

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní**

Analýza produktivity práce ve vybraném podniku

Lucie Růžičková

**Bakalářská práce
2020**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Lucie Růžičková**
Osobní číslo: **E17345**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Analýza produktivity práce ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je zhodnotit úroveň produktivity práce ve vybraném podniku.

Osnova:

- Produktivita jako ukazatel efektivnosti využití zdrojů.
- Produktivita práce jako ukazatel účinnosti práce.
- Způsoby výpočtu produktivity práce.
- Cesty zvyšování produktivity práce.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Hodnocení úrovně produktivity práce ve vybraném podniku.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

KUBÍČKOVÁ, D. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firem. Praha: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-538-1.
RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.
SYNEK, M., KOPKÁNĚ, H., KUBÁLKOVÁ, M. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-154-3.
SYNEK, M. Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.
TOMAN, M. Zamrzlá produktivita: proč produktivita práce stagnuje a co se s tím dá dělat?. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-427-1.
URBAN, J. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí bakalářské práce: **PaedDr. Alexandr Šenec**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **2. září 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. Růmana Provazníková, Ph.D.
děkanka

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

V Pardubicích dne 2. září 2019

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

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

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2020

Lucie Růžičková

PODĚKOVÁNÍ:

Ráda bych poděkovala vedoucímu své bakalářské práce PaedDr. Alexandru Šencovi za vstřícnost, ochotu a za cenné rady při zpracování mé bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala Mgr. Monice Florianové, ředitelce řízení lidských zdrojů ze společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a. s., za poskytnutí materiálů a umožnění zpracovat analýzu produktivity práce v této firmě. Poděkování náleží i Ing. Viktoru Prokopovi, Ph.D. za odborné rady a poskytnutý čas.

ANOTACE

Záměrem bakalářské práce je zhodnocení produktivity práce ve společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a. s. mezi roky 2014 až 2018 a navržení způsobu na její zvýšení. Bakalářská práce obsahuje 4 části. První část je zaměřena na základní pojmy spojené s podnikem, druhá část na vymezení produktivity práce – její ukazatelé a její zefektivnění, následující část na analýzu produktivity práce ve vybraném podniku a poslední část na celkové zhodnocení produktivity práce vybrané společnosti a zároveň obsahuje doporučení, která by mohla vést ke zvýšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Produktivita práce, ukazatele využití produktivity práce, zvýšení produktivity práce

TITLE

Analysis of labor productivity in selected company.

ANNOTATION

The aim of bachelor thesis is evaluation labor productivity in company Chládek a Tintěra, Pardubice a. s during years 2014 to 2018 and make suggestions how to improve labor productivity. The bachelor thesis contains 4 parts. The first part is concentrated on basic terms of business, the second part on labor productivity – its indexes and improvement, the next part on analysis of labor productivity in selected company and the last part on summary evaluation of labor productivity and making suggestions how to improve it.

KEYWORDS

Productivity of labor, index of labor productivity, increasing labor productivity

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ.....	11
1.1 PODNIK	11
1.2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PODNIKÁNÍ.....	13
1.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU	15
1.4 VSTUPY DO PODNIKU.....	16
1.5 SPOTŘEBA VÝROBNÍCH FAKTORŮ.....	17
1.6 ROZDÍL MEZI MOTIVACÍ A STIMULACÍ.....	18
2 ANALÝZA PRODUKTIVITY.....	21
2.1 VYMEZENÍ PRODUKTIVITY.....	21
2.2 UKAZATELE VYUŽITÍ PRÁCE.....	22
2.3 CESTY KE ZLEPŠOVÁNÍ PRODUKTIVITY PRÁCE.....	24
2.3.1 Štíhlá výroba.....	24
2.3.2 Snižování nákladů	25
2.3.3 Zvyšování jakosti.....	26
2.3.4 Hodnotová analýza	27
2.3.5 Redukce času.....	27
2.3.6 Průmysl 4.0.....	28
2.4 JEDNODUCHÉ INDIVIDUÁLNÍ INDEXY.....	29
3 ANALÝZA PRODUKTIVITY PRÁCE VE VYBRANÉM PODNIKU	31
3.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	31
3.2 VÝVOJ VYBRANÝCH UKAZATELŮ.....	32
3.2.1 Vývoj výsledku hospodaření před zdaněním.....	32
3.2.2 Vývoj počtu pracovníků	33
3.2.3 Vývoj mzdových nákladů.....	34
3.2.4 Vývoj počtu odpracovaných hodin.....	35
3.2.5 Vývoj průměrné hodinové mzdy pracovníka	36
3.3 PRODUKTIVITA PRÁCE VZTAŽENÁ NA PRACOVNÍKA.....	37
3.3.1 Vývoj produktivity práce vztažené na pracovníka vypočítané z výnosů.....	37
3.3.2 Vývoj produktivity práce vztažené na pracovníka vypočítané z výkonů	38
3.3.3 Vývoj produktivity práce vztažené na pracovníka vypočítané z přidané hodnoty	40
3.4 PRODUKTIVITA PRÁCE VZTAŽENÁ NA JEDNOTKU MEZD.....	41
3.4.1 Vývoj produktivity práce vztažené na jednotku mezd vypočítané z výnosů.....	41
3.4.2 Vývoj produktivity práce vztažené na jednotku mezd vypočítané z výkonů	42
3.4.3 Vývoj produktivity práce vztažené na jednotku mezd vypočítané z přidané hodnoty	43
3.5 PRODUKTIVITA PRÁCE VZTAŽENÁ NA JEDNOTKU PRACOVNÍ DOBY	44
3.5.1 Vývoj produktivity práce vztažené na jednotku pracovní doby vypočítané z výnosů	44
3.5.2 Vývoj produktivity práce vztažené na jednotku pracovní doby vypočítané z výkonů	46
3.5.3 Vývoj produktivity práce vztažené na jednotku pracovní doby vypočítané z přidané hodnoty	47
4 CELKOVÉ ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ	49
4.1 ZHODNOCENÍ PRODUKTIVITY PRÁCE	49
4.2 NAVRŽENÁ DOPORUČENÍ	50
ZÁVĚR.....	51
POUŽITÁ LITERATURA	52
SEZNAM PŘÍLOH.....	55

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Vývoj hospodářského výsledku před zdaněním mezi roky 2014 – 2018 v tis. Kč	33
Obrázek 2: Vývoj počtu pracovníků mezi roky 2014 - 2018	34
Obrázek 3: Vývoj mzdových nákladů mezi roky 2014 – 2018 v tis. Kč	35
Obrázek 4: Vývoj počtu odpracovaných hodin mezi roky 2014 - 2018	36
Obrázek 5: Vývoj průměrné hodinové mzdy pracovníka mezi roky 2014 – 2018 v Kč	37
Obrázek 6: Vývoj PP vztažené na pracovníka vypočítané z výnosů mezi roky 2014 – 2018 v tis. Kč	38
Obrázek 7: Vývoj PP vztažené na pracovníka vypočítané z výkonů mezi roky 2014 – 2018 v tis. Kč	39
Obrázek 8: Vývoj PP vztažené na pracovníka vypočítané z přidané hodnoty mezi roky 2014 – 2018 v tis. Kč	40
Obrázek 9: Vývoj PP vztažené na jednotku mezd vypočítané z výnosů mezi roky 2014 – 2018 v Kč	42
Obrázek 10: Vývoj PP vztažené na jednotku mezd vypočítané z výkonů mezi roky 2014 – 2018 v Kč	43
Obrázek 11: Vývoj PP vztažené na jednotku mezd vypočítané z přidané hodnoty mezi roky 2014 – 2018 v Kč	44
Obrázek 12: Vývoj PP vztažené na jednotku pracovní doby vypočítané z výnosů mezi roky 2014 – 2018 v Kč	45
Obrázek 13: Vývoj PP vztažené na jednotku pracovní doby vypočítané z výkonů mezi roky 2014 – 2018 v Kč	46
Obrázek 14: Vývoj PP vztažené na jednotku pracovní doby vypočítané z přidané hodnoty mezi roky 2014 – 2018 v Kč	47

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vývoj hospodářského výsledku společnosti mezi roky 2014 - 2018 v tis. Kč	32
Tabulka 2: Vývoj počtu pracovníků mezi roky 2014 - 2018	33
Tabulka 3: Vývoj mzdových nákladů mezi roky 2014 - 2018	34
Tabulka 4: Vývoj počtu odpracovaných hodin mezi roky 2014 - 2018	35
Tabulka 5: Vývoj průměrné hodinové mzdy pracovníka mezi roky 2014 - 2018 v Kč	36
Tabulka 6: Vývoj PP vztažené na pracovníka vypočítané z výnosů mezi roky 2014 - 2018	37
Tabulka 7: Vývoj PP vztažené na pracovníka vypočítané z výkonů mezi roky 2014 - 2018	39
Tabulka 8: Vývoj PP vztažené na pracovníka vypočítané z přidané hodnoty mezi roky 2014 - 2018	40
Tabulka 9: Vývoj PP vztažené na jednotku mezd vypočítané z výnosů mezi roky 2014 - 2018	41
Tabulka 10: Vývoj PP vztažené na jednotku mezd vypočítané z výkonů mezi roky 2014 - 2018	42
Tabulka 11: Vývoj PP vztažené na jednotku mezd vypočítané z přidané hodnoty mezi roky 2014 - 2018	43
Tabulka 12: Vývoj PP vztažené na jednotku pracovní doby vypočítané z výnosů mezi roky 2014 - 2018	45
Tabulka 13: Vývoj PP vztažené na jednotku pracovní doby vypočítané z výkonů mezi roky 2014 - 2018	46
Tabulka 14: Vývoj PP vztažené na jednotku pracovní doby vypočítané z přidané hodnoty mezi roky 2014 - 2018	47
Tabulka 15: Souhrn hodnot produktivity práce mezi roky 2014 - 2018 v Kč	49

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ČD	České dráhy
PP	produktivita práce
ŘSD	Ředitelství silnic a dálnic
SŽDC	Správa železniční dopravní cesty

ÚVOD

Produktivita práce je jedním z činitelů, který ovlivňuje konkurenceschopnost podniku. Proto je důležité tohoto činitele analyzovat. Analýza produktivity práce poskytuje společnosti informace o její hodnotě za sledované období. Na základě zjištěných hodnot se navrhuje způsoby, jak produktivitu práce zvýšit.

Vybraným podnikem je společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a. s. Jedná se o stavební podnik působící v České republice, zejména ve Východních Čechách. Analýza produktivity práce bude provedena pro roky 2014 – 2018.

V první kapitole bakalářské práce je popisováno prostředí podniku dále faktory, které podnik ovlivňují, organizační struktura, vstupy do podniku, spotřeba výrobních faktorů a rozdíl mezi motivací a stimulací. Druhá kapitola je zaměřena na definování produktivity, ukazatele využití práce a na cesty, které zvýší produktivitu práce. Kapitola je uzavřena jednoduchými individuálními indexy.

Třetí kapitola bakalářské práce je vypracovaná z praktického hlediska. Zahrnuje analýzu produktivity práce ve společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a. s. Nejdříve je představena společnost, poté jsou prezentovány hodnoty vývoje výsledku hospodaření před zdaněním, počtu zaměstnanců, mzdových nákladů, počtu odpracovaných hodin a průměrné hodinové mzdy zaměstnance. Další podkapitola je zaměřena na analýzu produktivity práce vztažené na pracovníka, jednotku mezd a jednotku pracovní doby.

Čtvrtá kapitola je soustředěna na zhodnocení produktivity práce podle analyzovaných výsledků a na návrh, jak produktivitu zvýšit. Kladné výsledky dosáhla produktivita práce vztažená na pracovníka a na jednotku pracovní doby. Společnost byla upozorněna na výsledky produktivity práce vztažené na jednotku mezd. Závěr kapitoly byl věnován navrženým doporučením.

Cílem práce je vyhodnotit úroveň produktivity práce ve vybraném podniku.

1 PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ

První část bakalářské práce je zaměřena na podnik a faktory, které na něj působí. Dále je popisována organizační struktura podniku, výrobní faktory a jejich spotřeba. Poslední část je zaměřena na motivaci a stimulaci.

1.1 Podnik

Podnik je instituce, která je vytvořena pro podnikatelskou činnost. Podnikem se rozumí každý subjekt, který vykonává hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. Je tvořen hmotnou složkou (např. stroje, budovy), nehmotnou složkou (např. patenty, licence) a osobní složkou (zaměstnanci). Hlavním posláním podniku je vyrábět a distribuovat výrobky a zboží nebo poskytovat služby zákazníkům a uspokojovat potřeby všech ostatních, kteří jsou s vývojem podniku spjatí. Cílem je maximalizovat hodnotu podniku (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014). Každý podnik je nutno vnímat jako koalici zainteresovaných stran, které se vzájemně doplňují. Mezi ně patří zákazníci, zaměstnanci, věřitelé, management, dodavatelé, stát, místní a regionální správa. Každý z nich se zaměřuje na své cíle a jejich společným zájem je, aby podnik prosperoval. Všechny cíle podniku určuje podnikatel a podle nich se musí řídit všechny činnosti v podniku. Podnik musí být dynamický, aby dosáhl svých cílů (Bugri a Pribišová, 2017).

Podnikové funkce lze dělit na následující (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014):

- marketing (cílem je uspokojit potřeby zákazníka),
- prodej (souvisí s prodejem služeb a výrobků),
- nákup (hospodárné, plynulé a včasné zabezpečení materiálu, energie a služeb pro výrobu),
- personalistiku (zajištění a hodnocení spolupracovníků, růst jejich kvalifikace),
- investování (zajištění dlouhodobého majetku),
- financování (zabezpečení kapitálu, rozhodování o jeho struktuře a umístění, rozhodování o rozdělení zisku),
- vědecko-technické procesy (aplikování výzkumu, vývoje a realizace produktu, postupu a technologie),
- správu (administrativní činnosti).

Podnik může postupně procházet pěti životními fázemi označovanými také jako **životní cyklus podniku**, které jsou popisovány níže (Synek, 2015).

První fáze představuje *založení podniku* neboli cílevědomý proces, který je řízený vlastníkem (podnikatelem) a slouží k vytváření základních předpokladů pro plnění výše zmíněných funkcí podniku (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014). S touto fází je spojeno stanovení podnikatelského záměru (včetně rozpočtu), získání kapitálu, rozběhnutí a zahájení podnikové činnosti (Hyršlová a Klečka, 2008).

Druhou fází životního cyklu je *růst*, který nastane v případě úspěšného založení podniku. Tento cyklus zahrnuje rostoucí tržby a rozšiřování objemu prodeje. Podnikový růst může být financován z interních zdrojů (vlastní činností) nebo externích zdrojů (leasingem, emisí akcií, dotacemi, rozdělením podniku či fúzí) (Vochozka a Mulač, 2012).

Třetí fází je *stabilizace podniku*, v této fázi se zpravidla investice rovnají odpisům dlouhodobého majetku. Podnik se snaží o dosažení nejlepších výsledků po co nejdelší dobu, a to například prostřednictvím neustálých inovací, správného vedení zaměstnanců, péčí o zákazníky a vysoké výkonnosti zaměstnanců (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014). Podnik se musí zaměřit na jeho finanční zdraví, a to převážně ve fázi růstu a stabilizace. Finanční zdraví podniku znamená, že je dosaženo určité míry rentability, která bere v úvahu i výši rizika a podnik je schopný splácet své závazky (Vochozka a Mulač, 2012).

Pokud podnik nereaguje včas na změny okolí, dochází ke **čtvrté fázi**, kterou je *krize*. V této fázi dochází ke snížení výkonnostního potenciálu, likvidity, čistého obchodního jmění apod. Podnik je v této fázi ohrožen, pokud bude tato fáze dále pokračovat. Ale může dojít i k sanaci podniku, pokud si vedení podniku včas uvědomí situaci (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014). Sanaci lze označit za soubor opatření přijaté vedením podniku, která vedou k ozdravení podniku a obnovení finanční výkonnosti a prosperity (Synek, 2015). Na jedné straně může krize vzniknout příčinou tzv. závažných havárií, mezi které patří například přírodní pohromy (povodně), nehody (požáry), agresivní jednání lidí (teroristické útoky) nebo nezklidněná ekonomická (finanční) situace. To může mít za následek, že se podnik dostane do finančních problémů, kdy nemůže dostát svým závazkům (platební neschopnost) a hrozí jeho likvidace. Dále je možné rozlišovat vnitřní nebo vnější krizi podniku, přičemž za vnitřní krizi lze považovat výskyt chyb, které vznikly při založení nebo fungování podniku. Může se jednat například o zastarávání výrobních zařízení, organizační strukturu, která neodpovídá současným potřebám podniku. Vnější krize potom vyplývá z podnikového okolí a jedná se například o náhlé snížení poptávky po firemních produktech nebo o cyklické výkyvy národního hospodářství (Hyršlová a Klečka, 2008).

