	100	108	92	121	155

*Zdroj: vlastní zpracování dle [12]*

Tento ukazatel má pozitivní trend vývoje, v každém sledovaném období je vidět nárůst opět s výjimkou roku 2015. Nárůst 55 % v roce 2017 oproti roku 2013 je pozitivním znakem vývoje. V následujícím grafu číslo 9 jsou znázorněny hodnoty produktivity práce vztažené na jednotku pracovní doby z výnosů.



Graf 9: Produktivita práce vztažená na jednotku pracovní doby počítaná z výnosů

*Zdroj: vlastní zpracování dle [12]*

**Pro výrazný nárůst úrovně produktivity práce (o 55 %), hodnotí autor vývoj tohoto ukazatele velmi pozitivně.**

#### **4.4.2.2 Produktivita práce vztažená na jednotku pracovní doby počítaná z výkonů**

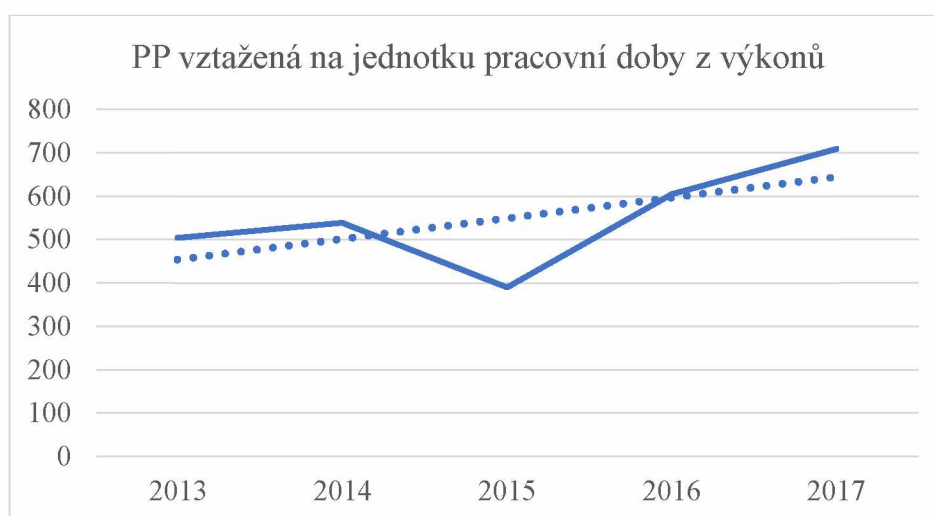
Produktivita práce vztažená na jednotku pracovní doby počítaná z výkonů získáme jako podíl výkonů a počtu odpracovaných hodin ve sledovaném období. Rovněž jsou zde uvedeny řetězový a bazický index.

Tabulka 10: Produktivita práce vztažená na jednotku pracovní doby počítaná z výkonů

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Výkony (tis. Kč)	63 942	64 691	47 256	70 332	77 301
Odpracované hodiny	126 840	120 120	121 149	116 424	109 167
PP vztažená na jednotku pracovní doby z výkonů	504	539	390	604	708
Řetězový index (%)	x	107	72	155	117
Bazický index (%)	100	107	77	120	140

*Zdroj: vlastní zpracování dle [12]*

Produktivita práce vztažená na jednotku pracovní doby z výkonů má pozitivní trend vývoje mimo roku 2015 kde je vidět pokles. Ve sledovaném období se celkově zvýšila produktivita o 40 %. Na následujícím grafu číslo 10 je znázorněn vývoj růstu produktivity.



