

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R163 Podniková ekonomika a finanční management

ANALÝZA VYBRANÝCH FAKTORŮ PRO ZVÝŠENÍ PRODUKTIVITY VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Bakalářská práce

Matěj VRBKA

Vedoucí práce: Ing. Josef Horák, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Matěj Vrbka**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Podniková ekonomika a finanční management

Název tématu: **Analýza vybraných faktorů pro zvýšení produktivity ve vybrané společnosti**

Cíl: Cílem této bakalářské práce je analýza a vyhodnocení produktivity vybraného podnikatelského subjektu podle aktuálních přístupů zaměřených na měření a vyhodnocení produktivity a následně návrh řešení vedoucích ke zlepšení současného stavu.

Rámcový obsah:

1. Vymezení základní terminologie zaměřené na oblast produktivity
2. Charakteristika aktuálních přístupů zaměřených na měření a vyhodnocení produktivity v podnikovém prostředí
3. Zpracování analýzy zaměřené na analýzu produktivity vybraného podnikatelského subjektu
4. Vyhodnocení zjištěných poznatků a návrh řešení vedoucích ke zlepšení současného stavu

Rozsah práce: 25 – 30 stran

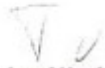
Seznam odborné literatury:


1. SYNEK, M. – A KOLEKTIV. *Manažerská ekonomika. : 5., aktualizované a doplněné vydání.* 5. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
2. FIBÍROVÁ, J. – ŠOLJAKOVÁ, L. – WAGNER, J. – PETERA, P. *Manažerské účetnictví – nástroje a metody, 3. vydání.* 3. vyd. Wolters Kluwer, 2019. 416 s. ISBN 978-80-7598-486-9.
3. KRÁL, B. – FIBÍROVÁ, J. – ŠOLJAKOVÁ, L. *Manažerské účetnictví – nástroje a metody.* Praha: Wolters Kluwer, 2015. 404 s. ISBN 978-80-7478-743-0.
4. KRÁL, B. *Manažerské účetnictví 4. rozšířené a aktualizované vydání.* Praha: Management Press, 2019. 792 s.

Datum zadání bakalářské práce: listopad 2019

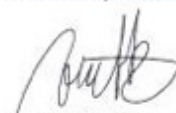
Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2020

L. S.


Ing. Josef Horák, Ph.D.
Vedoucí práce


Mgr. Petr Šulc
Prorektor SAVŠ


doc. Ing. Tomáš Krabec, Ph.D., MBA
Garant studijního oboru


Matěj Vrbka
Autor práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne

Rád bych touto cestou vyjádřil poděkování Ing. Josefu Horákovi, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad, informačních podkladů, vstřícnost a hlavně trpělivost, kterou mi věnoval po celou dobu psaní této bakalářské práce.

Obsah

Úvod	7
1 Produktivita práce	9
1.1 Koncept produktivity práce	9
1.2 Metody měření produktivity práce	12
1.3 Zvyšování produktivity práce.....	16
1.3.1 Způsoby, jak zvýšit produktivitu práce	17
1.3.2 Podmínky a faktory pro zvýšení produktivity práce.....	20
1.3.3 Moderní technologie ke zvýšení produktivity práce	21
1.4 Metodika výpočtu produktivity práce pro hodnocení studovaného podniku	23
2 Analýza produktivity práce ve vybraném podniku.....	30
2.1 Představení společnosti Porsche Inter Auto CZ spol. s.r.o., odštěpný závod Auto Heller Opava	30
2.2 Vývoj vybraných ukazatelů.....	32
2.3 Analýza vybraných ukazatelů produktivity práce ve společnosti.....	40
3 Doporučení pro zlepšení produktivity práce.....	48
3.1 Zkrácení dodací lhůty	48
3.2 Zavádění principů štihlé výroby	48
3.3 Vytvoření systému hodnocení zaměstnanců	50
Závěr	52
Seznam literatury.....	54
Seznam obrázků a tabulek	56
Seznam příloh	57

Seznam použitých zkratek a symbolů

VW Volkswagen

PIA Porsche Inter Auto

HDP Hrubý domácí produkt

Úvod

Efektivnost využívání zdrojů práce v podniku je vyjádřena změnou produktivity práce, který je výsledným ukazatelem práce podniku, vyjadřuje jak kladné stránky práce, tak i všechny její nevýhody.

Produktivita práce je jedním z nejdůležitějších ukazatelů kvality podniku, vyjádřením efektivity mzdových nákladů. Úroveň produktivity práce je charakterizována poměrem objemu vyrobených produktů nebo provedené práce a nákladů na pracovní dobu. Tempo rozvoje průmyslové výroby, zvyšování mezd a příjmů a výše snižování výrobních nákladů závisí na úrovni produktivity práce. V souvislosti se současnou krizí, která zachvátila všechny země a všechna průmyslová odvětví, je důležité studovat metody a způsoby, které přispívají ke zvýšení produktivity práce v podniku.

Relevance analýzy produktivity práce je dána skutečností, že výsledky této analýzy umožňují identifikovat rezervy pro růst produktivity práce, vypracovat organizační a technická opatření pro implementaci těchto rezerv a přímou implementaci těchto opatření.

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

V práci byly také stanoveny dílčí cíle:

- výzkum podstaty produktivity práce a metodiky pro analýzu produktivity práce v podnicích,
- analýza produktivity práce ve zkoumaném podniku,
- vývoj opatření zaměřených na zvýšení produktivity práce.

Při psaní práce byla použita vědecká a metodická literatura o ekonomice podniku, analýze a plánování jeho ekonomických činností a interním výkaznictví podniku.