Pátou fází představuje *zrušení podniku*, které může být spojeno s likvidací nebo bez likvidace. Podnik může být zrušen materiálně (skončí jeho hospodářská činnost) nebo formálně (podnik změní právní formu nebo se spojí s jiným podnikem). Posledním bodem je zánik podniku, který zahrnuje vymazání podniku z veřejného rejstříku (Hyršlová a Klečka, 2008).

1.2 Faktory ovlivňující podnikání

Podnik není izolován, je tedy otevřeným systémem, který má vztahy k okolí. Za okolí podniku se považuje vše, co stojí vně podniku. Výsledky podniku z velké části závisí na vnějších faktorech, které vystupují jako příležitosti nebo hrozby (Dvořáček, 2012). Za příležitosti se považuje obsazování mezery na trhu, nebo vytváření nové potřeby zákazníků vyrobením světově zcela nového produktu a jeho uvedení na trh. Ten, kdo dokáže příležitosti využít jako první, získává nespornou konkurenční výhodu nad ostatními. Za hrozby se považuje růst tlaku konkurence, pomalý růst trhu, změna vkusu a potřeb zákazníků (Mallya, 2007). Znát podnikové okolí je důležité pro pochopení vztahů s okolím, schopnost adaptace podniku na okolí a využití možností pro ovlivňování okolí. Dělí se na vnitřní a vnější podnikové okolí (Synek, 2015).

Vnitřní okolí podniku se charakterizuje jako souhrn sil, které působí uvnitř podniku a mají jednoznačný dopad na řízení podniku. Vnitřní zdroje jsou provázané a tvoří „společnost“. Vnitřními zdroji nebo silami se označují cíle podniku, zdroje (materiálové, finanční, lidské a nehmotné), schopnost tyto zdroje využít, etika, mezilidské vztahy, organizační struktura, pracovní podmínky. Je to prostředí, které může být firmou a managementem ovlivněno (Jakubíková, 2012). Analýza vnitřního okolí je zaměřena na silné a slabé stránky podniku ve vztahu ke konkurenci, k čemuž může být využita například Goldrattova teorie omezení. Každý podnik je založený za určitým cílem, který stanoví majitel podniku. Rozhodnutí, která jsou v podniku učiněna, musí být posuzována podle podnikového cíle. Existují zdroje, které limitují celkový výstup podniku. Tato omezení se mohou týkat jak fyzických zdrojů, tak omezení, která vyplývají z podnikových pravidel a politik, tj. nehmotná omezení. Podle této teorie musí podnik mít alespoň jedno hmotné omezení a může, ale nemusí, mít i omezení nehmotná. Je nutné, aby se v podniku našlo fyzické tak i nehmotné omezení (pokud existuje), které ovlivňuje výkonnost celého podniku. Aby podnik zvýšil svoji výkonnost, musí nejprve najít omezení podniku, potom způsob, jak ho nejlépe využít, dalším krokem je sladit výkon podniku s nalezeným omezením a posledním krokem je ho odstranit, pokud se nepovede omezení odstranit, je nutné celý cyklus opakovat znovu. Zpravidla odstraněním původního omezení se v podniku objeví nové omezení v jiné podnikové oblasti. Smyslem této teorie je, aby se podnik neustále zlepšoval (Dvořáček, 2012).

Využití Porterova hodnotového řetězce představuje další ze způsobů, který lze využít k analýze vnitřního prostředí podniku. V rámci tohoto přístupu je možné dělit jednotlivé podnikové činnosti na primární, které jsou zaměřeny na odbyt, marketing, servis, tvorbu a prodej výrobků, a na podpůrné, které slouží k obstarávání vývoje nových technologií nebo se mohou zaměřovat na financování a řízení lidských zdrojů (Mallya, 2007).

Vnější okolí podniku obsahuje mikrookolí, kde jsou faktory, na které podnik může mít určitý vliv a makrookolí zahrnující faktory, které podnik nemůže ovlivnit, i přesto, že na něj mohou mít rozhodující vliv. Jedná se o faktory dané a nezávislé na působení podniku na trhu (Synek, 2015). Nejvíce je podnik ovlivněn *geografickým okolím*, protože do určité míry určuje jeho umístění, nákupní a prodejní logistiku. Každý podnik by se měl zamyslet nad důsledky své činnosti a v ideálním případě by měl tuto činnost udělat prospěšnou, jak pro podnik, tak pro zákazníky (*sociální okolí*). Politické strany prosazují různou politickou linii, která má důsledky na podnikatelskou sféru. Může jít i o vlivy obecních úřadů. Jedná se o *politické okolí*. *Právní okolí*, politické vlivy se prosazují prostřednictvím práva. Právní normy stanoví, jaké chování podniku je přípustné. Nejdůležitějším zákonem je zákon o obchodních korporacích, který vymezuje právní podmínky podnikání pro fyzické i právnické osoby. *Z ekonomického okolí* podnik získává výrobní faktory a kapitál a do tohoto okolí nabízí své výstupy. Podnik je ovlivněn celkovou hospodářskou situací země a její dynamikou. Jedná se o dostupnost a ceny výrobních faktorů, daňovou zátěž a hospodářský růst, měnový a devizový vývoj. Pokud podnik působí na určitém trhu, v určité zemi, musí dodržovat normy a limity, které se týkají *ekologie*. V dnešní době se *technologické okolí* velmi rychle vyvíjí, a proto je důležité, aby podnik nezaostával za konkurencí (Dvořáček, 2012).

Aby podnik nebyl zaskočen svým okolím, musí se jednak zajímat o jeho dynamiku, ale také získávat potřebné informace o něm. Tyto informace je možné získat například ve veřejném rejstříku. Získávané informace musí být specifické, protože je potřeba vždy respektovat také potřeby konkrétních podnikatelů, případně podnikatelských skupin. Podnik musí tedy rozumně definovat své informační potřeby a systematicky je naplňovat, a to s ohledem na obnovování, udržování a zdokonalování svých konkurenčních výhod. Pro podnik jsou velmi důležité dobré vztahy k jeho okolí. Podnik je považován za nezávislou jednotku, která rozhoduje o tom, za jakou cenu a co vyrábí, komu prodá a kde nakoupí výrobní faktory. Stát si ponechá činnosti, které trh nezabezpečí nebo které vytvářejí rámec pro vlastní uplatnění trhu a rozvíjí je (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014).

1.3 Organizační struktura podniku

Podnik je velmi komplikovaný ekonomický systém a je nezbytné v něm vytvořit prostředí pro efektivní spolupráci všech zaměstnanců. To je smyslem organizování, v jehož procesu vzniká organizační struktura podniku. S tvorbou organizační struktury souvisí pojmy jako dělba práce a rozpětí řízení. Dělba práce je proces, kde se celková práce rozdělí mezi jednotlivé vykonavatele, a ti ji dělají co nejefektivněji. Rozpětí řízení vyjadřuje počet osob, které je nadřízený schopen efektivně řídit. Organizační struktura podniku představuje formu pro realizaci obsahu. Za obsah se považuje to, čeho chce podnikatel dosáhnout. Cílem podnikatele je zvyšovat hodnotu svého podniku. Podnik je úspěšný, když je čistá současná hodnota kladná. Znamená to, že majiteli přinesl podnik více, než do něj investoval. Každý zaměstnanec musí znát svou roli v rámci plnění strategie podniku (Synek, 2015).

Organizační struktura podniku je jedním z výsledků organizování. Vyjadřuje, kdo jaké úkoly má plnit a kdo je odpovědný za které výsledky. Je zamezeno vzniku překážek při průběhu nutných klíčových procesů, při provádění činností. K efektivnímu dosažení cílů jsou vytvářeny rozhodovací a komunikační sítě podniku. Struktura musí být flexibilní, neboť když se změní cíle podniku, musí se změnit i organizační struktura. Sdružování činností a uplatňování rozhodovací pravomoci jsou základními charakteristikami struktury podniku. Doplňkovými jsou míra centralizace, rozhodovací pravomoci (nadřízenost x podřízenost) a časové trvání (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014).

Organizační struktura se dělí na:

- *Liniový typ* znamená, že každý pracovník má jediného nadřízeného a vykonává všechny jeho příkazy. Výhodou je tedy, že podřízení nemohou dostávat protichůdné příkazy a každý liniový vedoucí je plně odpovědný za výsledky své činnosti. Nevýhodou je, že jediný manažer nemůže obsáhnout vše, co do odbornosti. Tato organizační struktura se používá v malých podnicích (Blažek, 2011).
- *Liniově štábní typ* se používá u velkých podniků a má charakter liniové struktury. Štáb poskytuje informace a rady vedoucím pracovníkům a ti je akceptují, ale nemá pravomoc vydávat příkazy (Bugri a Pribišová, 2017).
- *Funkcionální typ* organizační struktury rozděluje činnosti do odborných úseků, takže má podřízený více než jednoho nadřízeného. Aby nedocházelo ke konfliktům, je potřeba přesné stanovení pravomocí a odpovědností. Výhodou je specializace nadřízených (Bugri a Pribišová, 2017).

- *Liniově funkční typ* vyjadřuje, že liniový vedoucí řídí celkově podřízené ve svém úseku. Při rozdělení úseku se hledí na metodické řízení z pohledu odbornosti. Větší pravomoc má liniový vedoucí (Bugri a Pribišová, 2017).
- *Maticový typ* je charakteristický překřížováním pravomocí. Vedoucí projektu má mít vliv na „co“ a „kdy“ a vedoucí funkční oblasti na „jak“ se to bude dělat. Pracovníci tedy dostávají úkoly od vedoucího projektu a zároveň jsou podřízeni svému vedoucímu (Blažek, 2011).
- *Divizní typ* vzniká v případě selhání funkcionálního typu organizační struktury. Může to být například způsobeno tím, že je firma velká nebo okolí je velmi dynamické. Divizní organizační struktura se dělí na tři základní typy. Prvním typem je divizní výroková organizační struktura, která rozděluje a řídí činnosti podle jednotlivých výrobků. Za každý druh výrobku odpovídá samostatná divize. Druhým typem je divizní územní organizační struktura, která koncentruje činnosti podle regionů. Posledním typem je divizní organizační struktura podle zákazníků, která zabezpečuje lepší služby pro odlišné skupiny zákazníků. Mohou to být například vzdělávací instituce (rozdělení podle oborů, kombinovaná nebo prezenční forma) popřípadě obchodní domy (rozdělení podle věku, sociální třídy) (Cejthamr a Dědina, 2010).

1.4 Vstupy do podniku

Výrobu lze chápat jako přeměnu výrobních faktorů na ekonomické statky a služby, které potom procházejí spotřebou. Výroba se tedy uskuteční, pokud dojde ke spojení výrobních faktorů. Základními výrobními faktory jsou práce, půda a kapitál (Keřkovský a Valsa, 2012). Někteří autoři zmiňují i technologie, informace, vzdělávání a vědomosti (Holman, 2018).

Lidé nabízejí své duševní a fyzické schopnosti, které jsou využívány při výrobě výrobků a poskytování služeb, tj. **práci**. Je to lidský zdroj, který je využit ve výrobním procesu, z něhož kvalita příslušníků managementu hraje nejdůležitější roli (Keřkovský a Valsa, 2012). Je nejdůležitějším výrobním faktorem, protože člověk má tvořivé schopnosti, které mají rozhodující význam při rozvoji a fungování firmy. Aby to byl kvalitní výrobní faktor, musí se vzdělávat a pečovat o jeho zdraví. Práce je předmětem personálního řízení, jehož cílem je optimální využití lidské práce, zlepšování struktury a kvality lidských zdrojů, udržování personálních nákladů na optimální výši a odměňování pracovníků podle výkonu (Synek, Kopkáně a Kubálková, 2009).

Z podnikohospodářského pohledu se dělí práce na práci řídicí a výkonnou. Řídicí práce se označuje jako management nebo organizace. Úkolem řídicí práce je zajištění optimální kombinace všech ostatních výrobních faktorů, vytvoření jednotného podnikového řízení, stanovení cílů podniku a způsoby jejich dosažení. Za ostatní výrobní faktory se z tohoto hlediska považují: půda, budovy, nástroje, dopravní prostředky, výpočetní technika, materiál a hmotný dlouhodobý majetek. Výkonná práce je vynaložení lidské energie a duševní schopnosti na výrobu statků. Způsobnost pracovní síly k výkonu určitých činností závisí na nadání, tělesné konstituci, přirozených vlohách, věku, stupni vzdělání a na praktických zkušenostech. Cenou práce je mzda (Synek, 2015).

Pod pojmem **půda** si lze představit přírodní zdroje, lesy, ornou půdu, vodu, zdroje nerostných surovin. Půda je zdrojem energie, minerálních látek a neenergetických zdrojů (Keřkovský a Valsa, 2012). Lze sem i zařadit sluneční záření, větrnou energii. Pro ekonomiku jsou významné ty zdroje, které jsou v současnosti nebo budoucnosti využitelné ve výrobě nebo ve spotřebě. Ekonomiku zajímají spíše zdroje z pohledu omezeného množství, protože je s nimi potřeba hospodařit. Velikost přírodního bohatství je ovlivněna vědecko-technickým a ekonomickým pokrokem (Bugri a Pribišová, 2017).

Kapitál je stavová veličina, označuje výrobní faktory, které vznikají v průběhu výroby a dále jsou uplatňovány jako vstupy v další výrobě, takže jde o odvozený výrobní faktor (Keřkovský a Valsa, 2012). Je výsledkem lidské práce. Může být jako jediný z výrobních faktorů předmětem výroby (Synek, 2015). Dělí se na reálný a finanční kapitál. Reálný kapitál jsou statky, které produkují statky jiné a finanční kapitál jsou peníze, za které se koupí přírodní zdroje a lidská práce (Bugri a Pribišová, 2017).

Vzdělání jako výrobní faktor zkvalitňuje práci, protože člověk získává nové vědomosti a informace. V současné době jsou přitom znalosti a informace považovány za klíčové faktory, které mohou sloužit jako hlavní zdroje ovlivňující firemní produktivitu a inovace a zároveň přispívat ke zvyšování konkurenční výhody firem (Kislingerová, 2011). Dalším významným výrobním faktorem je technologie, která zefektivňuje výrobu. Velmi důležitým výrobním faktorem je vědění, které je základním zdrojem tvorby ekonomického růstu, konkurenceschopnosti a bohatství (Bugri a Pribišová, 2017).

1.5 Spotřeba výrobních faktorů

Náklady jsou peněžně vyjádřená spotřeba výrobních faktorů, které jsou účelně vynaloženy na tvorbu podnikových výnosů. Jsou syntetickým ukazatelem kvality činnosti podniku. Náklady se dělí z hlediska manažerského a finančního (Taušl Procházková a Jelínková, 2018).

Finanční pojetí nákladů znamená, že náklady jsou vnímány jako úbytek ekonomického prospěchu, který se projevuje přírůstkem dluhů nebo úbytkem aktiv a vede ke snížení vlastního kapitálu v hodnoceném období. Náklady jsou vyjádřeny v účetních cenách, vyjadřujících náklady, za které byla spotřebovávaná aktiva pořízena, či za kolik byla pasiva evidována. Finanční pojetí nákladů je základem pro výpočet daní, ale nebere v úvahu tzv. oportunitní náklady. Z pohledu manažera je tento pohled na náklady nedostatečný, a proto se náklady ještě dělí na manažerské (Popesko, 2009). V **manažerském pojetí** jsou náklady hodnotově vyjádřené, účelně vynaložené ekonomické zdroje podniku, které účelově souvisí s ekonomickou činností. Na manažerské náklady se lze dívat z hodnotového a ekonomického hlediska. Hodnotové hledisko poskytuje informace pro běžné řízení a kontrolu průběhu uskutečňovaných procesů v podniku. Spotřebované vstupy jsou oceněny podle současné reálné hodnoty. Zahrnují náklady shodné s finančním účetnictvím a zahrnují i kalkulační náklady. Ekonomické pojetí nákladů charakterizuje nejen to, co bylo v penězích zapláceno, ale vše, co bylo obětováno. Je to hodnota, kterou lze získat při nejefektivnějším využití těchto nákladů, nebo maximální ušlý efekt, který vznikl použitím omezených zdrojů na danou alternativu (Synek, 2015).