Graf 10: Produktivita práce vztažená na jednotku pracovní doby z výkonů

*Zdroj: vlastní zpracování dle [12]*

**Pro výrazný nárůst úrovně produktivity práce (o 40 %), hodnotí autor vývoj tohoto ukazatele velmi pozitivně.**

#### **4.4.2.3 Produktivita práce vztažená na jednotku pracovní doby počítaná z přidané hodnoty**

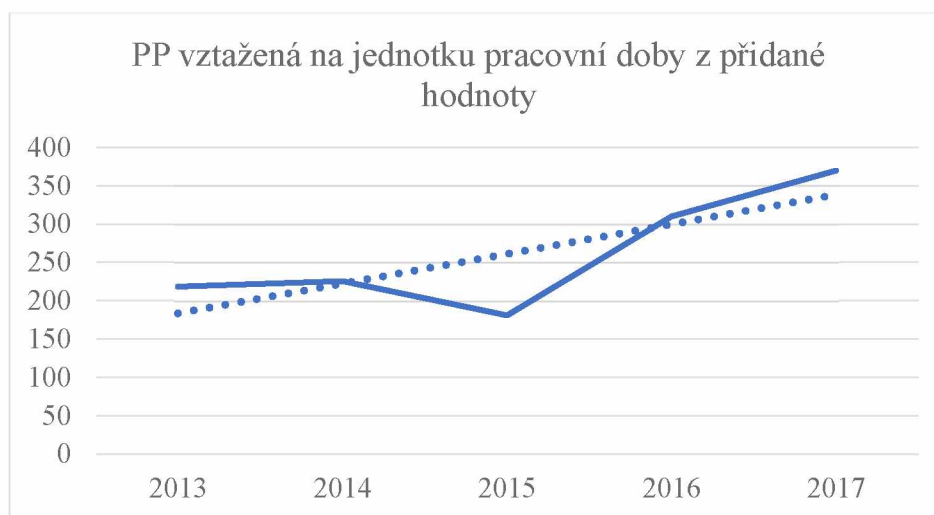
Tuto veličinu získáme jako podíl přidané hodnoty a počtu odpracovaných hodin.

Tabulka 11: Produktivita práce vztažená na jednotku pracovní doby počítaná z přidané hodnoty

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Přidaná hodnota v tis. Kč	27 836	27 206	22 066	36 103	40 314
Odpracované hodiny	126 840	120 120	121 149	116 424	109 167
PP vztažená na jednotku pracovní doby z přidané hodnoty	219	226	182	310	369
Řetězový index (%)	x	103	80	170	119
Bazický index (%)	100	103	83	141	168

*Zdroj: vlastní zpracování dle [12]*

Produktivita práce vztažená na jednotku pracovní doby počítaná z přidané hodnoty v hodnoceném období dosahuje rovnoměrného růstu s výjimkou roku 2015. Došlo k celkovému růstu produktivity práce o 168 % ve sledovaném období.



Graf 11: Produktivita práce vztažená na jednotku pracovní doby počítaná z přidané hodnoty

*Zdroj: vlastní zpracování dle [12]*

**Pro výrazný nárůst úrovně produktivity práce (o 68 %), hodnotí autor vývoj tohoto ukazatele velmi pozitivně.**

#### 4.4.3.1 Produktivita práce vztažená na jednotku mezd počítaná z výnosů

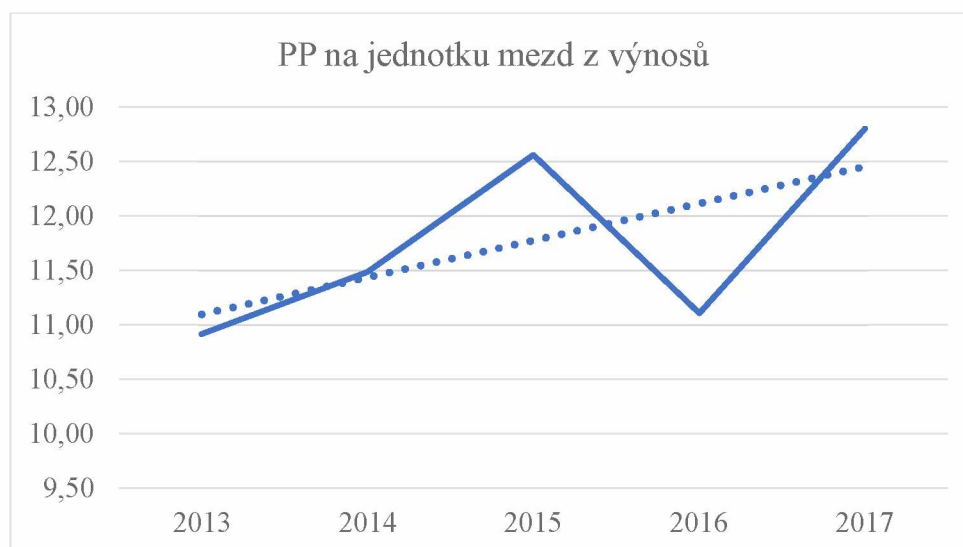
Tuto sledovanou veličinu získáme podílem výnosů a mzdových nákladů ve sledovaném období.