Metody pro analýzu podniku, které byly použity jsou logické, včetně srovnání, byla využita metoda relativních a průměrných hodnot, metoda tabulkové prezentace dat, metoda seskupování, bilance a heuristické metody.

V první kapitole práce byly zohledněny teoretické aspekty produktivity práce v podniku. Nejprve byla uvedena definice produktivity práce, poté byly zváženy

metody jejího měření a hlavní metody zvyšování produktivity práce. Na konci první kapitoly byla navržena metodika pro analýzu produktivity práce studované firmy.

Druhá kapitola poskytuje přímou analýzu produktivity práce. První odstavec podává obecný popis společnosti PIA CZ spol. s.r.o., o.z. Auto Heller Opava. Dále byly vypočítány základní ukazatele a ve třetím odstavci byly hodnoceny výkonnostní ukazatele.

Třetí kapitola nabízí doporučení, která by mohla zvýšit produktivitu podniku.

1 Produktivita práce

Tato kapitola se zabývá teoretickými aspekty produktivity práce a metod jejího zvyšování. Nejprve se bude zabývat pojmem produktivity práce, pak budou zkoumány ukazatele pro hodnocení produktivity práce. Závěrem zhodnotí moderní faktory, které umožní zvýšit produktivitu práce zaměstnanců v organizaci.

1.1 Koncept produktivity práce

Produktivita práce je ukazatel, který lze měřit množstvím produktu vytvořeného zaměstnancem za jednotku času (hodina, směna, měsíc, rok). V ekonomické praxi se rozlišuje mezi produktivitou práce zaměstnance, podniku, konkrétního odvětví a sociální produktivitou, tj. celkovou produktivitou všech sektorů ekonomiky země. Je nejdůležitějším ukazatelem efektivity sociální produkce (Synek, 2011).

V rámci podniku je pak nejdůležitější celková produktivita, ze které lze určit celkovou výslednou účinnost všech zdrojů. Vychází ze spotřeby všech vstupů – energie, kapitálu, surovin, materiálů a práce, tzn. že bere v úvahu spotřebu zvěčnělé i živé práce (Synek, 2011).

Produktivita práce podle Armstronga má několik projevů:

- 1) Produktivita práce, která se projevuje snížením nákladů na jednotku výroby a ukazuje úsporu pracovní doby i zdrojů (suroviny, materiály, energie).
- 2) Produktivita práce, která se projevuje zvýšením množství hodnot využití za jednotku času. Tento projev znamená nejen zvýšení počtu vyráběných výrobků, ale také zvýšení jejich kvality. Proto by měl výrobce v zájmu zlepšení kvality a množství produktů věnovat pozornost kapacitě a efektivitě výroby.
- 3) Produktivita práce, která se projevuje změnou poměru kapitálové náročnosti a intenzity práce. Tento projev znamená, že pokud se ve výrobním procesu používá více strojní práce než živé, pak potenciál a rezervy pro zvýšení produktivity práce jsou mnohem vyšší. (Armstrong, 2015)

Ekonomický význam produktivity práce spočívá ve skutečnosti, že její růst má přímý dopad na zvýšení množství a rychlosti přebytku produktu. Produktivita práce se také projevuje ve formě zkrácení doby obratu, což umožňuje zvýšit počet kapitálových obrátů za kratší dobu. Zvyšování produktivity také pomáhá podnikům

zvyšovat konkurenceschopnost jejich produktů. Lze tedy poznamenat, že zvyšování produktivity práce zvyšováním počtu kapitálových obrátů a zvyšováním množství nadhodnoty pomáhá producentům dosáhnout jejich hlavního cíle, a to maximalizovat jejich zisky. (Armstrong, 2015)

Ale protože ke zvýšení produktivity práce dochází prostřednictvím modernizace výroby a používání nových technologií, lze tvrdit, že produktivita práce je jakýmsi nástrojem pokroku celého lidstva.

Produktivita práce je indikátorem ekonomického růstu, tzn. indikátorem, který zajišťuje růst reálného příjmu. Odtud tedy produktivita práce – poměr celkového objemu výroby, k částce vynaložené na její produkci práce. Ke zvýšení produktivity práce v jakémkoli systému může dojít různými způsoby, pod vlivem různých faktorů. Může se zvýšit, pokud dojde k jedné z následujících situací: (Luděk, 2012)

- objem výroby roste a náklady klesají;
- objem výroby roste rychleji než náklady;
- objem výroby zůstává nezměněn při současném snížení nákladů;
- objem výroby roste při stálých nákladech;
- objem výroby klesá pomaleji než náklady.

Zvýšení produktivity práce je spojeno se změnou všech výrobních nákladů, proto je nutné řídit tyto procesy, jejich plánování a koordinaci (včetně zaměstnanosti, personální struktury, technologií a vybavení, produktů a prodejních trhů). Systém řízení výkonu by měl také kombinovat dvě oblasti: motivační a technickou, tj. zvýšení zájmu o zvýšení produktivity práce a zajištění podmínek pro její růst. (Urban, 2012)

Důležitou fází práce v podniku je najít způsoby, jak zvýšit produktivitu práce, které lze klasifikovat následovně: (Luděk, 2012)

- zvyšování technické úrovně výroby v důsledku mechanizace a automatizace výroby; zavedení nových typů zařízení a technologických procesů; zlepšení konstrukčních vlastností výrobků; zlepšování kvality surovin a používání nových konstrukčních materiálů;

- zlepšení organizace výroby a práce zvýšením pracovních norem a rozšířením oblastí služeb; snížení počtu pracovníků, kteří nesplňují normy zjednodušení struktury řízení; mechanizace účetních a výpočetních prací; zvýšení úrovně specializace výroby;
- strukturální změny ve výrobě v důsledku změn měrných hmotností určitých druhů výrobků; pracovní náročnost výrobního programu; podíl nakupovaných polotovarů a komponentů; podíl nových produktů.