Náklady nemusí být zapláceny ve stejném období, ve kterém se objevují ve výkazu zisku a ztráty. Některé náklady ani nejsou hotovostním výdajem např. odpisy, goodwill, patentní práva. Vždy musí souviset věcně a časově s výnosy, to zabezpečuje časové rozlišení nákladů a výnosů a přechodné položky (Růčková, 2015).

Podle závislosti na změnách objemu výroby se náklady dělí na fixní (stálé) a variabilní (proměnné). Variabilní náklady se mění se změnami objemu výroby. Pokud se firemní náklady vyvíjí stejně rychle jako objem výroby, označují se jako proporcionální náklady, jestli se vyvíjí rychleji než objem výroby, lze je definovat jako nadproporcionální náklady, nebo rostou pomaleji než objem výroby, což jsou podproporcionální náklady (Klečka a Synek, 2011). Fixní náklady jsou na změnách objemu výroby nezávislé a vznikají i když je nulová výroba, např. při celozávodní dovolené. Patří sem např. odpisy, mzdy, nájemné. Někdy se nazývají jako náklady provozní připravenosti, pohotovostní nebo kapacitní náklady. Jsou vyvolány nutností zabezpečit chod podniku jako celku. Fixní náklady se mohou měnit, např. při změnách výrobní kapacity nebo při rozsáhlé změně výrobního programu (skoková změna) (Synek, 2015).

1.6 Rozdíl mezi motivací a stimulací

Motivace vyjadřuje příčiny lidského jednání. *Motiv* vysvětluje, proč člověk jedná určitým způsobem. Člověk je ovlivněn, tím že chce dosáhnout určitého cíle. *Motivování* je vnější

působení určitých podnětů na vnitřní strukturu člověka s cílem dosáhnout jeho žádoucího chování. Tyto vnější podněty se označují jako *stimuly*. Je důležité, aby stimuly pozitivně ovlivnily člověka, protože na každého může stejný stimul zapůsobit jinak. Může mít i jiný účinek na stejnou osobu, protože člověk se mění v čase a promítají se do něho osobní charakteristiky a vnější prostředí (Blažek, 2014).

Motivace je soubor vnitřních faktorů, které usměrňují prožívání a lidské jednání. Jednání člověka závisí na vnějších a vnitřních podnětech. Výsledné chování je ovlivněno podněty, ale i osobností člověka. Motivaci ovlivňují vnější faktory, které jsou dané okolím (právní normy, morální kodex) a vnitřní faktory (osobní cíle, životní zkušenosti) (Havlíčková, 2015). **Stimulace** je cílevědomé usměrňování a ovlivňování jednání lidí. Je vnějším působením na motivaci člověka a nemusí vždy probíhat záměrně. Sankce, požadavky a podněcující výzvy směřované na jedince zvenčí se označují jako *stimuly* (Plamínek, 2007).

Motivační přístup k vytváření pracovních úkolů vychází z předpokladu, že nejlepším stimulem je motivující práce. Taková práce musí být dostatečně podnětná a rozmanitá, musí poskytovat pravomoc k rozhodování, příležitosti učit se, pomáhat druhým a získávat uznání. Mezi základní znaky motivačního přístupu patří uplatňování následujících zásad (Bugri a Pribišová, 2017):

- zásada smysluplnosti - práce by měla být pro zaměstnance smysluplná a každý by měl vidět její výsledek,
- zásada rozmanitosti – práce umožňuje pracovníkovi vykonávat různé operace, používat různé postupy a různé zařízení. Vylučuje se jednostranná zátěž a monotónnost. Práce se vyznačuje vysokou mírou rozmanitosti a je považována za podnětnou, protože se při ní využívají všechny znalosti, vědomosti a schopnosti v celé šířce pracovníka,
- zásada významnosti - práce by měla být považována za významnou, což přinese pracovníkovi pocit důležitosti,
- zásada autonomie – pracovník by měl mít volnost v jednání, protože jedině tak se uplatní jeho individuální schopnosti,
- zásada zpětné vazby - zpětná vazba informuje pracovníka o tom, jak kvalitně vykonává práci a aby se mohl přibližně orientovat na zlepšení svého výkonu.

Motivace pracovníků občas slábně, důvodů může být několik. Nejčastěji jde o to, že (Urban, 2017):

- pracovníci za vykonanou práci nedostanou žádnou odměnu,

- odměnu za vykonanou práci dostanou příliš pozdě,
- zaměstnanci nevěří v dosažitelnost slíbených odměn,
- za porušení povinností jsou sankce neúčinné nebo neexistují.

Tato kapitola pojednávala o podniku a faktorech, které na něj působí. Dále byla vymezena organizační struktura podniku, výrobní faktory a jejich spotřeba. Poslední část byla zaměřena na motivaci a stimulaci. V následující kapitole bude přiblížena produktivita, produktivita práce - její ukazatelé a možnosti jejího zvýšení. V závěru kapitoly jsou uvedeny jednoduché individuální indexy.

2 ANALÝZA PRODUKTIVITY

Druhá část bakalářské práce je nejdříve zaměřena na vymezení pojmu produktivita a dále je blíže specifikována produktivita práce a její ukazatele. Dále jsou popsány cesty ke zlepšování produktivity. Poslední část obsahuje jednoduché individuální indexy.

2.1 Vymezení produktivity

Produktivita vyjadřuje efektivnost využití výrobních faktorů. Úroveň produktivity se měří za určité období, a to poměrem množství produkce k objemu užitečných vstupů (Hučka, Kislingerová a Malý, 2011). Produktivitu je také možno vyjádřit jako podíl mezi výstupem a vstupem za určité časové období při zachování požadované kvality. Je tedy úzce spojena s kvalitou (Synek, Kopkáně a Kubálková, 2009). Produktivita poroste, když se využije co nejméně zdrojů a čím více se vyrobí užitečných produktů. Je jedním z důležitých činitelů, které ovlivňují konkurenceschopnost firmy. Zvýšení produktivity v podniku by mohlo přispět k dlouhodobému ekonomickému růstu (Klečka a Synek, 2011).

Produktivitu je možné dělit na parciální a souhrnnou. Produktivita parciální je produktivita jednoho výrobního faktoru např. kapitálu a práce. Souhrnná produktivita zahrnuje všechny vstupy, které podnik využívá a jedná se o produktivitu celé výrobní jednotky (Klečka a Synek, 2011).

Pro měření **souhrnné produktivity** (produktivity souhrnu faktorů) lze využít následující vzorec (Synek, Kopkáně a Kubálková, 2009):

$$\text{Souhrnná produktivita} = \frac{\text{Výstupy}}{\text{Práce} + \text{Kapitál} + \text{Energie} + \text{Materiál}} \quad (1)$$

Při plánování počtu pracovníků je obvykle využíváno srovnání z hlediska **produktivity práce** (PP), které vychází z požadované úrovně produktivity práce. Usiluje se o vysokou úroveň produktivity živé práce a to tak, aby bylo dosaženo co nejehospodárnější výroby konkurenceschopných výrobků, které mají i odpovídající kvalitu. Produktivita práce je vyjádřena jako poměr výstupů a vstupů do podniku. Za výstupy lze považovat tržby, výnosy, výkony, přidanou hodnotu a zisk. Vstupy do podniku jsou vyjádřeny počtem zaměstnanců, počtem odpracovaných hodin či dní a mzdovými náklady (Rojíček a kol., 2016). Podle Martinovičové, Konečného a Vavřiny (2014) lze produktivitu práce vyjádřit jako poměr mezi objemem produktu a objemem využitého pracovního vstupu, tj. jde o objem vytvořeného zboží nebo služby, která přidává hodnotu pracovního vstupu. Pro podnik je přidaná hodnota velmi důležitá, protože její tvorba znamená tvorbu peněz. Přidaná hodnota kryje vše, co je pro

podnik podstatné, např. podnikové investice, mzdy, finanční náklady spojené s úvěry atd. Přidanou hodnotu lze zvyšovat maximalizací výstupů a minimalizací vstupů do podniku. Za výstup se považují tržby a za vstup spotřeba materiálu, energií a nakupované výrobky a služby.

Produktivitu je možné měřit podle měřících jednotek výstupu (Synek, Kopkáně a Kubálková, 2009):

- v naturálních jednotkách (např. kg, m),
- pracovních jednotkách (produktivita vypočtená jako podíl normohodin na odpracované hodiny, normohodina vyjadřuje normu času, která je stanovena pro vykonání dané práce),
- peněžních jednotkách (např. přidaná hodnota, tržby).

Podle měřících jednotek, ve kterých se vyjadřuje vstup, lze měřit hodinovou, denní, měsíční, anebo roční produktivitu práce (Synek, Kopkáně a Kubálková, 2009).

Ve vztahu produktivity práce a průměrných mezd by měla rychleji růst produktivita práce než průměrné mzdy. K čemu lze použít řetězový rozklad (Synek, Kopkáně a Kubálková, 2009):

$$\frac{MZD}{V} = \frac{MZD}{P} \cdot \frac{V}{P}, \quad (2)$$

kde: mzdovou nákladovost vyjadřuje zlomek na levé straně (mzdy/výstupy),
průměrné mzdy vyjadřuje první zlomek na pravé straně (mzdy/pracovníci),
druhý zlomek na pravé straně vyjadřuje produktivitu práce (výstupy/pracovníci).

Z rovnice vyplývá, že klesání mzdových nákladů na výrobu (mzdová nákladovost MZD/V) a zvýšení průměrných mezd (MZD/P), vede k rychlejšímu růstu produktivity práce (V/P) než k růstu průměrné mzdy (Synek, Kopkáně a Kubálková, 2009).

2.2 Ukazatele využití práce

Pojem ukazatel je používán pro proměnné veličiny v ekonomických modelech. Ukazatele jsou zprostředkovaným odrazem skutečnosti. Ekonomické jevy jsou vyjádřeny pomocí pojmů, které jsou ztělesněny v podobě ukazatele. Podle Kubíčkové a Jindřichovské (2015) je ukazatel výsledkem transformace dat, který je definován po prvním záznamu. Transformace přeměňuje vstupní data na výstupní, například ukazatel čistého pracovního kapitálu je rozdíl mezi objemem oběžných aktiv a objemem krátkodobých závazků (Klečka a Synek, 2011).

Ukazatel je obecné označení určitého jevu a hodnotou je jeho číselná velikost. Pomocí ukazatelů lze provádět analýzu. Ukazatel musí mít formálně logickou konstrukci a věcný obsah. Z hlediska věcného se jedná o pojetí z ekonomické teorie, která definuje pojmy verbálně, aniž by je kvantifikovala. Proto je pojmům nutné přiřadit číselnou charakteristiku – ukazatele. Měřicí jednotky slouží pro měření hodnot ukazatelů. Měřicí jednotky jsou peněžní (Kč, EUR, USD), fyzikální (metr, kilogram, sekunda) a naturální (počet kusů, počet akcií) (Synek, Kopkáně a Kubálková, 2009).

Základní **ukazatel produktivity práce** se liší od celkové produktivity ve jmenovateli, který zahrnuje pouze živou práci (Synek, Kopkáně a Kubálková, 2009):

$$\text{Produktivita práce (živá práce)} = \frac{\text{Výstupy}}{\text{Práce (živá práce)}} \quad (3)$$

Podle Klečky a Synka (2011) se pro výpočet produktivity práce nejčastěji používá následující ukazatel:

$$\text{Produktivita práce} = \frac{\text{Přidaná hodnota (hodnota produkce - mezispotřeba)}}{\text{Pracovníci (jeich počet či počet odpracovaných hodin)}} \quad (4)$$

Z výše uvedeného vyplývá, že lze využít následující ukazatele (vlastní zpracování):

$$\text{PP vztážená na pracovníka} = \frac{\text{Výstupy (výkony, přidaná hodnota, výnosy)}}{\text{Počet pracovníků}} \quad (5)$$

$$\text{PP vztážená na jednotku pracovní doby} = \frac{\text{Výstupy (výkony, přidaná hodnota, výnosy)}}{\text{Počet odpracovaných hodin}} \quad (6)$$

$$\text{PP vztážená na jednotku mezd} = \frac{\text{Výstupy (výkony, přidaná hodnota, výnosy)}}{\text{Mzdové náklady}} \quad (7)$$

Pro **mezinárodní srovnání produktivity práce** se používá souhrnná (národohospodářská) produktivita (HDP na pracovníka), která se vyjádří poměrem mezi reálným HDP (HDP ve stálých cenách) a počtem pracovníků v daném období (Rojíček a kol., 2016):

$$\text{Souhrnná (národohospodářská) produktivita} = \frac{\text{Reálný hrubý domácí produkt}}{\text{Počet pracovníků}} \quad (8)$$

V tomto vzorci lze najít rozdíly v počtu zákonných pracovních hodin v týdnu, v počtu přesčasů, v počtu volných dnů a svátků v jednotlivých zemích, ale i podíl zaměstnaných pracujících na částečný úvazek. Dalším způsobem měření produktivity práce, je ukazatel HDP

na odpracovanou hodinu (vytvořený produkt v relaci k odpracovaným hodinám), tzv. hodinová produktivita práce (Rojíček a kol., 2016):

$$\text{Produktivita práce} = \frac{\text{Reálný hrubý domácí produkt}}{\text{Počet odpracovaných hodin}} \quad (9)$$

Tento ukazatel se využívá k odstranění vlivu všech extenzivních faktorů využívání fondu pracovní doby na produktivitu práce. Uznává odchylky ve struktuře pracovních sil mezi ekonomikami (Rojíček a kol., 2016).

2.3 Cesty ke zlepšování produktivity práce

Každý podnik by měl hledat vhodnou cestu, jak zvýšit produktivitu, která ovlivňuje jeho konkurenceschopnost a kvalitu. Je mnoho způsobů, jak produktivitu zvýšit. Mezi základní způsoby patří štihlá výroba, redukce nákladů a času, zvyšování jakosti a hodnotová analýza (Veber, 2009).

2.3.1 Štihlá výroba

Štihlá výroba (*Lean manufacturing*) je zaměřena na rychlost, efektivnost a eliminaci ztrát. Redukuje ztráty a tím zvyšuje rychlost procesu, což je hlavním cílem. Pomocí konceptů a nástrojů lean, lze identifikovat nadbytečné kroky v procesu a odstranit nadměrně vynaložené náklady a zpoždění (Blecharz, 2011). Štihlá výroba je zaměřena na maximální uspokojení potřeb jednotlivého zákazníka, a proto výroba pružně reaguje na požadavky zákazníka a poptávku. Výroba je decentralizovaná, založena na malém množství na sebe navazujících výrobních stupňů a na flexibilních pracovních týmech. Za kvalitu a průběh výroby odpovídá každý zaměstnanec a má právo při zjištění chyby výrobu přerušit (Keřkovský a Valsa, 2012).

Dalšími důležitými principy jsou:

- *Plánovací princip pull* - výrobní zakázky procházejí výrobou a jsou postaveny na principu „dodej dle požadavků“, kde je každý pracovník na určitém výrobním stupni odpovědný za zajištění požadavků navazujících výrobních stupňů. Dochází ke snižování výrobních nákladů v důsledku snížení mezioperačních zásob a zkrácení průběžných dob výroby (Keřkovský a Valsa, 2012).
- *Princip zamezení plýtvání a optimalizace hodnototvorného řetězce* - veškeré aktivity na všech stupních hodnototvorného řetězce jsou posuzovány podle toho, jestli tvoří hodnotu pro zákazníka. Práce, za kterou je zákazník ochoten zaplatit, tj. práce přidávající hodnotu. Činnosti, které netvoří hodnotu, a přesto se dějí, jsou pro podnik plýtváním. Optimalizují se aktivity na straně vstupů i na straně výstupů firmy

(Keřkovský a Valsa, 2012). Za lean proces se dá považovat, pokud čas na přidanou hodnotu představuje více než 20 % z celkového času cyklu procesu (Blecharz, 2011).