Tabulka 12: Produktivita práce vztažená na jednotku mezd počítaná z výnosů

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Výnosy celkem v tis. Kč	183 027	187 049	161 408	203 970	244 606
Mzdové náklady v tis. Kč	16 769	16 288	12 853	18 367	19 111
PP na jednotku mezd z výnosů	10,91	11,48	12,56	11,11	12,80
Řetězový index (%)	x	105	109	88	115
Bazický index (%)	100	105	115	102	117

*Zdroj: vlastní zpracování dle [12]*

Produktivita práce vztažená na jednotku mezd počítaná z výnosů dosahuje pozitivního trendu růstu. Oproti výše uvedeným sledovaným veličinám není celkový vzrůst tak velký, celkově dosahuje 17 %, což ovlivňuje především růst průměrné hodinové sazby pracovníků. Vývoje této veličiny je znázorněn na grafu číslo 12.



Graf 12: Produktivita práce vztažená na jednotku mezd počítaná z výnosů

*Zdroj: vlastní zpracování dle [12]*

Autor hodnotí vývoj této sledované veličiny pozitivně. **Přestože nárůst úrovně produktivity práce (o 17 %) je výrazně nižší než produktivity práce vztažené na pracovníka a odpracovanou dobu, hodnotí autor růst pozitivně.**

#### 4.4.3.2 Produktivita práce vztažená na jednotku mezd počítaná z výkonů

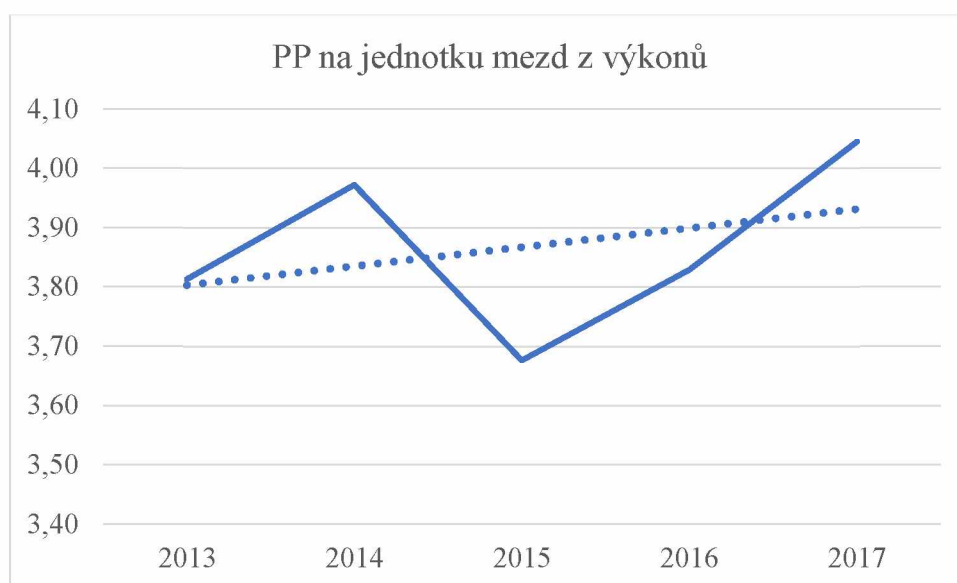
Výpočet získám podílem výkonů a mzdových nákladů.