Zvýšení produktivity práce nemůže být neomezené. Ekonomicky přiměřené limity pro růst produktivity práce jsou diktovány podmínkou pro zvýšení množství užitečných hodnot a zlepšení kvality výrobků. Touha po obrovském zvýšení produktivity práce snížením počtu zaměstnanců, může vést ke snížení objemu a zhoršení kvality výrobků. V důsledku toho je za účelem zvýšení tržeb a zisků nutné snížit náklady, což znamená přísné plánování v rámci výroby, založené na technických a ekonomických normách a normách dalších (podle druhu práce, mzdových nákladů, surovin, materiálů a paliv a energetických zdrojů, využití výrobních zařízení a konkrétních kapitálových investic). Kromě toho je plánování a koordinace rozsahu a intenzity činnosti vyžadováno pro všechny hlavní organizační prvky – zaměstnanost, personální struktura, technologie a vybavení, výrobky a prodejní trh, které jsou nejdůležitějšími složkami řízení produktivity práce. (Urban, 2012)

Hlavním zdrojem uspokojování potřeb pracovníků jsou mzdy, jejich řádná organizace, podpora zapojení lidí do výroby, stávají se nejdůležitějším prostředkem materiálních pobídek pro trvalé zvyšování efektivity výroby. (Veber, 2009)

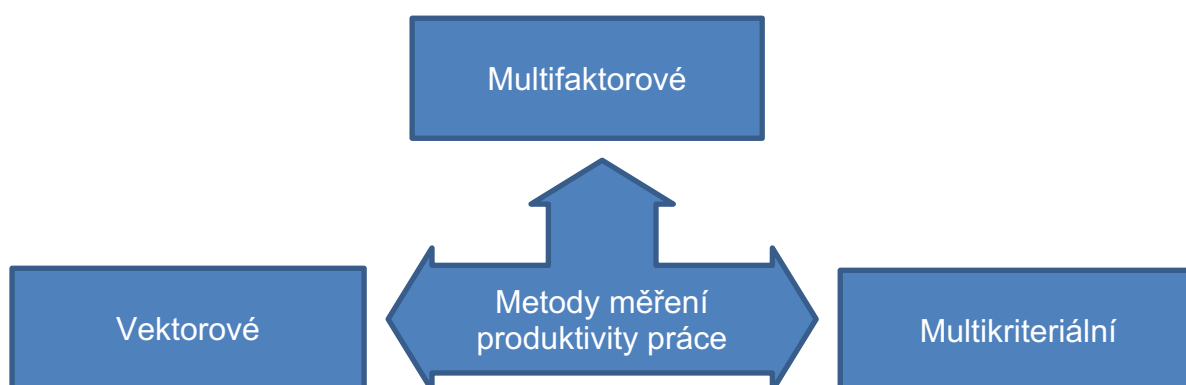
Společenský význam mezd spočívá ve skutečnosti, že jsou hlavním zdrojem zvyšování dobrých životních podmínek pracovníků, stimuluje kreativní přístup k práci.

Ekonomický význam mezd spočívá v náhradě nákladů na živou práci, vytváření podmínek pro reprodukci práce, hmotném zájmu o individuální a kolektivní výsledky práce, zvyšování efektivity výroby, zlepšování kvality výkonu. (Veber, 2009)

1.2 Metody měření produktivity práce

Ukazatel „produktivita práce“ je nejdůležitější ze systému ukazatelů charakterizujících efektivitu využívání zdrojů pracovní síly podniku. Produktivita práce se odhaduje podle výstupu na pracovníka za jednotku času a měří se různými metodami (přirozená, náklady, práce) v závislosti na charakteristikách účetnictví v konkrétním podniku. (Akademie produktivity a inovací, 2020)

Metody měření produktivity práce jsou chápány jako kvalitativně samostatné systémy pro její měření. Existují tři hlavní skupiny těchto metod (viz Obr. 1).



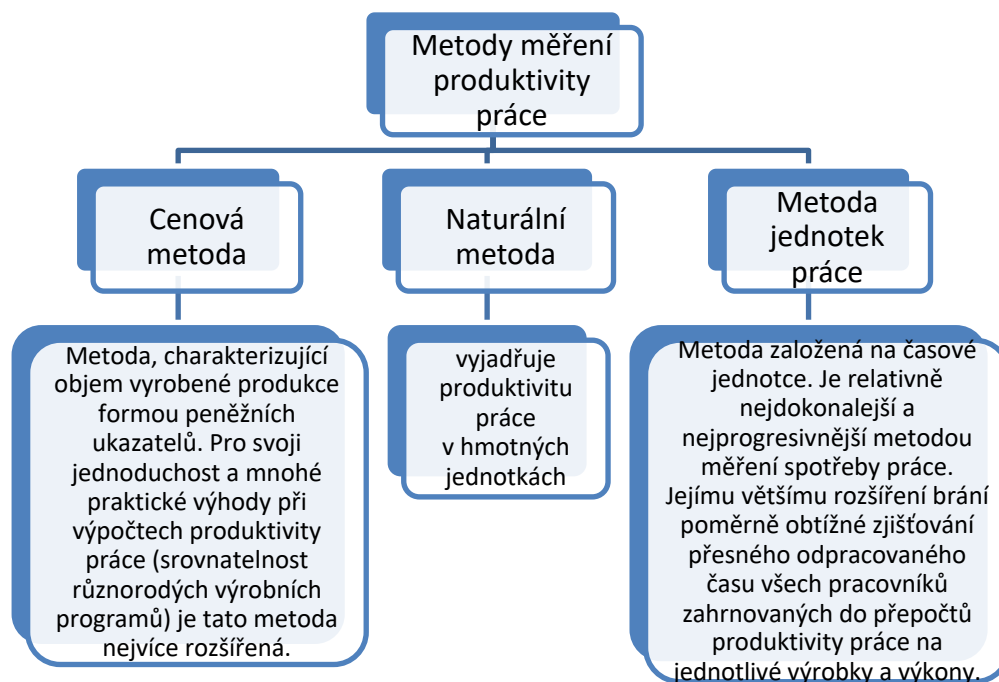
Zdroj: (Luděk, 2012)