- *Princip nepřetržitosti* - zlepšování je nepřetržitým procesem a nikdy nekončí jistým bodem, kdy je dosaženo uspokojivé úrovně. Permanentní zlepšování je zaměřeno na spokojenost zákazníka. Je neustále nutné včas rozpoznávat diferencovaná přání zákazníků a realizovat je v předstihu pomocí tvůrčích řešení (Keřkovský a Valsa, 2012).
- *Princip zaměření se na podstatné aktivity a klíčové schopnosti* – tento princip spočívá ve zhodnocení a přezkoumání všech činností uvnitř hodnototvorného řetězce od výzkumu a vývoje přes výrobu a montáž až po odbyt a likvidaci odpadů. Podnik se má zaměřit na jeho klíčové schopnosti a ty které pro něj nejsou klíčové, má přenechat subdodavateli (Keřkovský a Valsa, 2012).

2.3.2 Snižování nákladů

Snižováním nákladů může firma docílit snížení hodnoty a kvality výkonu, která je vnímána zákazníkem. V dnešní době jsou spotřebitelé velmi citliví na hodnotu produktu. Podstatou je, aby kterýkoliv vynaložený náklad byl účelně svázán s hodnotově vyjádřeným prospěchem, tj. prodaným výrobkem. Pokud to tak není, jde o plýtvání. Pokud dojde ke změně nákladů, mělo by se to projevit na výkonech podniku a na jejich hodnotě vnímané zákazníkem (Popesko, 2009). Lepší cestou je pokusit se o dosažení vyšší hodnoty výstupu se stejnou nákladovou strukturou a docílit tak hospodárného vynakládání nákladů než se pokoušet snižovat náklady. Pokud k redukci nákladů dojde, podnik by měl mít dostatečné znalosti o vazbách nákladů s výkony. Mělo by dojít k analýze, která vyhodnotí celkové dopady ve všech oblastech podniku. Využívají se nástroje, které umožňují výběr zboží, dodavatelů a služeb, což vede k ušetření nákladů. Příkladem nástrojů je metoda ABC, Scoring model a bodové hodnocení (Rojíček a kol., 2016).

Ke snižování nákladů lze taktéž využít:

- **Controlling** - obsahuje aktivity, které by měly zabránit vzniku chyb, které dopředu signalizuje. Controlling začíná fází *plánování*, které zahrnuje zajištění servisní funkce, poradenství pro management (např. tvoření kvalitních prognóz) a snaží se o tvorbu vhodné struktury a provázanost podnikových plánů. Další fází je *realizace*, která se skládá z monitoringu. Na základě rozpoznání odchylek od plánu se vypracují regulační opatření. Následná fáze je *kontrola*, která je založena na principu prevence, takže se snaží předcházet odchylkám a odstraňovat je. Může jít o odchylky např. v ceně, spotřebě vstupů. Důvodem vzniku odchylek může být špatná organizace, chybné

plánování nebo nesprávná realizace plánů. Vždy je nutné stanovit míru tolerance odchylek a až se tolerance překročí, controlling začne pracovat (Taušl Procházková a Jelínková, 2018).

- **Metoda ABC** - dělí prvky určitého souboru do 3 skupin podle míry podílení prvků na celkovém objemu zvoleného kvantitativního znaku. Prvky jsou rozděleny do skupin A, B nebo C. Do skupiny A se zařazuje malý počet prvků, které ale tvoří vysoký podíl na celkové hodnotě. Do skupiny B patří prvky, které tvoří větší množství prvků než skupina A, ale přináší menší podíl než skupina A na celkové hodnotě a skupina C obsahuje zbytek prvků, které tvoří malý podíl na celkové hodnotě a bývá zpravidla nejpočetnější. Skupině A a B by měla být věnována velká pozornost, pokud podnik chce ovlivňovat optimálně náklady. Zákazník je vnímán jako hlavní nákladový objekt, protože distribuce, administrativní a finanční náklady a marketing tvoří cca 50 % nákladů produktu (Keřkovský a Valsa, 2012). Podle Popeska (2011) je nejvýznamnějším výstupem schopnost měření míry využití instalovaných kapacit, výkonu aktivit a proplývaných nákladů.

2.3.3 Zvyšování jakosti

Jakost každodenně ovlivňuje naše vnímání. „*Kvalita (jakost) vyjadřuje stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků* (Blecharz, 2011, s. 9).“ V definici slovo *stupeň* znamená, že jakost lze měřit a je možné rozlišovat její úroveň, *požadavky* jsou obvykle vyjádřeny kombinací požadavků externích zákazníků (tzn. jejich potřeb a očekávání), dalších zainteresovaných stran a také legislativy a výraz *inherentní* vyjadřuje podstatu výrobku. V podstatě se jedná o komplexní vlastnost výrobků, informací, služeb, lidí i systémů, která se projevuje určitým stupněm schopnosti uspokojit požadavky, které jsou na ně kladeny. A zároveň je jakost vlastností umožňující rozlišovat a přiřazovat rozdílnou hodnotu produktům různého charakteru. Moderní pojetí jakosti nezahrnuje jen hmotný produkt, ale i služby nebo procesy, které slouží k uspokojování potřeb zákazníka (Nenadál, 2008).

Kvalita se hodnotí podle standardů (např. podnikové normy), požadavků zákazníků a konkurence. Srovnávat lze pouze produkty se stejným zamýšleným použitím. Charakteristiky kvality se rozdělují podle způsobu jejich zjišťování na měřitelné, které lze exaktně vyjádřit, např. technické vlastnosti jako je tlak, teplota a neměřitelné, u kterých se používá subjektivní hodnocení, tj. estetické vlastnosti výrobků (Blecharz, 2011).

Kvalitu je potřeba zabezpečovat v každé fázi reprodukčního procesu, protože v každé fázi se vyvíjí velké množství vzájemně závislých činností, mezi kterými jsou četné zpětné vazby

a vzájemná působení. Důležité jsou poskytované služby a procesy, které předcházejí výrobě, proto je podstatné rozvíjet určité subsystémy řízení, které se označují jako *systemy managementu jakosti* (Nenadál, 2008).

2.3.4 Hodnotová analýza

Hodnotová analýza je zaměřena na identifikaci neopodstatněných nákladů, jejich měření a odstranění bez toho, aniž by utrpěla kvalita nebo výkon služby či výrobku. Kterýkoliv zákazník očekává, že za každou vynaloženou korunu dostane odpovídající hodnotu. Hodnota je závislá na okolnostech a znamená pro každého něco jiného. Proto je velmi obtížně odhadnout, za kterou hodnotu je ochoten zákazník zaplatit. Podle Mariniče (2008) hodnotu ovlivňuje jedinečnost a „vnitřní“ kvalita výrobku z pohledu zákazníka. Pro výrobce je hodnota vyjádřena celkovou rentabilitou výrobku. V mnoha firmách existuje velký potenciál pro využití hodnotové analýzy. Je pro ni charakteristické, že účastníci sledují cíl hodnotové analýzy, což je činnost, která jiným postupům chybí (Pollak, 2005).

Velké množství neopodstatněných nákladů vzniká při překrývání odpovědnosti v různých odděleních. Příkladem je, že každé oddělení si objednává svoji vlastní dopravu, dojde k zanedbání úspor ze společného nákupu. Další příčinou je nedostatek času pro konstruktéra, který nestihne najít včas nejvýhodnější řešení. Nedostatek informací o tom, co zákazník očekává, jestli jsou ve firmě využity plně znalosti, které jsou k dispozici anebo jestli se v podniku dotazují kvalifikovaného zdroje. Špatné zvyky a postoje, které jsou ovlivněny nepříjemnou zkušeností, například zavržení konkrétního materiálu, výrobního postupu. Poslední příčinou je snaha přizpůsobit se okolí, protože se lidé obávají odpovědnosti, přijmutí rizika za nové a ekonomičtější myšlení. Potom vznikají nadměrné náklady a z pohledu zákazníka nízká hodnota (Pollak, 2005).

2.3.5 Redukce času

Redukce času je zaměřena na zkrácení času ve výrobním cyklu, vývoji, distribuci, ale i v manažerských činnostech (např. být flexibilní vůči dobrým nápadům) a v administrativě (např. vystavování dodacích listů, faktur, vypracování rozborových přehledů). Čas může být konkurenční výhodou, pokud se využije efektivně. Jde o to vytvořit více za jednotku času nebo spotřebovat na jednotku času méně. Jednotka může znamenat výrobek, seřízení stroje, zaúčtování jedné faktury (Veber, 2009).

Zkrácením výrobního cyklu se docílí výroby více výrobků za totožný čas, kratší doby obratu aktiv a rychlejší reakce na zákaznické potřeby. Podstatným předpokladem je včasný start inovačního procesu a krátká doba vývoje, která směřuje ke kratší amortizaci, ale nedochází ke

snížení produktivity. Nižší technická komplexita a inovativnost vzniká, když jsou rychle vyvinuty výrobky. Mnohými faktory je ovlivněna doba vývoje a pomocí použití různých nástrojů je možno tuto dobu zkrátit. Mezi veličiny, které snižují dobu patří (Trommsdorff a Steinhoff, 2009):

- multifunkční tým řešitelů,
- zorientování na trhu,
- technická proveditelnost,
- příprava vývojových činností,
- studie trhu.

Čas lze zkrátit podle Vebera (2009) následujícím způsobem:

- odstraněním zbytečných činností, prostojů, které spotřebovávají čas, ale nevyžadují žádné investice ani náklady,
- zkrácením nebo odstraněním neproduktivních časů, což jsou náročné manipulace, skladování apod.,
- zrychlením průběhu pracovních a technologických postupů, většinou vyžaduje nároky na finanční prostředky a nemusí mít výrazný vliv na zkrácení času,
- souběžným prováděním aktivit v rámci jednoho časového úseku, díky této metodě dochází k výrazným úsporám.

2.3.6 Průmysl 4.0

Průmysl 4.0 neboli čtvrtá průmyslová revoluce transformuje výrobu jednotlivých automatizovaných linek na síť plně integrovaných zařízení v podniku. Tato revoluce je o propojení lidí, strojů, nástrojů, výrobků a všech aktivních prvků v chytré továrně. Základním kamenem je internet, který využívají nově vzniklé technologie (Mařík, 2016).

Chytré továrny jsou schopny integrovat všechny prvky, které byly zmíněny výše a tím se zrychlí, zlevní a zkvalitní výroba. Chytré továrny autonomně řídí výrobní proces a eventuelně ho zefektivňují. Dále vyměňují informace mezi dodavateli a odběrateli, samy od sebe vyvolávají akce, aby předešly k poruchám a chybám továrny. Výsledkem továren jsou tzv. „smart“ produkty, které na sobě nesou informace s ním spojené (např. aktuální stav, pohyb uvnitř procesu). Tímto zavedením dochází k šetření energie, demografickým změnám a k negativnímu dopadu na nízko kvalifikované zaměstnání (www.mpo.cz, 2016). Zároveň vzniká velké množství dat, které se označuje jako **Big data** a ukládá se na vysokokapacitní

uložiště. Data mohou být využita z jakéhokoliv počítače prostřednictvím **cloudového uložiště**, které funguje díky připojení k internetu. Aby se data dala využít, je potřeba data analyzovat a to vede k vytvoření velmi kvalifikovaných pracovních pozic. Dalším důležitým pojmem je **robotizace**, která zvyšuje konkurenceschopnost a produktivitu v podniku. Jedná se o sdílení softwaru mezi roboty i mezi jednotlivými podniky (Mařík, 2016).

Průmysl 4.0 byl zaveden ve společnosti ŠKODA AUTO, a. s. v podobě automatizace skladů v Mladé Boleslavi. Vybuďovalo se logistické centrum s velkým regálovým skladem. Za největší přínos se považuje snížení investiční náročnosti, provozních a personálních nákladů na jednotku produkce. Automatizace **zvyšuje produktivitu**, zlepšuje interní procesy a zároveň dochází ke snížení provozních nákladů. Dalším přínosem je snížení spotřeby energie a zmenšení ploch pro manipulaci (www.technickytydenik.cz, 2017).

2.4 Jednoduché individuální indexy

Jednoduché individuální indexy se dělí na bazické a řetězové indexy. **Bazické indexy** se počítají vždy ke stejnému základu, např. k nejstarší hodnotě v časové řadě původních pozorování. První údaj v intervalu tedy odpovídá sto procentům. **Řetězové indexy** se počítají k proměnlivému základu, takže se porovnávají dvě za sebou jdoucí hodnoty v časové řadě (Fischer a kol., 2019).

Indexy jsou vyjádřeny níže (Fischer a kol., 2019):

- řetězový index v čase t se rovná:
$$i_t = \frac{y_t}{y_{t-1}}, \quad (10)$$

- bazický index v čase t se rovná:
$$ib_t = \frac{y_t}{y_0}, \quad (11)$$

kde: y_t vyjadřuje běžné období,

y_0 vyjadřuje základní (bazické) období.

Tato kapitola vymezila obecný pojem produktivita, produktivita práce a její ukazatelé. Další podkapitola byla zaměřena na cesty ke zlepšení produktivity práce. Posledním bodem byly zmíněny jednoduché individuální indexy, které budou použity v následující kapitole bakalářské práce.

Pro hodnocení úrovně produktivity práce ve vybraném podniku zvolila autorka následující kritéria:

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

3 ANALÝZA PRODUKTIVITY PRÁCE VE VYBRANÉM PODNIKU

Následující část je nejdříve zaměřena na představení společnosti **Chládek a Tintěra, Pardubice a. s.**, dále je uveden vývoj vybraných ukazatelů. Další podkapitoly jsou zaměřeny na produktivitu práce vztaženou na pracovníka, jednotku mezd a jednotku pracovní doby. Sledované hodnoty jsou mezi roky 2014 až 2018. Hodnoty jsou porovnávány za využití řetězového a bazického indexu, kde je základem rok 2014.

3.1 Představení společnosti

V roce 1994 byla založena společnost Chládek a Tintěra a. s. jako dceřiná společnost litoměřické "matky" stejného jména. O 3 roky později se společnost osamostatnila, takže se v dnešní době jedná o samostatný podnik, který má svou perspektivu rozvoje a jasně vymezenou vlastnickou strukturu. V roce 2008 se společnost stala součástí českého holdingu enteria a. s. Holding enteria je akcionářem společnosti, který drží 100% akcie firmy. Organizace působí na území České republiky, zejména ve Východních Čechách. Za největší diferenciaci společnost považuje podnikovou kulturu, která vychází z nadprůměrného lidského a sociálního kapitálu pracovního kolektivu, která se projevuje na obsluze zákazníka (www.cht-pce.cz, 2013).

Podnik prosazuje **podnikatelskou filozofii**, která vychází z představ o poslání moderního podniku. Moderní podnik má být užitečný pro své okolí, tedy poskytovat kvalitní a poptávané služby a zboží, být dobrým zaměstnavatelem a reprezentovat formulované mravní a sociální hodnoty (www.cht-pce.cz, 2013).

Předmětem činnosti organizace je poskytování celkových služeb v oboru výstavby, opravy a rekonstrukce technické infrastruktury obcí a státu (např. silnice, koleje, vodovody) a v oblasti pozemního stavitelství. Dalšími službami, které firma poskytuje jsou informační produkty v oblasti stavební diagnostiky, projekce, investičního a realizačního inženýringu a developerské projekty (www.cht-pce.cz, 2013).

Organizační struktura společnosti má divizionální uspořádání. Organizace zahrnuje úseky a útvary informační a finanční podpory systému a dále obchodně-výrobní úseky a útvary. Organizační schéma je uvedeno v příloze (www.cht-pce.cz, 2013).

V roce 2015 společnost získala zakázku na rekonstrukci a dostavbu centrální části areálu a garáží Ústavu organické chemie a biochemie v Praze. Tato zakázka se projeví v následujících podkapitolách bakalářské práce.

3.2 Vývoj vybraných ukazatelů

V následující části je zachycen vývoj ukazatelů výsledku hospodaření před zdaněním, počtu pracovníků, mzdových nákladů, počtu odpracovaných hodin a průměrné hodinové mzdy na pracovníka.