Tabulka 13: Produktivita práce vztažená na jednotku mezd počítaná z výkonů

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Výkony (tis. Kč)	63 942	64 691	47 256	70 332	77 301
Mzdové náklady (tis. Kč)	16 769	16 288	12 853	18 367	19 111
PP na jednotku mezd z výkonů	3,81	3,97	3,68	3,83	4,04
Řetězový index (%)	x	104	93	104	106
Bazický index (%)	100	104	96	100	106

*Zdroj: vlastní zpracování dle [12]*

Pozitivní trend vývoje má sledovaná produktivita ve sledovaném období, kromě roku 2015. Díky růstu průměrné ceny hodinové mzdy není nárůst tak strmý, dosahuje celkově 6 % na konci sledovaného období v roce 2017. Vývoj je na následujícím grafu číslo 13.



Graf 13: Produktivita práce vztažená na jednotku mezd počítaná z výkonů

*Zdroj: vlastní zpracování dle [12]*

**Autor hodnotí vývoj také této sledované veličiny pozitivně.**

#### **4.4.3.3 Produktivita práce vztažená na jednotku mezd počítaná z přidané hodnoty**

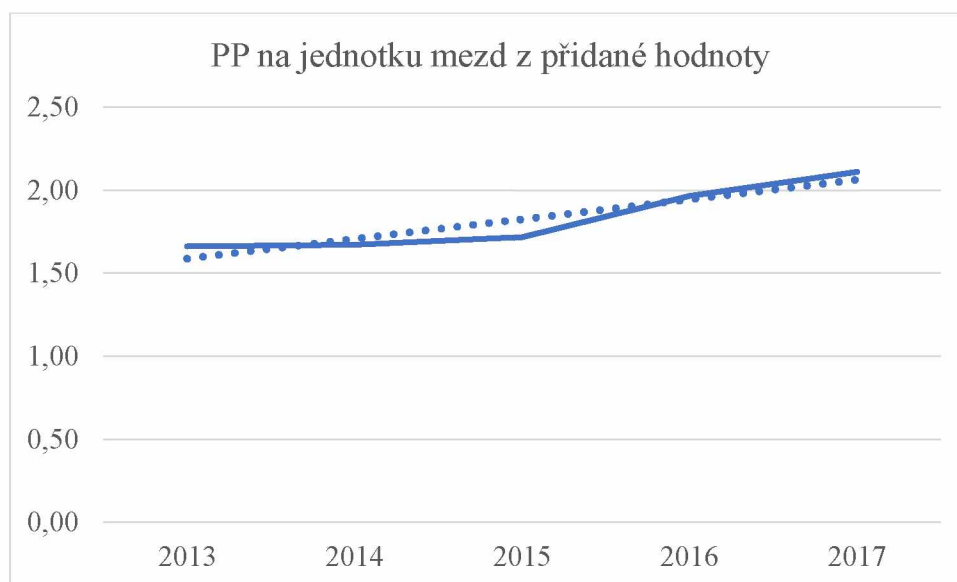
Podílem přidané hodnoty a mzdových nákladů získáme produktivitu práce vztaženou na jednotku mezd.

Tabulka 14: Produktivita práce vztažená na jednotku mezd počítaná z přidané hodnoty

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Přidaná hodnota v tis. Kč	27 836	27 206	22 066	36 103	40 314
Mzdové náklady (tis. Kč)	16 769	16 288	12 853	18 367	19 111
PP na jednotku mezd z přidané hodnoty	1,66	1,67	1,72	1,97	2,11
Řetězový index (%)	x	101	103	114	107
Bazický index (%)	100	101	103	118	127

*Zdroj: vlastní zpracování dle [12]*

Velmi pozvolným, ale rostoucím trendem se vyvíjí tako sledovaná produktivita. Na grafu číslo 14 jsou zobrazeny vypočtené hodnoty.