Obr. 1 Metody měření produktivity práce

Vektorové metody – implikuje měření produktivity práce pomocí souboru soukromých indikátorů (na mikroúrovni – produkce v prodejních cenách děleno variabilními náklady a produkce v prodejních cenách děleno fixními náklady; na makroúrovni – výpočet reálného HDP na zaměstnance). (Luděk, 2012)

Metody více proměnných znamenají konstrukci jediného ukazatele výstupu děleného náklady, kde jsou všechny (nebo nejdůležitější typy) produktů v čitateli a všechny (nebo nejdůležitější typy) zdrojů jsou ve jmenovateli. Multikritéria – je použit jeden indikátor výkonu, získaný agregací soukromých indikátorů pomocí hodnocení a / nebo vážení. (Luděk, 2012)

V závislosti na metodě měření výsledku činnosti existuje několik hlavních ukazatelů pro měření objemu výroby: naturální, cenová, metoda jednotek práce (viz Obr. 2).



Zdroj: (Luděk, 2012)

Obr. 2 Charakteristiky metod měření produktivity práce v závislosti na metodě měření

Naturální metodou je určování produkce konkrétního typu produktu (práce, služby) na jednoho průměrného zaměstnance, nebo za jednotku času. (Horváthová, 2017) Například: ropný průmysl za rok vyprodukoval 300 tisíc tun ropy a 2 500 tisíc metrů krychlových plynu, továrna na cukrovinky vyrobila 100 tun čokolády.

Tato metoda měření objemu vyráběných produktů se jeví jako nepřesnější, ale má velmi omezený rozsah, protože podnik vyrábí homogenní produkty. (Synek, 2011) Vezměme si například olej. Liší se různým obsahem uhlovodíkových frakcí, parafinu, síry, vody. Tuna oleje vyrobeného z jednoho ložiska se tedy nerovná kvalitou tuně oleje vyrobeného z jiného ložiska. Přirozená míra objemu výroby proto není pro většinu podniků použitelná. To je jeho zásadní nevýhoda. Rovněž se používá podmíněně přirozená metoda měření objemu výroby, založená na dávkování různých produktů do jednoho společného produktu. Například různé druhy mýdla se přeměňují na jeden druh mýdla, se 40% obsahem tuku a různé druhy paliva na ekvivalentní palivo s výhřevností 7000 kcal / kg. Rozsah této metody je rovněž omezen pouze na určitá odvětví národního hospodářství.

Cenová metoda je nejuniverzálnější, umožňuje porovnat úroveň a dynamiku produktivity práce v podniku, průmyslu, regionu nebo zemi. Otázkou je, jakou hodnotu použít k měření výstupu.

V současné době se měření produktivity práce z hlediska podmíněně čistých produktů přikládá velký význam, což poskytuje úplnější odraz práce daného podniku, protože tento indikátor vylučuje rušivý účinek posunů sortimentu, kooperativních dodávek a vylučuje dvojí započítání. (Synek, 2011)

Naturální metoda popisuje výrobu produktů v naturálních na jednotku pracovní doby. Obvyklými ukazateli produktivity práce jsou tuny, kusy, metry atd. Tato metoda má omezené použití. Používá se především při porovnávání ukazatelů produktivity práce týmů, týmů a pracovníků, hodnocení efektivity konstrukčních řešení, jakož i při určování výrobních standardů a úrovně jejich implementace.

Metoda jednotek práce na produktivitu práce našla v průmyslu široké uplatnění, protože umožňuje porovnat různé typy práce a převést je do jediného opatření. Jako hlavní ukazatel pro plánování a účtování produktivity práce se výroba používá v hodnotovém vyjádření na pracovníka zaměstnaného ve výrobě. Zároveň tato metoda nemusí vždy správně odrážet úroveň produktivity práce, protože její hodnotové vyjádření je ovlivněno strukturou práce a hmotnou spotřebou výrobků. (Horváthová, 2017)

Metoda práce pro měření produktivity práce charakterizuje poměr standardních nákladů na pracovní čas ke skutečným. Neumožňuje však zohlednit vliv zvýšení mechanizace pracovníků a úrovně mechanizace práce vzhledem k tomu, že pro mechanizované a manuální práce jsou vyvíjeny různé normy, které jsou pravidelně revidovány s vývojem technického pokroku. Metoda práce se používá k určení efektivity využití pracovních sil ve srovnání s normami, mírou plnění výrobních norem, nebo mírou zkrácení standardní pracovní doby. (Horváthová, 2017)

Výroba je množství produktů vyrobených za jednotku času nebo na jednoho průměrného zaměstnance (jedná se o přímý ukazatel produktivity práce):

$$PP = \frac{Q}{Z} \quad (1)$$

kde

PP – produktivita práce,

Q – objem vyrobených produktů,

Z – průměrný počet zaměstnanců.