3.2.1 Vývoj výsledku hospodaření před zdaněním

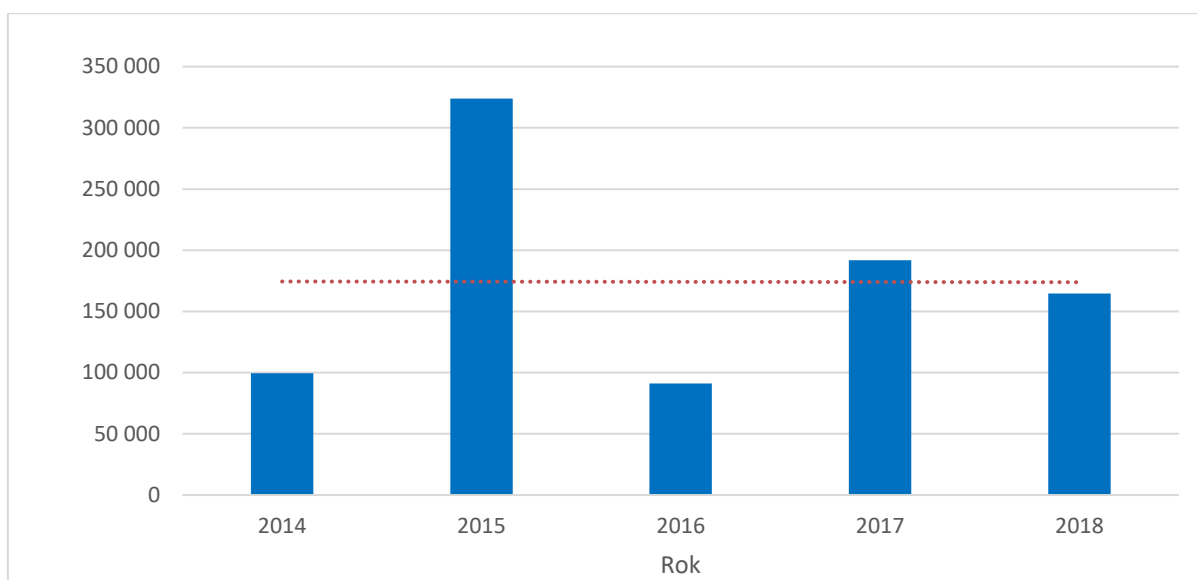
Z tabulky č. 1 je zřejmé, že výnosy měly rostoucí tendenci a za sledované období se zvýšily o 30 %. Přidaná hodnota se vyvíjela stejným směrem jako výnosy, za sledovaný úsek vzrostla o 51 %. Provozní výsledek hospodaření měl stejný průběh vývoje jako výnosy a přidaná hodnota. Za celkové období se provozní výsledek hospodaření navýšil o 70 %.

Tabulka 1: Vývoj hospodářského výsledku společnosti mezi roky 2014 - 2018 v tis. Kč

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Výnosy celkem	1 853 977	3 021 925	1 935 033	2 047 276	2 412 663
Přidaná hodnota	415 078	819 630	397 334	481 666	628 576
Provozní výsledek hospodaření	98 582	328 898	96 381	136 868	168 433
Výsledek hospodaření před zdaněním	99 402	323 858	91 083	191 787	164 702

Zdroj: zpracováno dle podnikových zdrojů

Z následujícího obrázku č. 1, který zachycuje výsledek hospodaření před zdaněním je zřejmé, že trend byl mírně klesající, což bylo způsobeno mimořádným výsledkem roku 2015, kdy měl podnik výše zmíněnou zakázku. Celkově vzrostl výsledek hospodaření před zdaněním o 66 %. Vzhledem k rostoucím hodnotám všech ukazatelů (výnosy o 30 %, PH o 51 % a PHV dokonce o 70 %) lze **hospodářské výsledky hodnotit pozitivně**.



Obrázek 1: Vývoj hospodářského výsledku před zdaněním mezi roky 2014 – 2018 v tis. Kč

Zdroj: zpracováno dle podnikových zdrojů

3.2.2 Vývoj počtu pracovníků

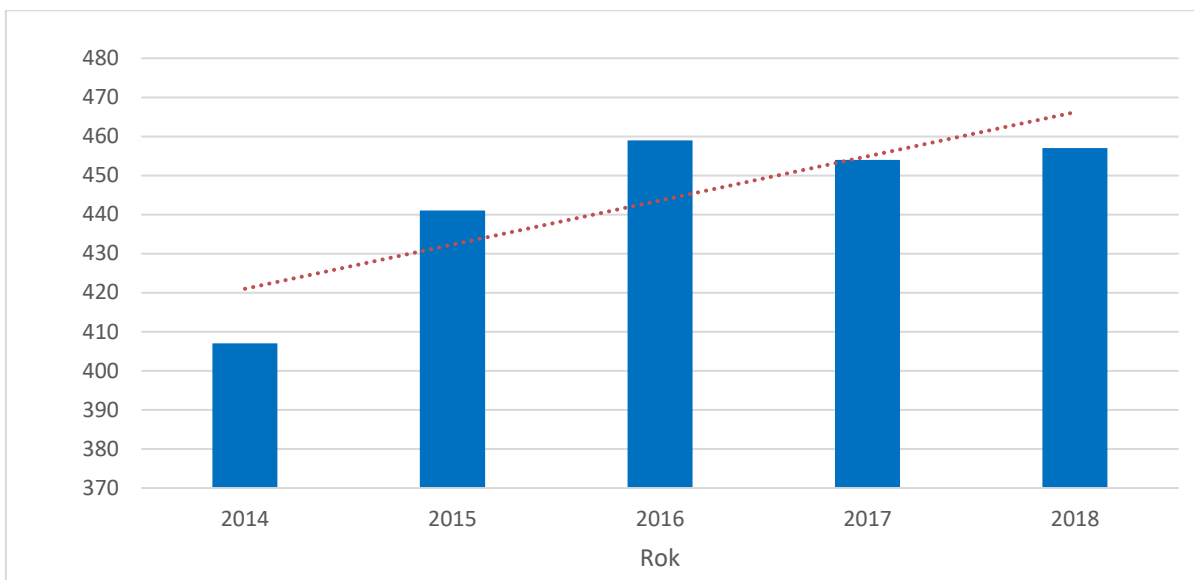
Trend hodnot byl rostoucí a za sledované období se počet pracovníků zvýšil o 12 %. Podle následující tabulky je zřejmé, že nejvyšší změna počtu pracovníků byla 8,3 %. Uskutečnila se mezi roky 2014 - 2015 a byla způsobena výše zmíněnou zakázkou.

Tabulka 2: Vývoj počtu pracovníků mezi roky 2014 - 2018

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Počet pracovníků	407	441	459	454	457
Meziroční změna (v %)	x	8,3	4,1	- 1,0	0,6

Zdroj: zpracováno dle podnikových dokumentů

Od prvního sledovaného roku po dobu následujících dvou let hodnoty rostly, protože se společnosti začalo dařit. V roce 2017 byl zaznamenán pokles o 1 %, ale v roce 2018 se opět hodnoty zvýšily.



Obrázek 2: Vývoj počtu pracovníků mezi roky 2014 - 2018

Zdroj: zpracováno dle podnikových dokumentů

3.2.3 Vývoj mzdových nákladů

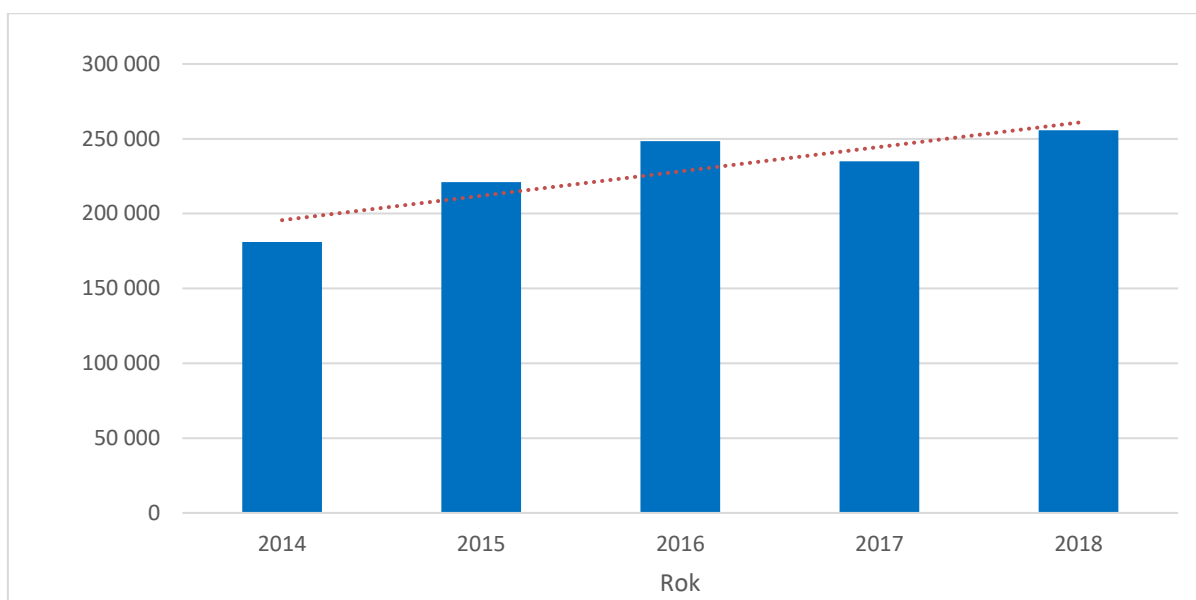
Vývoj mzdových nákladů měl rostoucí trend. Mzdové náklady vzrostly za sledované období o 41 %. Největší diference byla zaznamenána opět mezi roky 2014 a 2015, která se rovnala 22,1 % a byla ovlivněna výše zmíněnou zakázkou.

Tabulka 3: Vývoj mzdových nákladů mezi roky 2014 - 2018

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Mzdové náklady (v tis. Kč)	181 020	221 066	248 378	234 985	255 600
Meziroční změna (v %)	x	22,1	12,4	- 5,4	8,8

Zdroj: zpracováno dle podnikových dokumentů

Následující rok hodnoty vzrostly. V roce 2017 poklesly mzdy o 5,4 %, zatímco počet pracovníků jen o 1 %, což bylo způsobeno nízkým hospodářským výsledkem společnosti. Poslední rok byl opět rostoucí.



Obrázek 3: Vývoj mzdových nákladů mezi roky 2014 – 2018 v tis. Kč

Zdroj: zpracováno dle podnikových dokumentů

3.2.4 Vývoj počtu odpracovaných hodin

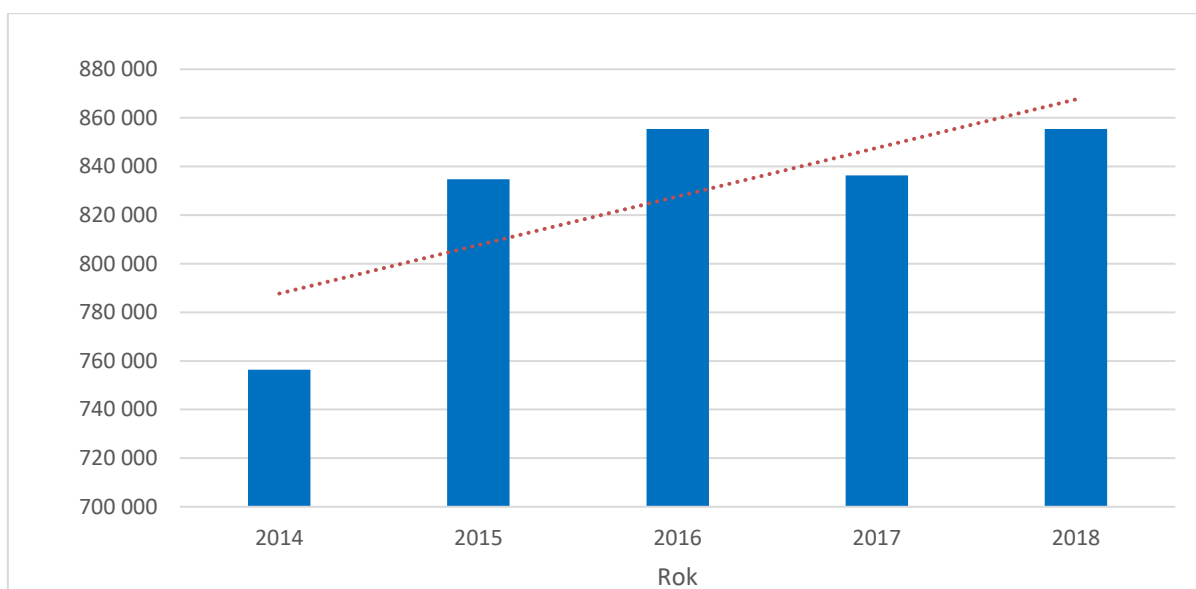
Trend těchto hodnot byl rostoucí a hodnoty se vyvíjely stejným směrem jako počet pracovníků a mzdové náklady.

Tabulka 4: Vývoj počtu odpracovaných hodin mezi roky 2014 - 2018

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Počet odpracovaných hodin	756 405	834 714	855 451	836 309	855 453
Meziroční změna (v %)	x	10,4	2,5	- 2,3	2,3

Zdroj: zpracováno dle podnikových zdrojů

Podle následujícího obrázku č. 4 je zřejmé, že největší odchylka byla mezi roky 2014 a 2015, která se rovnala 10,4 % a byla ovlivněna výše podotknutou zakázkou. Následující rok hodnoty vzrostly, protože se společnosti dařilo. V roce 2017 hodnoty poklesly. V posledním sledovaném roce, hodnoty znovu vzrostly. Po dobu 5 let se počet odpracovaných hodin zvýšil o 13 %.



Obrázek 4: Vývoj počtu odpracovaných hodin mezi roky 2014 - 2018

Zdroj: zpracováno dle podnikových zdrojů

3.2.5 Vývoj průměrné hodinové mzdy pracovníka

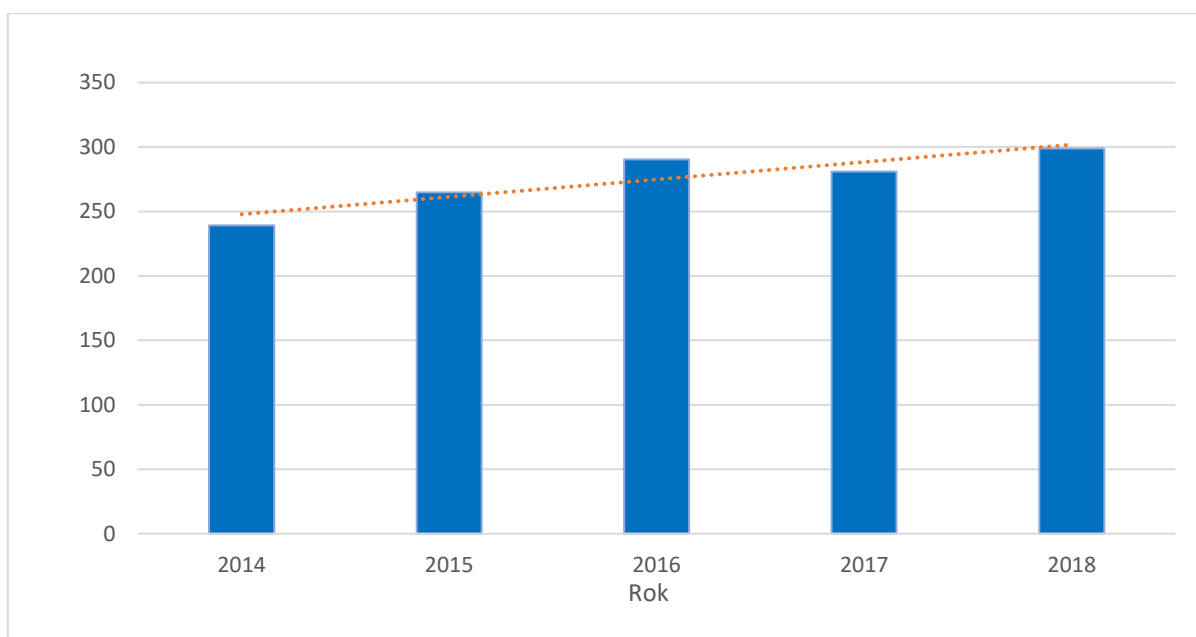
Vývoj průměrné hodinové mzdy pracovníka se vypočítá jako podíl mzdových nákladů a počet odpracovaných hodin.

Tabulka 5: Vývoj průměrné hodinové mzdy pracovníka mezi roky 2014 - 2018 v Kč

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Průměrná hodnová mzda	239	265	290	281	299
Meziroční změna (v %)	x	10,7	9,6	- 3,3	6,3

Zdroj: zpracováno dle podnikových zdrojů

V prvních třech letech hodnota průměrné hodinové mzdy pracovníka vzrostla. V následujícím roce hodnota klesla o 3,3 %. V posledním roce došlo opět k růstu. Za sledované období průměrná hodnová mzda pracovníka vzrostla o 25 %.