Graf 14: Produktivita práce vztažená na jednotku mezd počítaná z přidané hodnoty

*Zdroj: vlastní zpracování dle [12]*

**Autor hodnotí vývoj také této sledované veličiny pozitivně.**

## 5 SHRUTÍ A HODNOCENÍ

V praktické části bylo provedeno hodnocení produktivity práce ve společnosti Autoplus II, s.r.o. za období 2013-2017. Produktivita byla porovnávána ve třech kategoriích a to produktivita práce vztažená na pracovníka, produktivita práce vztažená na jednotku pracovní doby a produktivita práce vztažená na jednotku mezd. V tabulce číslo 15 jsou uvedeny vypočtené hodnoty dle jednotlivých kategorií.

Tabulka 15: Souhrn všech hodnot produktivity práce (tis. Kč)

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Produktivita práce na pracovníka					
PP na pracovníka z výnosů	2 909	3 139	2 675	3 532	4 481
PP na pracovníka z výkonů	1 016	1 086	783	1 218	1 416
PP na pracovníka z přidané hodnoty	442	457	366	625	739
Produktivita práce vztažená na jednotku pracovní doby					
PP vztažená na jednotku pracovní doby z výnosů	1 443	1 557	1 332	1 752	2 241
PP vztažená na jednotku pracovní doby z výkonů	504	539	390	604	708
PP vztažená na jednotku pracovní doby z přidané hodnoty	219	226	182	310	369
Produktivita práce vztažená na jednotku mezd					
PP na jednotku mezd z výnosů	10,91	11,48	12,56	11,11	12,80
PP na jednotku mezd z výkonů	3,81	3,97	3,68	3,83	4,04
PP na jednotku mezd z přidané hodnoty	1,66	1,67	1,72	1,97	2,11

*Zdroj: vlastní zpracování dle [12]*

### 5.1.1 Produktivita práce vztažená na pracovníka

První zkoumanou veličinou je produktivita práce vztažená na pracovníka. U všech vypočtených produktivit byl velmi podobný rostoucí trend, kromě roku 2015. V tomto roce byla zvýšená investiční činnost, která se projevila nárůstem nákladů a poklesem produktivity ve všech sledovaných výstupech. Ačkoliv vývoj počtu pracovníků má klesající trend (**o 13 %**), produktivita práce roste (**o 39 až 67 %**), což je **velmi pozitivní**.

**Celkově hodnotí autor produktivitu práce vztaženou na pracovníka jako dobrou, v r. 2017 jako velmi dobrou a její vývoj velmi pozitivně.**



### **5.1.2 Produktivita práce vztažená na jednotku pracovní doby**

Druhou zkoumanou veličinou byla produktivita práce vztažená na jednotku pracovní doby. Sledované výstupy mají vzrůstající trend (**obdobně jako u produktivity práce na zaměstnance o 40 až 68 %**) a vstupy v podobě počtu odpracovaných hodin naopak trend klesající (**o 14 %**). Z toho vyplývá, že i v této kategorii má výsledná produktivita práce celkové vzrůstající trend, opět s výjimkou roku 2015.

**Celkově hodnotí autor produktivitu práce vztaženou na jednotku pracovní doby jako dobrou a vývoj velmi pozitivně.**

### **5.1.3 Produktivita práce vztažená na jednotku mezd**

Třetí zkoumanou veličinou byla produktivitou práce vztažená na jednotku mezd. Obě poměrové hodnoty, jak vstup, tak výstup mají stoupající trend, ale jelikož je křivka stoupání výstupů strmější (**o 6 až 27 %**) oproti vstupům v podobě mezd (**o 14 %**), celkové vypočtené hodnoty mají trend vzrůstající.