Výstup lze určit pro jednoho hlavního pracovníka, jednoho pracujícího. V ekonomických výpočtech se používá hodinová, denní, měsíční a roční produkce. Průměrná hodinová produkce charakterizuje produktivitu práce v každé hodině práce, představuje poměr objemu vyrobených produktů k nákladům práce hlavních pracovníků v určitém čase. (Luděk, 2012)

Průměrná denní produkce charakterizuje míru využití pracovní doby a je poměrem objemu vyrobených produktů k mzdovým nákladům pracovníků (za den). Průměrná roční produkce – poměr roční produkce k mzdovým nákladům všech zaměstnanců, charakterizuje průměrnou produkci jednoho průměrného zaměstnance a odráží změnu počtu návštěvních dní v odpovídajícím období.

Růst produkce naznačuje růst produktivity práce.

Mezi nejobecnějším ukazatelem – roční produkcí jednoho pracovníka a takovým konkrétním ukazatelem, jakým je hodinová produkce jednoho pracovníka, leží oblast vlivu řady faktorů, které charakterizují rozsáhlost práce. Mezi ně patří: počet odpracovaných dní za rok, průměrný pracovní den, struktura výrobního personálu. (Horváthová, 2017)

Úroveň produktivity práce lze vyjádřit ukazatelem prodaných produktů pracovníka a ukazatelem intenzity práce výrobní jednotky.

Intenzita práce je cena pracovní doby pro výrobu jednotky výstupu. Složitost výroby výrobní jednotky lze vypočítat podle vzorce:

$$IP = \frac{1}{PP} \text{ anebo } IP = \frac{T}{Q} \quad (2)$$

kde

IP – intenzita práce,

PP – produktivita práce (výstup),

Q – objem vyrobených produktů,

T – průměrný počet zaměstnanců.

Snížení intenzity práce je nejdůležitějším faktorem při zvyšování produktivity práce. K růstu produktivity práce dochází především v důsledku snížení pracovní náročnosti výrobků, a to v důsledku realizace plánu organizačních opatření (zavedení vědeckých a technologických úspěchů, mechanizace a automatizace výrobních procesů, zlepšení organizace výroby a práce), zvýšení podílu nakupovaných polotovarů a komponentů, revize výrobní rychlosti atd. (Horváthová, 2017)

Zvýšení efektivity využívání pracovních zdrojů ve výrobě, konkrétně zvýšení produktivity práce, tedy může snížit mzdové náklady na jednotku výstupu, snížit distribuční náklady a zvýšit ziskovost prodeje. Hlavní rezervy pro další zvyšování efektivity využívání zdrojů práce jsou: dělba práce, kombinace povolání, pozice, rozšiřování oblastí služeb; snížená fluktuace zaměstnanců; nábor lidí na částečný úvazek; zavádění výsledků vědeckého a technického pokroku, vědecké organizace práce atd.

1.3 Zvyšování produktivity práce

Zvýšení produktivity práce v podniku hraje důležitou roli ve vývoji výroby, protože čím je vyšší, tím nižší jsou náklady na výrobu produktů. Zvyšováním produktivity práce lze výrazně ušetřit na mzdách a zvýšit zisk z výroby.

Po výpočtu produktivity práce, kdy lze vyčíst, jak úspěšně tým po určitou dobu pracuje, je možné naplánovat další práci podniku – vypočítat odhadované objemy výroby a výnosů, provést odhad nákladů. (Blažek, 2011)

Obvykle jsou rozlišovány následující typy produktivity práce:

- aktuální;
- hotovostní;
- potenciální. (Synek, 2011)

Aktuální (skutečné) - slouží ke skutečnému posouzení indikátorů. Výpočet zohledňuje poměr nákladů na pracovní dobu a počtu produktů. Například za směnu (8 pracovních hodin) zpracovala fréza 32 dílů a švadlena vyrobila 16 sad ložního prádla. Jejich skutečná produktivita práce byla 4 části a 2 sady za hodinu. (Synek, 2011)

Hotovostní – ukazuje, kolik zboží / služeb lze vyprodukovat, s výjimkou prostojů, poruch zařízení, čekání, tzv. kouřových přestávek. Tento výkon, který se obvykle používá pro účely plánování, je téměř nemožné dosáhnout. (Synek, 2011)

Potenciální – množství výroby, které bude možné s vyloučením všech vnějších faktorů ovlivňujících ztráty během výrobních operací, a také s výhradou dokonalosti použitých materiálů a zařízení. (Synek, 2011)

1.3.1 Způsoby, jak zvýšit produktivitu práce

Každý řídicí pracovník si vybírá směr rozvoje své společnosti, na základě velikosti a specializace výroby. Metody zvyšování produktivity práce se proto budou lišit v malém soukromém podniku a ve velké průmyslové společnosti. Zkušení ekonomové navrhnou využít následující výhody:

- Automatizace práce. Je nutné kompetentně vybudovat výrobní proces, aby se zabránilo prostojům a tím se zvýšila produktivita pracovníků.
- Využití moderních nástrojů řízení, aplikace systému akumulace odborných znalostí, zvýšení odpovědnosti středních manažerů.
- Snížení nebo vyloučení některých nevýrobních nákladů, snížení prodejních a správních nákladů.
- Vypracování jednotlivých popisů pracovních míst, s jasně definovanými povinnostmi každého zaměstnance. Takový dokument navíc ochrání zaměstnance před neopodstatněnými obviněními v případě výrobních chyb.
- Vytváření a zlepšování pohodlného pracovního prostředí. Příležitost dobře odpočívat a mít důvěru v budoucnost. Bylo prokázáno, že v organizaci, kde se rozvinuly přátelské vztahy, existuje vzájemná pomoc, rozvinutá firemní kultura, je produktivita práce znatelně vyšší než v podnicích s nestabilními platy a nekonečnými konfliktními situacemi. Zvýšení produktivity zaměstnanců také přímo závisí na organizovaných rekreačních oblastech, kantýně nebo na místě, kde se můžete zahřát a sníst si donesené jídlo, dostupnost lékařské ordinace atd.
- Motivace. Může to být materiální, jmenovitě základní a doplňková složka mzdy (bonusy, bonusy za odborné dovednosti, zvláštní pracovní podmínky, práce na částečný úvazek, práce o víkendech atd.); bonusy (na konci roku,

slavnostní, za odpracované roky); platba cestovních výdajů, stipendií a vzdělávacích programů. Nemateriální motivace může být v podobě dalších dnů na dovolenou, možnosti vypracování flexibilního harmonogramu atd.