Obrázek 5: Vývoj průměrné hodinové mzdy pracovníka mezi roky 2014 – 2018 v Kč

Zdroj: zpracováno dle podnikových zdrojů

3.3 Produktivita práce vztažená na pracovníka

Produktivita práce vztažená na pracovníka se vyjádří jako poměr výstupů v podniku vůči počtu pracovníků. První zvolenou metodou je vypočítání produktivity práce vztažené na pracovníka pomocí výnosů, následující metoda využívá výkony a poslední metoda počítá s přidanou hodnotou. V zájmu podniku je dosáhnout, co nejvyšší hodnoty.

3.3.1 Vývoj produktivity práce vztažené na pracovníka vypočítané z výnosů

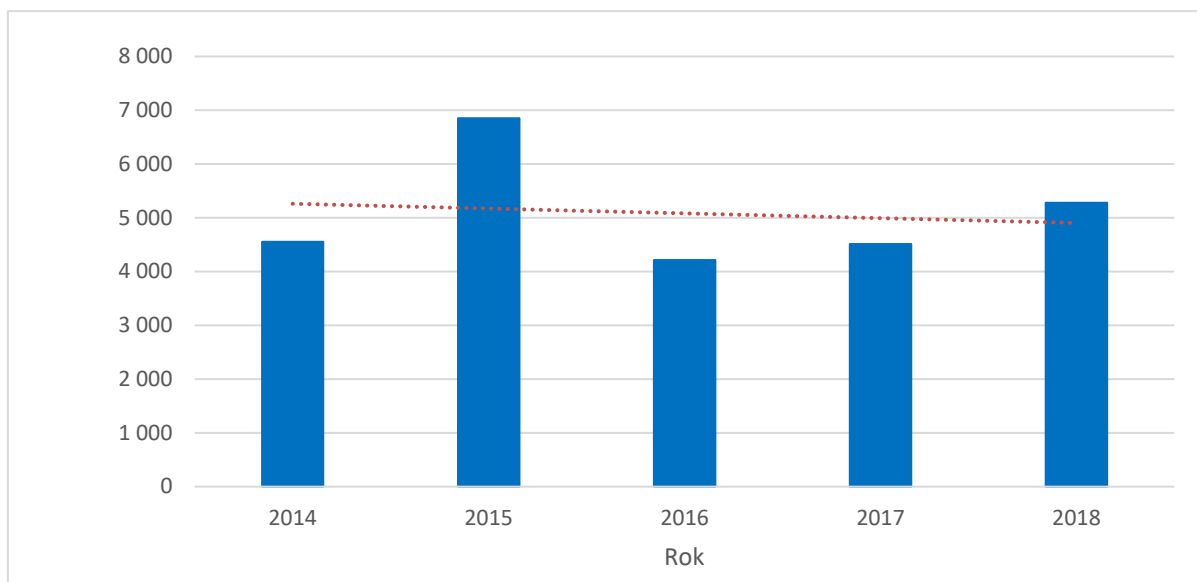
V rámci tohoto přístupu se produktivita práce na pracovníka vyjádří jako poměr výnosů a počtu pracovníků.

Tabulka 6: Vývoj PP vztažené na pracovníka vypočítané z výnosů mezi roky 2014 - 2018

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Výnosy (v tis. Kč)	1 853 977	3 021 925	1 935 033	2 047 276	2 412 663
Počet pracovníků	407	441	459	454	457
Produktivita práce na pracovníka (v tis. Kč)	4 555	6 852	4 216	4 509	5 279
Řetězový index (v %)	x	150,4	61,5	107,0	117,1
Bazický index (v %)	100,0	150,4	92,5	99,0	115,9

Zdroj: zpracováno dle podnikových zdrojů

V prvních dvou letech se produktivita práce zvýšila o 50,4 %. Podle následujícího obrázku je zřejmé, že nejvyšší produktivita práce byla zaznamenána v roce 2015, ve kterém bazický index dosahoval 150,4 %. V následujícím roce byla produktivita práce nejnižší za sledované období a rozdíl mezi roky je 57,9 %. Po tomto roce začala produktivita práce stoupat.



Obrázek 6: Vývoj PP vztažené na pracovníka vypočítané z výnosů mezi roky 2014 – 2018 v tis. Kč

Zdroj: zpracováno dle podnikových zdrojů

Produktivitu práce vztaženou na pracovníka vypočítanou z výnosů lze **hodnotit spíše kladně** (bazický index se za sledované období **zvýšil o 15,9 %**) i přes klesající trend, který byl převážně způsoben výše zmíněnou zakázkou v roce 2015 a následným přirozeným poklesem hodnot.

3.3.2 Vývoj produktivity práce vztažené na pracovníka vypočítané z výkonů

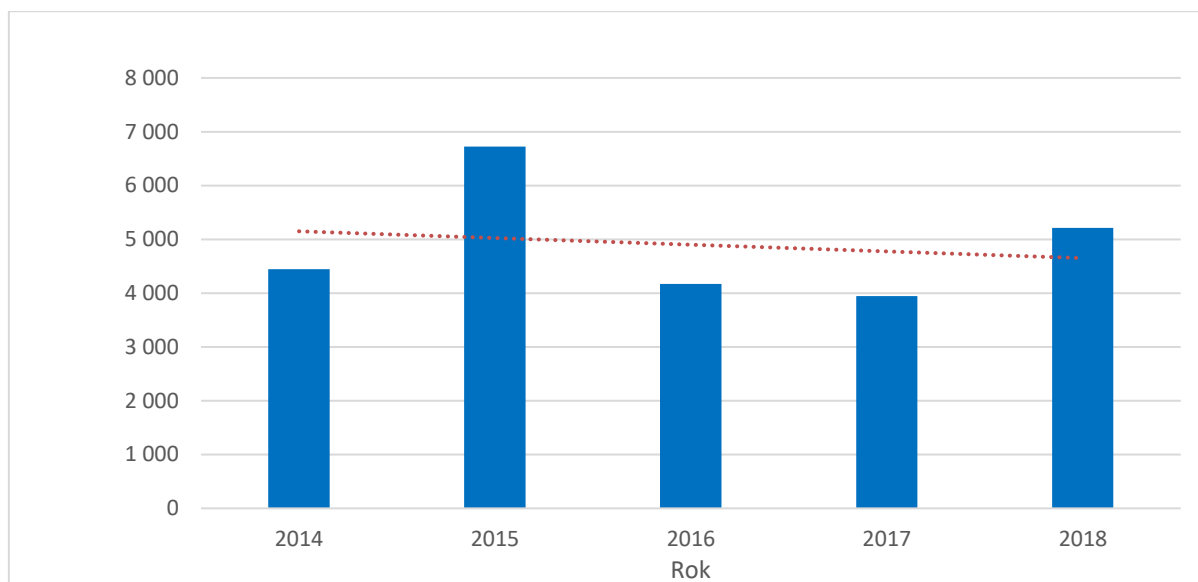
V rámci tohoto přístupu se produktivita práce na pracovníka vyjádří jako poměr výkonů a počtu pracovníků.

Tabulka 7: Vývoj PP vztažené na pracovníka vypočítané z výkonů mezi roky 2014 - 2018

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Výkony (v tis. Kč)	1 809 547	2 966 371	1 913 426	1 792 499	2 381 944
Počet pracovníků	407	441	459	454	457
Produktivita práce na pracovníka (v tis. Kč)	4 446	6 727	4 169	3 948	5 212
Řetězový index (v %)	x	151,3	62,0	94,7	132,0
Bazický index (v %)	100,0	151,3	93,8	88,8	117,2

Zdroj: zpracováno dle podnikových zdrojů

V prvních dvou letech se produktivita práce zvýšila o 51,3 %. Je zřejmé, že nejvyšší hodnota na obrázku č. 7 byla v roce 2015, která dosahovala 151,3 %. Následující rok hodnota klesla o 57,5 %. V roce 2017 dosahoval bazický index nejnižšího čísla 88,8 %. V posledním roce hodnota vzrostla.



Obrázek 7: Vývoj PP vztažené na pracovníka vypočítané z výkonů mezi roky 2014 – 2018 v tis. Kč

Zdroj: zpracováno dle podnikových zdrojů

Produktivita práce z výkonů je svou výší i vývojem podobná produktivitě práce z výnosů. Produktivitu práce vztaženou na pracovníka vypočítanou z výkonů lze **hodnotit spíše kladně** (bazický index se za sledované období **zvýšil o 17,2 %**) i přes klesající trend, který byl převážně způsoben výše zmíněnou zakázkou v roce 2015 a následným přirozeným poklesem hodnot.

Zatímco v letech 2014-2016 a 2018 byly výkony o cca desítky milionů nižší než výnosy, v roce 2017 poklesly o 255 milionů. I proto je pokles produktivity práce v roce 2017 výraznější (proti produktivitě práce z výnosů o více jak 560 tis. Kč).

3.3.3 Vývoj produktivity práce vztažené na pracovníka vypočítané z přidané hodnoty

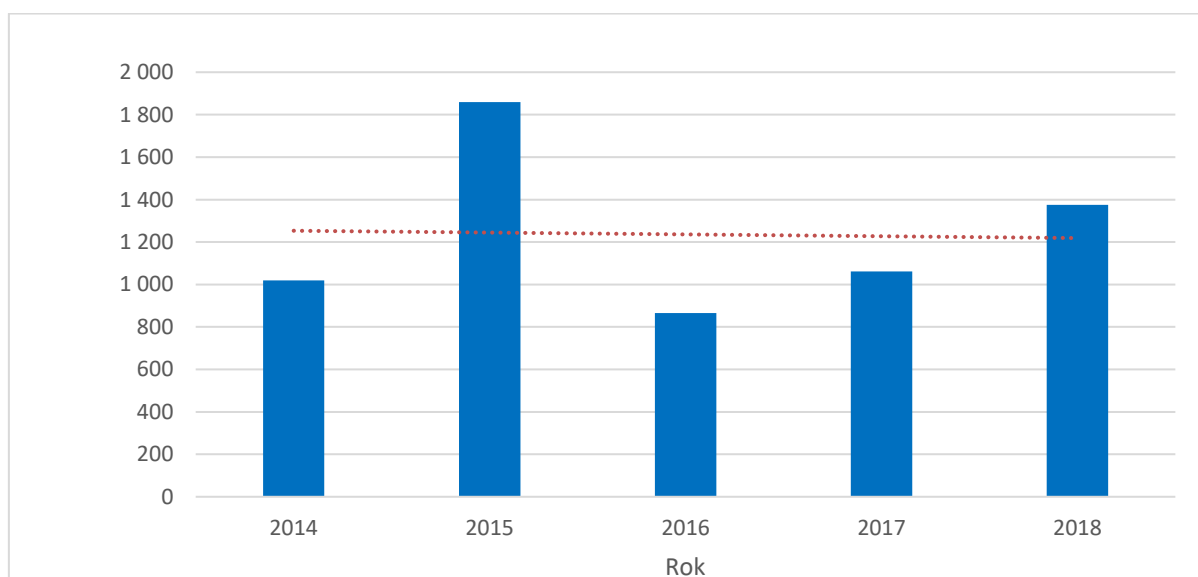
V rámci tohoto přístupu se produktivita práce na pracovníka vyjádří jako poměr přidané hodnoty a počtu pracovníků.

Tabulka 8: Vývoj PP vztažené na pracovníka vypočítané z přidané hodnoty mezi roky 2014 - 2018

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Přidaná hodnota (v tis. Kč)	415 078	819 630	397 334	481 666	628 576
Počet pracovníků	407	441	459	454	457
Produktivita práce na pracovníka (v tis. Kč)	1 020	1 859	866	1 061	1 375
Řetězový index (v %)	x	182,2	46,6	122,6	129,6
Bazický index (v %)	100,0	182,2	84,9	104,0	134,9

Zdroj: zpracováno dle podnikových zdrojů

Posledním způsobem je využití přidané hodnoty. V prvních dvou letech se produktivita práce zvýšila o 82,2 %. Opět byla nejvyšší hodnota v roce 2015, která dosahovala 182,2 %. Následující rok produktivita práce byla nejnižší za sledované období. Rozdíl hodnot činil 97,3 % a dosahoval nejvyšší změny z předchozích dvou metod. Po tomto roce se produktivita zvýšila.



Obrázek 8: Vývoj PP vztažené na pracovníka vypočítané z přidané hodnoty mezi roky 2014 – 2018 v tis. Kč

Zdroj: zpracováno dle podnikových zdrojů

Produktivitu práce vztaženou na pracovníka vypočítanou z přidané hodnoty lze **hodnotit velmi kladně** (bazický index se za sledované období **zvýšil o 34,9 %**) i přes mírně klesající

trend, který byl převážně způsoben výše zmíněnou zakázkou v roce 2015 a následným přirozeným poklesem hodnot. Tato analýza dosahuje **nejvyšší produktivity práce oproti dvěma předchozím přístupům.**

3.4 Produktivita práce vztažená na jednotku mezd

Dalším přístupem, jak analyzovat produktivitu práce je podíl výnosů, výkonů či přidané hodnoty ke mzdovým nákladům.

3.4.1 Vývoj produktivity práce vztažené na jednotku mezd vypočítané z výnosů

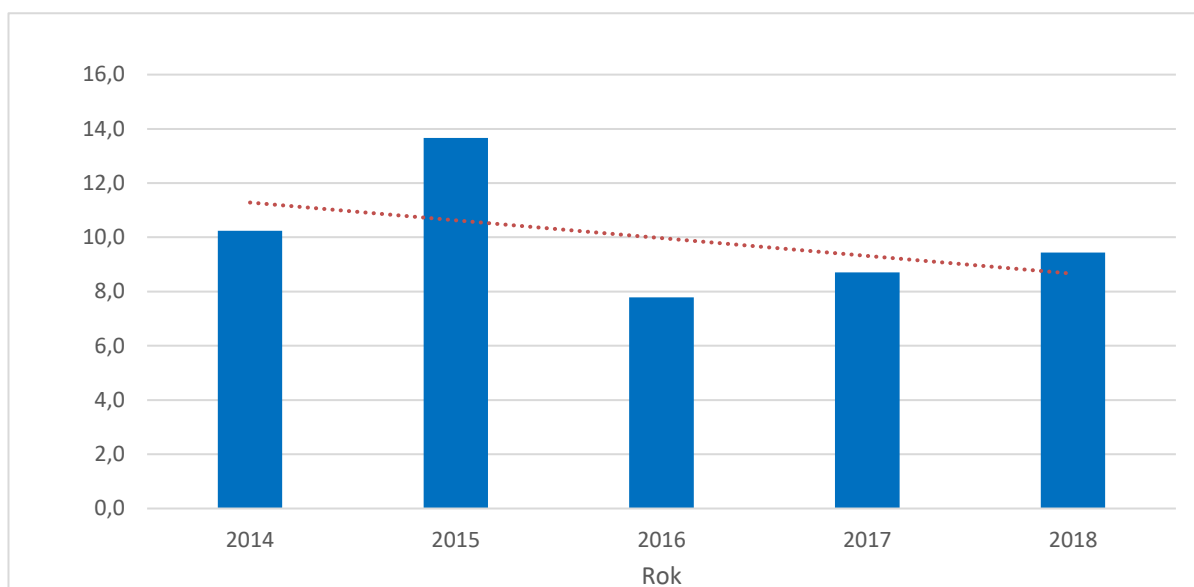
V rámci tohoto přístupu se produktivita práce na jednotku mezd vyjádří jako poměr výnosů a mzdových nákladů.

Tabulka 9: Vývoj PP vztažené na jednotku mezd vypočítané z výnosů mezi roky 2014 - 2018

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Výnosy (v tis. Kč)	1 853 977	3 021 925	1 935 033	2 047 276	2 412 663
Mzdové náklady (v tis. Kč)	181 020	221 066	248 378	234 985	255 600
Produktivita práce na jednotku mezd (v Kč)	10,2	13,7	7,8	8,7	9,4
Řetězový index (v %)	x	133,5	57,0	111,8	108,3
Bazický index (v %)	100,0	133,5	76,1	85,1	92,2

Zdroj: zpracováno dle podnikových zdrojů

V prvním sledovaném roce byla produktivita práce vztažená na jednotku mezd druhou nejvyšší za sledované období. V roce 2015 hodnota nabyla o 33, 5 % z důvodu výše zmíněné zakázky, v následujícím roce hodnota klesla o 57,4 % a po zbylé dva roky hodnoty rostly.