**Celkově hodnotí autor produktivitu práce vztaženou na jednotku mezd jako dobrou a vývoj pozitivně.**

**Autor dále hodnotí velmi pozitivně, že největší procentický nárůst produktivity práce podnik dosáhl u přidané hodnoty, což dokazuje dobré řízení podniku managementem.**

## **5.2 Doporučení pro podnik**

**Jelikož všechny analyzované hodnoty produktivity práce mají rostoucí tendenci, některé výrazně, má podnik správně nastaveny interní procesy. Z toho důvodu je doporučením pro podnik tyto procesy dodržovat a dále zdokonalovat. Dále autor doporučuje managementu pokusit se získávat obdobná data, umožňující srovnání úrovně produktivity práce, u jiných, obdobně zaměřených podniků, a to prostřednictvím Škody Auto.**

## **Závěr**

Cílem této práce bylo zhodnotit úroveň produktivity práce v podniku služeb. K posouzení produktivity podniku byly využity metody analýzy souhrnné produktivity pomocí poměrových ukazatelů. Byly shromážděny potřebné ekonomické ukazatele, a to hospodářské

výsledky firmy, počty odpracovaných hodin, výše mzdových nákladů a průměrná hodinová mzda ve sledovaném období. Pomocí těchto údajů byla vypočítána produktivita práce vztažená na pracovníka, na jednotku pracovní doby a na jednotku mezd. Všechny produktivity vycházely ze třech klíčových údajů hospodaření a to výnosů, výkonů a přidané hodnoty.

Všechny vypočtené hodnoty produktivity práce vztažené na pracovníka mají rostoucí tendenci. PP z výnosů stoupla o 54 %, z výkonů o 39 % a z přidané hodnoty o 67 %. Tyto výsledky autor hodnotí velmi pozitivně.

Vypočtené hodnoty produktivity práce vztažené na jednotku pracovní doby mají rovněž vzrůstající tendenci, PP z výnosů dosahuje 55 %, z výkonů 40 % a z přidané hodnoty 68 %, což autor hodnotí opět velmi pozitivně.

Hodnoty produktivity práce vztažené na jednotku mezd mají také vzrůstající tendenci, PP z výnosů dosahuje 17 %, z výkonů 6 % a z přidané hodnoty 27 %. Oproti vstupům v podobě mezd (o 14 %) a proto autor hodnotí i tuto zkoumanou veličinu pozitivně.

**Jelikož všechny analyzované hodnoty produktivity práce mají rostoucí tendenci, některé výrazně, má podnik správně nastaveny interní procesy. Z toho důvodu je doporučením pro podnik tyto procesy dodržovat a dále zdokonalovat.**

## Citovaná literatura

1. **Autoplus II, s.r.o.** Interní materiály společnosti za období 2013-2017.
2. **Bělohávek, František, Košťan, Pavol a Šulěr, Oldřich.** *Management*. Brno : Computer Press, a.s., 2006. ISBN 80-251-0396-X.
3. **Knápková, Adriana, Ing. Ph.D. a Pavelková, Drahomíra, prof. dr. Ing.** *Finanční analýza Komplexní průvodce s příklady*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3349-4.
4. **Kolman, Luděk, Pavla Rymešová, Hana Chýlová, Lucie Gralton.** *Motivace, produktivita a způsob života*. ISBN 978-80-7201-892-5. Praha : Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-892-5.
5. **Synek, Miloslav a kol.** *Podniková ekonomika*. Praha : C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4.
6. **Synek, Miloslav, Kopkáně, Heřman a Kubálková, Markéta.** *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Praha : C.H.Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-154-3.
7. **Srpková, Jitka a Řehoř, Václav a kol.** *Základy podnikání Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
8. **Šulěr, Oldřich.** *MANAŽÉRSKÉ TECHNIKY III*. Olomouc : Rubico, 2003. ISBN 80-85839-87-3.
9. **Urban, Jan.** *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3955-7.
10. **Vala, Vlastimil Ing. CSc.** Ukazatelé hospodárnosti a retability. *DOCPLAYER*. [Online] [Citace: 06. 03 2019.] <https://docplayer.cz/26104650-Tema-1b-ukazatele-hospodarnosti-a-rentability.html>.
11. **Veber, Jaromír a kol.** *MANAGEMENT Základy-moderní manažerské přístupy-výkonnost a prosperita*. Praha : Management Press, s.r.o., 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
12. **Vlček, Josef a kolektiv.** *Ekonomie a ekonomika*. Praha : ASPI Publishing, s.r.o., 2003. ISBN 80-86395-46-4.