- Zvyšování loajality zaměstnanců, jejich zapojení do diskuse o výrobních problémech a úkolech, respektování jejich návrhů a doporučení. Někdy si manažeři prostě musí promluvit se zaměstnanci, aby vytvořili plán na zlepšení produktivity v konkrétním obchodě nebo oddělení.
- Kontrola a monitorování produktivity práce. (Forsyth, 2011)

Hlavním cílem každého podniku je dosáhnout zisku a hlavním úkolem kompetentního vůdce je inspirovat své podřízené k naplnění sjednocujícího cíle. Materiální pobídky pro podřízené nejsou vždy v popředí, mnoho úspěšných společností úspěšně využívá nemateriální motivaci, která někdy ještě silněji ovlivňuje výsledky zvyšování produktivity práce. (Greene, 2013)

Nemateriální motivace. Tento termín označuje styl personálního řízení, využívající různé nepeněžní pobídky. Chcete-li vybrat ty nejefektivnější pro vaši společnost, musíte vzít v úvahu mentalitu, psychotypy, sociální postavení zaměstnanců. (Hyršlová, 2010)

Neexistuje a nemůže existovat jediné doporučení, které by vyhovovalo všem bez výjimky. Lze využít gratulace zaměstnanců k nezapomenutelným datům, uvést konkrétní kariérní vyhlídky, nabídnout účast na kurzech, školeních, seminářích, školeních potřebných ke zlepšení dovedností. Je třeba věnovat více pozornosti rozvoji firemního týmového ducha: organizovat společné výlety zdarma, turistické výlety, sportovní soutěže, dětské oslavy, soutěže. Věnovat pozornost designu kanceláře, zajistit prostor pro pohodlný odpočinek vašich podřízených. (Urban, 2012)

Další sociální výhody nabízené podnikem nebo společností se stanou vážnou pobídkou pro zvýšení produktivity práce. To může být předplatné sportovních klubů, zdravotní pojištění pro zaměstnance a jeho rodinné příslušníky, výhodné podmínky pro půjčování a získání hypotéky, bezplatná teplá jídla, možnost nákupu vyráběného zboží za sníženou cenu a mnoho dalších způsobů. (Urban, 2012)

Všechny výše uvedené metody morální stimulace jsou nepostradatelné při provádění opatření zaměřených na zvýšení produktivity práce.

Materiální motivace je kombinací různých typů věcných odměn pro zaměstnance. (Hyršlová, 2010)

Hlavní částí hmotné motivace je plat nebo mzdová sazba zaměstnance. Hrají také významnou roli v soutěžení s konkurencí. Plat na určité pozici je stanoven zákonem a nemůže být nižší než stanovený. Plat se proto nemusí vždy stát hlavním motivačním nástrojem; je nutné vypracovat efektivní program dodatečné hmotné motivace. Kromě dalších peněžních odměn v podobě bonusů, příspěvků mají zaměstnanci často k dispozici řadu dalších podmínek sociálního balíčku, rekreačních poukazů a dalších výhod.

Zavedený bonusový systém je založen na následujících obecně přijímaných ustanoveních:

- bonus by neměl být zaměstnanci vnímán jako součást platu, a proto by neměl být příliš častý a rozšířený;
- je vhodné vzít v úvahu individuální osobní příspěvek zaměstnance do výrobního procesu nebo konkrétní vývoj jako součást skupiny;
- metoda výpočtu osobního příspěvku zaměstnance musí být objektivní a transparentní;
- tým by měl cenu vnímat jako odměnu za práci, na kterou bylo vynaloženo další úsilí;
- bonus nelze v žádném případě vnímat jako způsob, jak udržet zaměstnance. (Košturiak, 2016)

Druhy dalších ocenění jsou velmi rozmanité: za úspěšné dokončení projektu, zavedení nových technologií, vypracování racionalizačního návrhu, mentorství, vítězství v profesionální soutěži, celkový výsledek práce jednotky, sociální aktivity atd.

Výše uvedené metody hmotné motivace jsou pozitivní. Jejich cílem je zlepšit blahobyt zaměstnanců odměňováním, především odměňováním lidí za svědomitý výkon jejich povinností. Existují také negativní způsoby hmotné motivace. Za porušení stanoveného řádu, zanedbání kázně, nedodržení výrobních norem má

tedy zaměstnavatel právo připravit zaměstnance o bonus, nebo jej degradovat na místo s nižší tarifní sazbou. (Hyršlová, 2010)

Každý manažer si samostatně vybírá cíle a cíle hmotné motivace s přihlédnutím k potřebám a schopnostem konkrétního podniku.

1.3.2 Podmínky a faktory pro zvýšení produktivity práce

Produktivita práce nemůže být konstantní, je dynamická a proměnlivá. To je způsobeno skutečností, že existuje mnoho faktorů, které ji tak či onak zvyšují, nebo snižují. (Král, 2015)

Když už mluvíme o zvyšování produktivity práce, je třeba zvážit podmínky jejího růstu, tedy důvody, které svým vlivem určují změnu úrovně konkrétního indikátoru.