Obrázek 9: Vývoj PP vztažené na jednotku mezd vypočítané z výnosů mezi roky 2014 – 2018 v Kč

Zdroj: zpracováno dle podnikových zdrojů

Produktivitu práce vztaženou na jednotku mezd vypočítanou z výnosů lze **hodnotit negativně**, protože bazický index se za sledované období **snížil o 7,8 %** a trend je klesající.

3.4.2 Vývoj produktivity práce vztažené na jednotku mezd vypočítané z výkonů

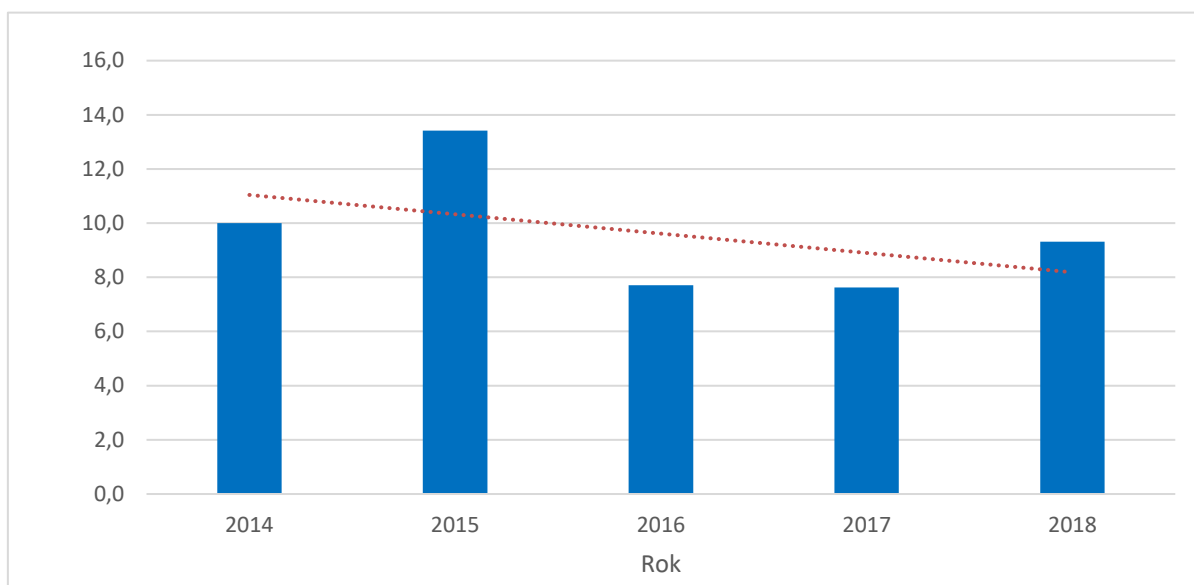
V rámci tohoto přístupu se produktivita práce na jednotku mezd vyjádří jako poměr výkonů a mzdových nákladů.

Tabulka 10: Vývoj PP vztažené na jednotku mezd vypočítané z výkonů mezi roky 2014 - 2018

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Výkony (v tis. Kč)	1 809 547	2 966 371	1 913 426	1 792 499	2 381 944
Mzdové náklady (v tis. Kč)	181 020	221 066	248 378	234 985	255 600
Produktivita práce na jednotku mezd (v Kč)	10,0	13,4	7,7	7,6	9,3
Řetězový index (v %)	x	134,2	57,4	99,0	122,2
Bazický index (v %)	100,0	134,2	77,1	76,3	93,2

Zdroj: zpracováno dle podnikových zdrojů

Z tabulky č. 10 je zřejmé, že v prvním roce byla dosažena druhá nejvyšší produktivita práce na jednotku mezd, následující rok byla opět docílena vrcholová hodnota obrázku, která odpovídala 134,2 % a byla způsobena výše zmíněnou zakázkou. Rozdíl prvního a druhého roku byl 34,2 %. Další rok produktivita klesla o 57,1 %. V roce 2017 byl opět zaznamenán pokles hodnot cca o 1 %. V posledním sledovaném roce hodnota vzrostla na 93,2 %.



Obrázek 10: Vývoj PP vztahené na jednotku mezd vypočítané z výkonů mezi roky 2014 – 2018 v Kč

Zdroj: zpracováno dle podnikových zdrojů

Produktivitu práce vztahenou na jednotku mezd vypočítanou z výkonů lze **opět hodnotit negativně**, protože bazický index se za sledované období **snížil o 6,8 %** (což je menší pokles než u produktivity práce vztahené na jednotku mezd z výnosů o 1 %) a trend je klesající.

3.4.3 Vývoj produktivity práce vztahené na jednotku mezd vypočítané z přidané hodnoty

V rámci tohoto přístupu se produktivita práce na jednotku mezd vyjádří jako poměr přidané hodnoty a mzdových nákladů.

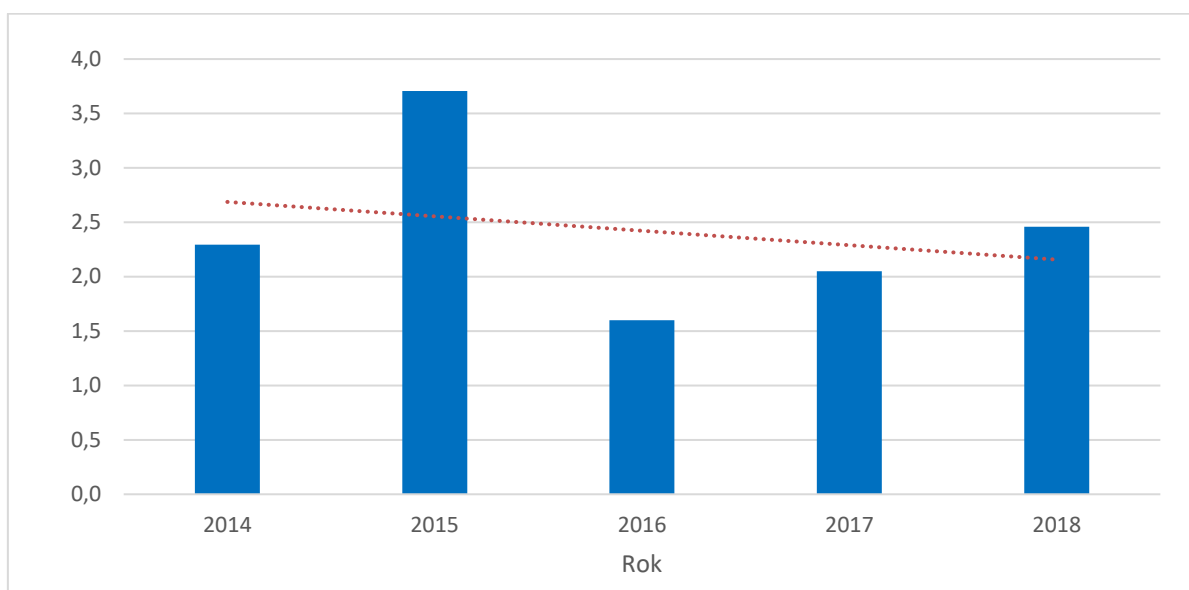
Tabulka 11: Vývoj PP vztahené na jednotku mezd vypočítané z přidané hodnoty mezi roky 2014 - 2018

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Přidaná hodnota (v tis. Kč)	415 078	819 630	397 334	481 666	628 576
Mzdové náklady (v tis. Kč)	181 020	221 066	248 378	234 985	255 600
Produktivita práce na jednotku mezd (v Kč)	2,3	3,7	1,6	2,0	2,5
Řetězový index (v %)	x	161,7	43,1	128,1	120,0
Bazický index (v %)	100,0	161,7	69,8	89,4	107,2

Zdroj: zpracováno dle podnikových zdrojů

Posledním způsobem je produktivita práce vztahená na jednotku mezd vypočítaná z přidané hodnoty. Mezi prvním a druhým rokem hodnota narostla o 61,7 %. Opět byl nejvyšším bodem

obrázku rok 2015. Největší propad po sobě jdoucích hodnot byl mezi rokem 2015 a 2016, tento rozdíl činil 91,9 %. V posledních dvou letech produktivita práce vzrostla.



Obrázek 11: Vývoj PP vztážené na jednotku mezd vypočítané z přidané hodnoty mezi roky 2014 – 2018 v Kč

Zdroj: zpracováno dle podnikových zdrojů

Produktivitu práce vztáženou na jednotku mezd vypočítanou z přidané hodnoty lze **hodnotit spíše kladně** (bazický index se za sledované období **zvýšil o 7,2 %**, což není výraznější nárůst) i přes klesající trend, který byl převážně způsoben výše zmíněnou zakázkou v roce 2015 a následným přirozeným poklesem hodnot. Tato analýza dosahuje **nejvyšší produktivity práce oproti dvěma předchozím přístupům**.

3.5 Produktivita práce vztážená na jednotku pracovní doby

Poslední metodou analýzy produktivity práce je využití počtu odpracovaných hodin. V čitateli se použijí hodnoty výnosů, výkonů či přidané hodnoty a ve jmenovateli počet odpracovaných hodin.

3.5.1 Vývoj produktivity práce vztážené na jednotku pracovní doby vypočítané z výnosů

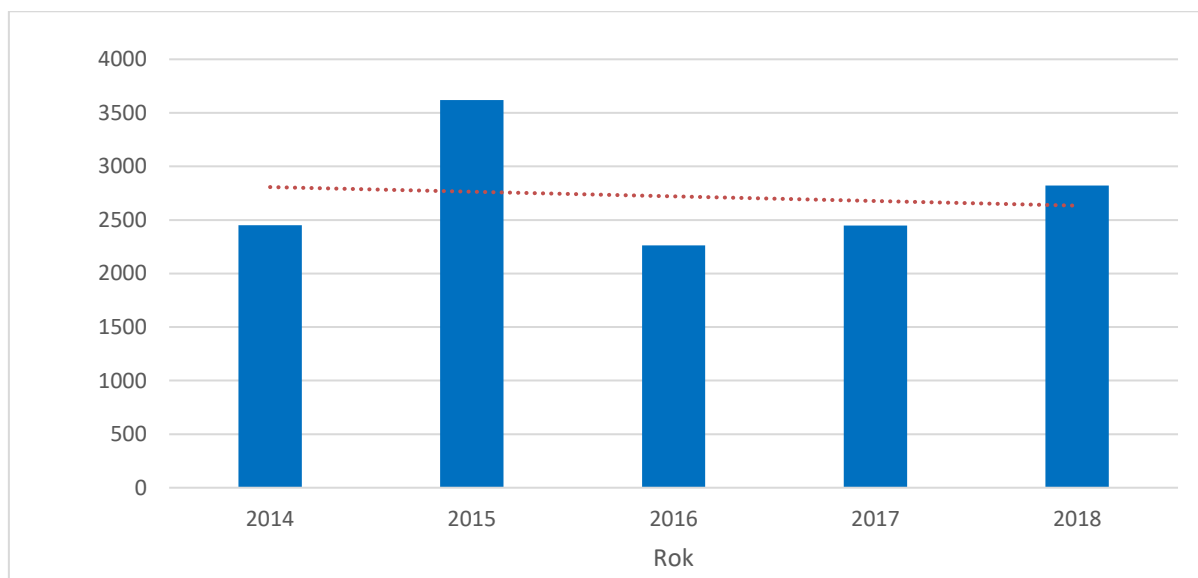
V rámci tohoto přístupu se produktivita práce na jednotku pracovní doby vyjádří jako poměr výnosů a počtu odpracovaných hodin.

Tabulka 12: Vývoj PP vztažené na jednotku pracovní doby vypočítané z výnosů mezi roky 2014 - 2018

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Výnosy (v tis. Kč)	1 853 977	3 021 925	1 935 033	2 047 276	2 412 663
Počet odpracovaných hodin	756 405	834 714	855 451	836 309	855 453
Produktivita práce na jednotku pracovní doby (v Kč)	2451	3620	2262	2448	2820
Řetězový index (v %)	x	147,7	62,5	108,2	115,2
Bazický index (v %)	100,0	147,7	92,3	99,9	115,1

Zdroj: zpracováno dle podnikových zdrojů

Z následujícího obrázku č. 12 je zřejmé, že nejvyšší hodnota byla dosažena ve druhém sledovaném roce a byla rovna 147,7 %, což bylo o 47,7 % více než v prvním sledovaném roce. Následující rok produktivita práce klesla o 55,4 %. V dalších dvou sledovaných letech produktivita práce na jednotku pracovní doby vzrostla.



Obrázek 12: Vývoj PP vztažené na jednotku pracovní doby vypočítané z výnosů mezi roky 2014 – 2018 v Kč

Zdroj: zpracováno dle podnikových zdrojů

Produktivitu práce vztaženou na jednotku pracovní doby vypočítanou z výnosů lze **hodnotit kladně** (bazický index se za sledované období **zvýšil o 15,1 %**) i přes klesající trend, který byl převážně způsoben výše zmíněnou zakázkou v roce 2015 a následným přirozeným poklesem hodnot.

3.5.2 Vývoj produktivity práce vztažené na jednotku pracovní doby vypočítané z výkonů

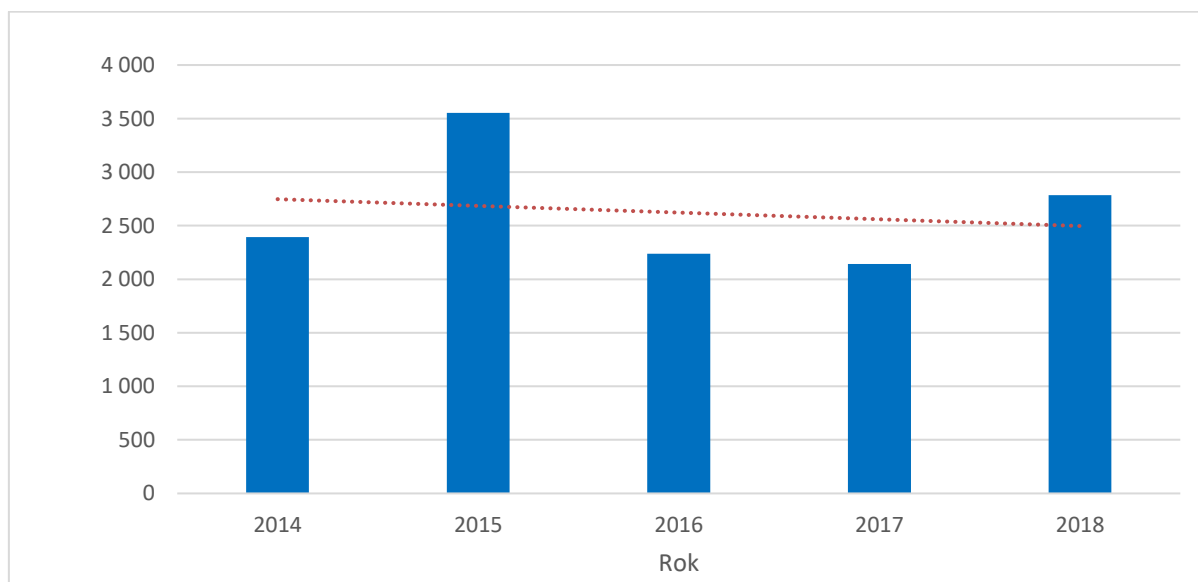
V rámci tohoto přístupu se produktivita práce na jednotku pracovní doby vyjádří jako poměr výkonů a počtu odpracovaných hodin.

Tabulka 13: Vývoj PP vztažené na jednotku pracovní doby vypočítané z výkonů mezi roky 2014 - 2018

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Výkony (v tis. Kč)	1 809 547	2 966 371	1 913 426	1 792 499	2 381 944
Počet odpracovaných hodin	756 405	834 714	855 451	836 309	855 453
Produktivita práce na jednotku pracovní doby (v Kč)	2 392	3 554	2 237	2 143	2 784
Řetězový index (v %)	x	148,5	62,9	95,8	129,9
Bazický index (v %)	100,0	148,5	93,5	89,6	116,4

Zdroj: zpracováno dle podnikových zdrojů

Z obrázku níže je zřejmé, že největší diference byla ve druhém a třetím sledovaném roce, která byla rovna 55 %. Mezi prvním a druhým sledovaným rokem hodnota vzrostla o 48,5 %. V dalším roce produktivita práce opět klesla, v posledním roce produktivita práce vzrostla.