Obvykle se dělí do tří hlavních skupin:

- Přírodní podmínky, které jsou určovány velikostí území státu, dostupností nerostů a vodních zdrojů, úrodností půdy, obecným hmotným blahobytem společnosti.
- Sociální a ekonomické podmínky jsou charakterizovány sociálním systémem a rozvojem průmyslových vztahů ve společnosti.
- Materiální a technické podmínky jsou utvářeny intelektuálním, kulturním, vědeckým a technickým potenciálem společnosti. (Urban, 2012)

Pro zvýšení produktivity práce existují následující faktory:

- Vývoj, zdokonalování zařízení a technologií. Hlavním zdrojem všestranného růstu produktivity práce je vědecký a technologický pokrok. Jeho vliv na změny kvalitativních a kvantitativních ukazatelů produktivity práce je formován modernizací zařízení, zaváděním pokročilých technologií, rozvojem nových materiálových investic, nahrazením mechanické práce automatickými mzdovými, energetickými a technickými náklady na zaměstnance.
- Zlepšení organizace výroby práce. Formování řízení výrobních procesů a řízení podniku jako celku, zdokonalení materiálního, technického a personálního vybavení, racionalizace režimů práce a odpočinku, zdokonalení forem plateb a další motivace, včasné strukturální změny

v důsledku poklesu obratu nebo jiných vnějších důvodů. Většina z těchto faktorů nevyžaduje velké finanční investice, avšak jejich kompetentní implementací je možné výrazně zvýšit denní i roční produkci.

- Přírodní a klimatické faktory. Objektivní, přirozené faktory, které nezávisí na činnostech organizace nebo podniku. Jsou zohledňovány zejména v těžebních podnicích a zemědělství.
- Sociálně psychologické faktory. Mají zvláštní dopad na kvalitu pracovních kolektivů, jejich sociodemografické složení, systém podnikových hodnot, s přihlédnutím k úrovni vzdělání a kvalifikace zaměstnanců, jejich pracovní činnosti, disciplíně a stylu aparátu vedení a řízení.
- Strukturální faktory. Jsou relevantní v tržní ekonomice, protože jsou spojeny se změnami ve výrobním procesu, s přihlédnutím k tržním podmínkám, nárůstu nebo poklesu poptávky po vyráběných výrobcích. (Hyršlová, 2010)

1.3.3 Moderní technologie ke zvýšení produktivity práce

Budování týmu

Týmová práce může být skvělým způsobem, jak zvýšit produktivitu výroby. Každý tým se musí soustředit na dosažení jasných cílů. Je třeba vytvořit malý tým špičkových manažerů, kteří se dlouhodobě sdružují s podnikem. (Král, 2015)

Nemá smysl investovat velké prostředky do formování firemního týmu zaměstnanců těch specializací, kde je obrat od 1 do 5 let. Ani velké finanční investice nepomohou rozvíjet loajalitu tohoto personálu k dosažení stanovených cílů.

Efektivnější je formování týmu středních odborníků a jejich školení. Vytvořená skupina nebo jednotka bude schopna generovat nápady k dosažení zadaných úkolů. Je dobré, když je týmová práce rozdělena do několika fází, což vám umožní dělat práci postupně.

Jakýkoli tým převezme vedoucí. Může to být veřejně zvolený zaměstnanec, nebo určený koordinátor práce. Je vhodné se vyhnout účasti neformálních vedoucích v týmu, kteří mohou vnést destruktivní prvky do celkové práce. (Král, 2015)

Je nutné motivovat zaměstnance týmu, povzbuzovat je po každém úspěšně dokončeném projektu. To dále sjednotí tým, což okamžitě ovlivní zvýšení produktivity práce v podniku.

Dobrym krokem při budování týmu může být sdružování zaměstnanců, kteří prošli rekvalifikací, nebo absolvovali jakékoli kurzy. (Urban, 2012)

Systém soutěže

Tato metoda byla aktivně používána v ekonomice socialistických států, ale velmi brzy se stala tak formální, že zájem o ni ze strany zaměstnanců byl extrémně nízký. (Hyršlová, 2010)

Moderní zahraniční koncerny a malé podniky si osvojily konkurenční systém pro svůj arzenál a dovedně s jeho pomocí vytvářejí zdravou konkurenci mezi jednotlivými odděleními nebo zaměstnanci.

Tato metoda motivace je široce používána v podnicích zaměřených na prodej zboží a služeb, v bankovním sektoru při práci se zákazníky.

Při použití této metody je třeba zamezit tomu, aby se cíl porazit konkurenta stal dominantním a nahradil hlavní úkol – dosáhnout celkového konkrétního výsledku.

Při vývoji konkurenčních strategií použijte analýzu specifickou pro podnik.

Identifikace a neutralizace lidí-demotivátorů

Zkušení personalisté, kteří srovnávají behaviorální situace s účastí konkrétních lidí, určují jejich dopad na ostatní zaměstnance. Statistiky ukazují, že demotivátory jsou zpravidla:

- zaměstnanci, kteří ve společnosti dlouhodobě pracovali a ztratili zájem o výrobní proces, podléhají profesionálnímu vyhoření se sníženou loajalitou vůči společnosti;
- málo placení pracovníci;
- lidé se špatnými návyky, dříve odsouzení občané atd.

Osamělí lidé, impulzivní osobnosti konfliktů a mocné povahy často spadají do kategorie demotivátorů. (Urban, 2012)

Přítomnost těchto zaměstnanců na pracovišti vede nevyhnutelně ke vzniku konfliktních situací a negativně ovlivňuje produktivitu práce. Včasná identifikace

těchto lidí a neutralizace jejich interakce s ostatními zaměstnanci umožní zaměstnavateli vyhnout se negativním problémovým situacím.