Obrázek 13: Vývoj PP vztažené na jednotku pracovní doby vypočítané z výkonů mezi roky 2014 – 2018 v Kč

Zdroj: zpracováno dle podnikových zdrojů

Produktivitu práce vztaženou na jednotku pracovní doby vypočítanou z výkonů lze **hodnotit opět kladně** (bazický index se za sledované období **zvýšil o 16,4 %**) i přes klesající trend, který

byl převážně způsoben výše zmíněnou zakázkou v roce 2015 a následným přirozeným poklesem hodnot.

3.5.3 Vývoj produktivity práce vztažené na jednotku pracovní doby vypočítané z přidané hodnoty

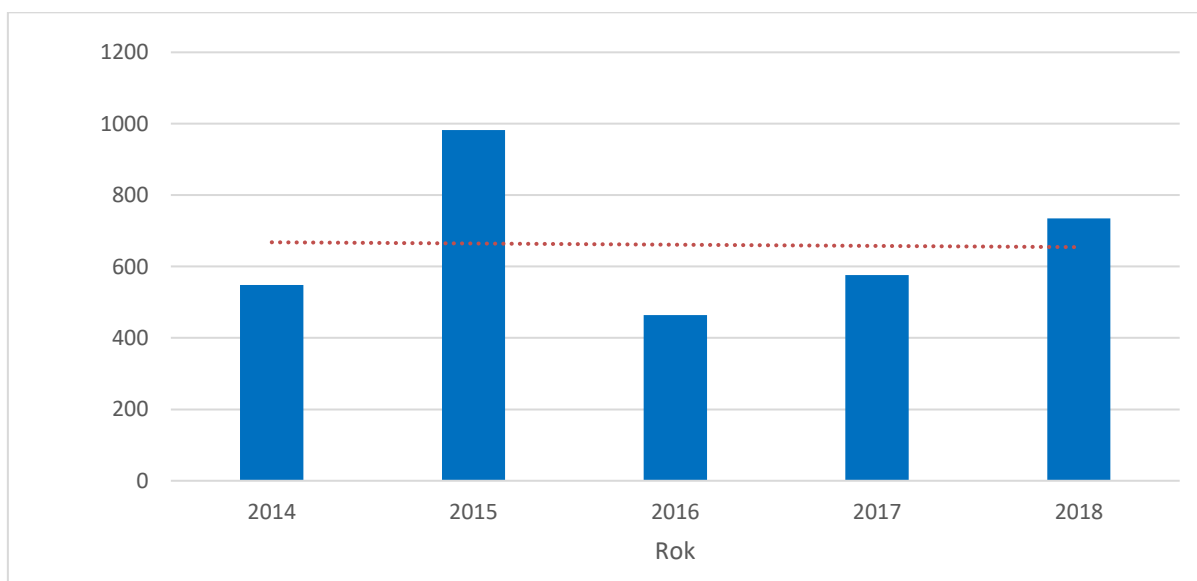
V rámci tohoto přístupu se produktivita práce na jednotku pracovní doby vyjádří jako poměr přidané hodnoty a počtu odpracovaných hodin.

Tabulka 14: Vývoj PP vztažené na jednotku pracovní doby vypočítané z přidané hodnoty mezi roky 2014 - 2018

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Přidaná hodnota (v tis. Kč)	415 078	819 630	397 334	481 666	628 576
Počet odpracovaných hodin	756 405	834 714	855 451	836 309	855 453
Produktivita práce na jednotku pracovní doby (v Kč)	549	982	465	576	735
Řetězový index (v %)	x	178,9	47,3	124,0	127,6
Bazický index (v %)	100,0	178,9	84,6	105,0	133,9

Zdroj: zpracováno dle podnikových zdrojů

V prvních dvou letech se produktivita práce zvýšila o 78,9 %. Podle následujícího obrázku je zřejmé, že nejvyšší produktivita práce byla zaznamenána v roce 2015, ve kterém bazický index dosahoval 178,9 %. V následujícím roce byla produktivita práce nejnižší za sledované období a rozdíl mezi roky je 94,3 %. Po tomto roce začala produktivita práce stoupat.



Obrázek 14: Vývoj PP vztažené na jednotku pracovní doby vypočítané z přidané hodnoty mezi roky 2014 – 2018 v Kč

Zdroj: zpracováno dle podnikových zdrojů

Produktivitu práce vztaženou na jednotku pracovní doby vypočítanou z přidané hodnoty lze **hodnotit velmi kladně** (bazický index se za sledované období **zvýšil o 33,9 %**) i přes mírně klesající trend, který byl převážně způsoben výše zmíněnou zakázkou v roce 2015 a následným přirozeným poklesem hodnot. Tato analýza dosahuje **nejvyšší produktivity práce oproti dvěma předchozím přístupům**.

Tato kapitola se věnovala představení společnosti, dále byl zmíněn vývoj vybraných ukazatelů. Následující části byly zaměřeny na produktivitu práce vztaženou na pracovníka, jednotku mezd a jednotku pracovní doby. Hodnoty byly porovnávány za využití řetězového a bazického indexu. Poslední kapitola obsahuje tabulku souhrnných výsledků PP a jejich zhodnocení. Kapitola je zakončena návrhy na její zlepšení.

4 CELKOVÉ ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ

V této části jsou nejdříve zhodnoceny výsledky analýzy produktivity práce a následně navrženy způsoby jejího zlepšení.

4.1 Zhodnocení produktivity práce

Následující tabulka obsahuje souhrn výsledků, které byly zjištěny za využití měřících metod produktivity práce vztažené na pracovníka, jednotku mezd a jednotku pracovní doby. Prostřednictvím řetězových a bazických indexů byly srovnány zjištěné hodnoty produktivity práce mezi roky 2014 - 2018.

Tabulka 15: Souhrn hodnot produktivity práce mezi roky 2014 - 2018 v Kč

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
PP na pracovníka z výnosů (v tis. Kč)	4 555	6 852	4 216	4 509	5 279
PP na pracovníka z výkonů (v tis. Kč)	4 446	6 727	4 169	3 948	5 212
PP na pracovníka z PH (v tis. Kč)	1 020	1 859	866	1 061	1 375
PP na jednotku mezd z výnosů	10,24	13,67	7,79	8,71	9,44
PP na jednotku mezd z výkonů	10,00	13,42	7,70	7,63	9,32
PP na jednotku mezd z PH	2,29	3,71	1,60	2,05	2,46
PP na jednotku času z výnosů	2 451	3 620	2 262	2 448	2 820
PP na jednotku času z výkonů	2 392	3 554	2 237	2 143	2 784
PP na jednotku času z PH	549	982	465	576	735

Zdroj: zpracováno dle podnikových zdrojů

Prvním kritériem byla zvolena **produktivita práce vztažená na pracovníka** vypočítaná z výnosů, výkonů a přidané hodnoty. Hodnoty vypočítané z výkonů a výnosů jsou velmi podobné až na rok 2017, kdy se hodnoty lišily v řádu statisíců Kč. Výsledky analýzy produktivity práce vypočítané z přidané hodnoty byly nižší za celkové sledované období než předchozí dva přístupy, ale z pohledu bazického indexu za sledované období dosáhly nejvyššího růstu. Ve všech vypočítaných variantách došlo ke kladnému vývoji (růst bazického indexu). **Celkově lze hodnotit produktivitu práce vztaženou na pracovníka spíše pozitivně a její vývoj také, nadprůměrně lze hodnotit rok 2015.**

Dalším kritériem byla zvolena **produktivita práce vztažená na jednotku mezd** vypočítaná z výnosů, výkonů a přidané hodnoty. Hodnoty vypočítané z výkonů a výnosů byly velmi podobné až na rok 2017, kdy se hodnoty lišily v řádu jednotek Kč. Vývoj hodnot těchto analýz je negativní (pokles bazického indexu). Výsledky analýzy produktivity práce vypočítané

z přidané hodnoty byly nižší za celkové sledované období než předchozí dva přístupy, ale došlo ke kladnému vývoji (růst bazického indexu). **Celkově lze hodnotit produktivitu práce vztaženou na jednotku mezd průměrně a její vývoj negativně**, protože došlo k poklesu bazického indexu za sledované období ve dvou analýzách.

Posledním kritériem byla zvolena **produktivita práce vztažená na jednotku pracovní doby** vypočítaná z výnosů, výkonů a přidané hodnoty. Hodnoty vypočítané z výkonů a výnosů byly velmi podobné až na rok 2017, kdy se hodnoty lišily v řádu stovek Kč. Výsledky analýzy produktivity práce pomocí přidané hodnoty byly nižší za celkové sledované období než předchozí dva přístupy, ale z pohledu bazického indexu za sledované období dosáhly nejvyššího růstu. Ve všech vypočítaných variantách došlo ke kladnému vývoji (růst bazického indexu). **Celkově lze hodnotit produktivitu práce vztaženou na jednotku pracovní doby pozitivně a její vývoj také**, nadprůměrně lze hodnotit rok 2015.

4.2 Navržená doporučení

Podle zjištěných hodnot autorka doporučuje:

- vzhledem k negativnímu vývoji v případě PP vztažené na jednotku mezd vypočítané z výnosů a výkonu je žádoucí, aby PP rostla rychleji než mzdové náklady (mzdové náklady vzrostly o 41 % za sledované období, zatím co PP vztažená na jednotku mezd vypočítaná z výnosů klesla o 7,8 % a z výkonů o 6,8 %). Proto by měl management podniku vázat zvyšování mezd v budoucím období vždy na rychlejší růst produktivity práce,
- další navýšení výnosů a výkonů, protože vždy nejlepšího vývoje hodnot dosáhla PP vypočítaná z přidané hodnoty. Přidaná hodnota se za sledované období zvýšila o 51 %, zatím co výnosy o 30 % a výkony o 31 %,
- provést detailnější analýzu produktivity práce v jednotlivých úsecích podniku, což by pomohlo odhalit, kde má podnik v tomto směru slabá místa.

Tato kapitola pojednávala o souhrnném hodnocení produktivity práce. Zjištěné hodnoty byly zpracovány do tabulky. Závěrem kapitoly byly návrhy na její zlepšení.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zanalyzovat produktivitu práce ve vybraném podniku prostřednictvím jednotlivých analýz, vyhodnocení zjištěných hodnot prostřednictvím bazických a řetězových indexů a navržení doporučení, jak produktivitu práce zvýšit.

První kapitola byla zaměřena na základní pojmy spojené s podnikem a na faktory, které na něj působí. Dále se tato kapitola věnovala organizační struktuře podniku, výrobním faktorům a jejich spotřebě. Poslední část byla věnována motivaci a stimulaci. Druhá kapitola byla zaměřena na vymezení pojmu produktivita a dále byla blíže specifikována produktivita práce a její ukazatele. Následující část popisovala cesty ke zlepšování produktivity. Poslední část obsahovala jednoduché individuální indexy.

Třetí kapitola je analytická. Nejdříve byla představena společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a. s., dále vývoj vybraných ukazatelů. Další podkapitoly byly zaměřeny na produktivitu práce vztaženou na pracovníka, jednotku mezd a jednotku pracovní doby. Výsledky ukazatelů byly zpracovány do tabulek a příložených obrázků.

Čtvrtá kapitola se věnovala shrnutí výsledků a navrženým doporučením. Produktivita práce vztažená na pracovníka a na jednotku pracovní doby dosáhla kladných výsledků. Produktivita práce vztažená na jednotku mezd nedosáhla uspokojivých výsledků, a proto bylo podniku doporučeno provést podrobnější analýzu produktivity práce v jednotlivých úsecích společnosti, dále aby produktivita práce rostla rychleji než mzdové náklady a snažit se o navýšení výnosů a výkonů.

Na základě výsledků provedené analýzy produktivity práce lze společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a. s. hodnotit spíše kladně.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3275-6.
- [2] BLAŽEK, Ladislav. Metodika – Kompetence, Kvalita, Kvalifikace, (Sebe)Koncepce pro neformální vzdělávání. 2. dopl. vyd. Praha: Grada publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
- [3] BLECHARZ, Pavel. Základy moderního řízení kvality. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-75-0.
- [4] BUGRI, Štefan a Emília PRIBIŠOVÁ. Podniková ekonomika. Ostrava: Key Publishing, 2017. ISBN 978-80-7418-280-8.
- [5] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [6] DVOŘÁČEK, Jiří - Peter SLUČNÍK. Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí? 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [7] FISCHER, Jakub, Věra JEŘÁBKOVÁ, Ludmila PETKOVÁ, Veronika PTÁČKOVÁ a Petra ŠVARCOVÁ. Základní metody statistického srovnávání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze Nakladatelství Oeconomica, 2019. ISBN 978-80-245-2342-2.
- [8] HAVLÍČKOVÁ, Daniela. Metodika – Kompetence, Kvalita, Kvalifikace, (Sebe)Koncepce pro neformální vzdělávání. Praha: Národní institut pro další vzdělávání, 2015. ISBN 978-80-87449-50-9.
- [9] HOLMAN, Robert. Mikroekonomie: středně pokročilý kurz. 3. aktualizované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2018. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-397-4.
- [10] HUČKA, M., KISLINGEROVÁ E., MALÝ M. a kol. Vývojové tendence velkých podniků : podniky v 21. století. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-198-7.
- [11] HYRŠLOVÁ, Jaroslava a Jiří KLEČKA. Ekonomika podniku. Praha: VŠEM, 2008. ISBN 978-80-86730-36-3.
- [12] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.
- [13] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Ondřej VALSA. Moderní přístupy k řízení výroby. 3., dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2012. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-319-9.

- [14] KISLINGEROVÁ, Eva. Nová ekonomika: nové příležitosti?. V Praze: C.H. Beck, 2011. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-403-2.
- [15] KLEČKA, J. in SYNEK, M. a kol. Manažerská ekonomika. 5. aktual. a dopl. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3494-1
- [16] KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firem. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.
- [17] LAMAČ, Zdeněk. 2017. Od ještěrky k lasičce. Technický portál.cz [online]. Praha: Bussiness Media CZ, 20.2.2017 [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: https://www.technickytydenik.cz/rubriky/archiv/od-jesterky-k-lasicce_39092.html.
- [18] MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování: formulace, implementace, hodnocení a kontrola strategie, klíčové koncepce strategického myšlení, případové studie a příklady z ČR i ze světa. Praha: Grada, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [19] MARINIČ, Pavel. Plánování a tvorba hodnoty firmy. Praha: Grada, 2008. Expert. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [20] MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. Úvod do podnikové ekonomiky. Praha: Grada, 2014. Expert. ISBN 978-80-247-5316-4.
- [21] MAŘÍK, Vladimír. 2016. Průmysl 4.0: výzva pro Českou republiku. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-440-0.
- [22] Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. Copyright © [cit. 29.01.2020]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/53723/64358/658713/priloha001.pdf>
- [23] NENADÁL, Jaroslav. Moderní management jakosti: principy, postupy, metody. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [24] PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- [25] POLLAK, Harry. Jak odstranit neopodstatněné náklady: hodnotová analýza v praxi. Praha: Grada publishing, 2005. Manažer. ISBN 80-247-1047-1.
- [26] POPESKO, Boris. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2974-9.

- [27] Profil | Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.. Úvodní stránka | Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. [online]. Copyright © 2013 Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. [cit. 29.02.2020]. Dostupné z: <https://www.cht-pce.cz/profil/>
- [28] ROJÍČEK, Marek, Vojtěch SPĚVÁČEK, Jan VEJMĚLEK, Eva ZAMRAZILOVÁ a Václav ŽĎÁREK. Makroekonomická analýza: teorie a praxe. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert. ISBN 978-80-247-5858-9.
- [29] RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
- [30] SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. V Praze: C.H. Beck, 2009. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3.
- [31] SYNEK, Miloslav. Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8. Učebnice vysokých škol.
- [32] TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. Podniková ekonomika - klíčové oblasti. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert. ISBN 978-80-271-0689-9.
- [33] TROMMSDORFF, Volker, Fee STEINHOFF. Marketing inovací. 1.vydání. Praha: Grada Publish,a.s., 2009. ISBN 978-80-7400-092-8.
- [34] URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3. Příručky.
- [35] VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [36] VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. Podniková ekonomika. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Organizační struktura Chládek a Tintěra Pardubice a. s.

Základní organizační schéma Chládek a Tintěra Pardubice a. s.