Pořádání firemních akcí

Firemní akce jsou významnou součástí života jakékoli organizace nebo podniku. Úspěšná a produktivní společnost potřebuje zajímavou a pohodlnou společnou dovolenou.

Odborníci, již doporučují pořádat firemní oslavy nejméně třikrát ročně, také doporučují nezapomenout na společná školení, sportovní, turistické a poznávací výlety, návštěvy výstav a divadelní představení. Je třeba poznamenat, že tyto propagační akce mají dobrý účinek na zvýšení produktivity práce. (Hyršlová, 2010)

Například při návštěvě odborných výstav si zaměstnanci mohou nejen vyměňovat dojmy, dostávat nové informace, ale také se podílet na vývoji inovativních návrhů zaměřených mimo jiné na zvýšení produktivity zaměstnanců. Společná školení zvyšují míru vzájemného respektu a důvěry a vytvářejí určitou oblast odpovědnosti. Při společném sportu a krátkodobém odpočinku lze snadno navázat osobní kontakty, vyřešit vznikající nebo již zdlouhavé konflikty.

Je třeba zamezit zneužívání této metody. Je důležité jasně definovat účel každé činnosti. Při organizování firemních večírků zahrnujících pití silných nápojů, je nutná zvýšená opatrnost. Na druhou stranu takové „prázdniny“ mohou přispět ke ztrátě obchodní atmosféry.

1.4 Metodika výpočtu produktivity práce pro hodnocení studovaného podniku

Hlavní ukazatele pro hodnocení produktivity práce jsou tradičně (Kovařík, 2015):

- ukazatele výkonnosti;
- ukazatele intenzity práce.

Ukazatel výkonnosti se počítá jako poměr objemu výroby (výnosu) k nákladům práce a ukazuje objem výroby na jednotku nákladů práce.

Rozlišujte mezi průměrnou hodinovou, průměrnou denní, průměrnou měsíční a průměrnou roční produkcí, které jsou definovány jako poměr objemu výroby (výnosu) k počtu osobohodin (člověk-dny, člověk-měsíce). (Americangeek, 2020)

Celkový výstup se vypočítá pomocí následujícího vzorce: (Kovařík, 2015)

$$P_v = V / T \quad (3)$$

Kde:

P_v – výroba produktů jedním pracovníkem;

V – objem výroby (výnos) podniku;

T – indikátor práce.

Ukazatel produktivity práce lze vyjádřit v následujících dimenzích: naturální metoda, cenová metoda, metoda jednotek práce.

Každé měření produktivity práce v podniku má inherentní nevýhody. Ukazatele nákladů jsou ovlivněny inflací a příliš jasně nepopisují skutečnou produktivitu práce, přirozené ukazatele nezohledňují vliv inflace, ale mají omezené použití, používají se při sestavování plánů podniků (hlavní dílny a sekce), tj. lze charakterizovat produktivitu práce pouze při výrobě konkrétního typu produktu. (Wong, 2008)

Inverzním ukazatelem výroby je intenzita práce na produktu. Charakterizuje vztah mezi náklady práce a objemem výroby (příjmem) a ukazuje, kolik práce se vynakládá na výrobu jednotky výstupu. Ukazatel intenzity práce v naturálních se vypočítá podle vzorce: (Kovařík, 2015)

$$P_t = T / V \quad (4)$$

Vzhledem k tomu, že studovanými objekty v praktické části bude opravena v autosalonu, je nutné navrhnout metodiku pro hodnocení produktivity práce související konkrétně s tímto průmyslovým odvětvím.

Prvním krokem je analýza zaplacených hodin a celkových hodin.

„Zaplacené hodiny“ a „celkové hodiny“ jsou synonyma, které se běžně používají místo složitých definic. Počet zaplacených hodin jednoho zaměstnance představuje počet hodin, které dostane pracovník zaplacené od zaměstnavatele. Výpočet podléhá zákonným, a/nebo pracovní smluvním úpravám. (Volkswagen Academy Sales & Service Wolfsburg, 2013)

Výpočet zaplacených hodin/celkových hodin:

Počet kalendářních dnů v roce – pravidelně neplacené dny v roce (např. soboty a neděle) = zaplacené dny za rok x zaplacené hodiny za den = celkové hodiny

Ve výpočtu musí být zohledněny doba přítomnosti a nepřítomnosti, tyto údaje jsou rozlišeny. Písmeno „W“, které je součástí všech podskupin W1 až W8, je první písmeno z německého pojmu „Werkstattzeit“ (díleňský čas) nebo „Workshop-time“.

W – rozdělení časů přítomnosti (na pracovišti)

W1 „Práce pro vlastní dílnu“ – do této kategorie spadá veškerý čas, který pracovník věnuje větším úklidům, údržbě firemních vozů, nebo firemních zařízení atd.

W2 „Chod naprázdno“ – jde o dobu, kdy je pracovník na pracovišti fyzicky přítomen, ale nemá přiděleny žádné úkoly.

W3 „Čas pro výuku“ – tato doba se týká jen učňů, nebo pracovníků, kteří se zaučují. Jedná se tedy o dobu, po kterou se věnují odbornému výcviku na pracovišti. Pracovník, který je vyučuje, má stejný čas započítaný ve skupině W6.

W4 „Dodatečná práce“ – pracovník se po tuto dobu věnuje dodatečné práci, která vznikla jeho přičiněním. Pokud dodatečnou práci vykonává někdo jiný (který ji nezpůsobil), vzniká nová zakázka, z hlediska času je evidována jako běžná zakázka. V tomto případě musí vedení firmy kontrolovat, aby v případě, že dojde ke stornu, nebo opakování neúspěšného pokusu o opravu, nebyly časy z pracovních položek dodělané práce započítány duplicitně. (Volkswagen Academy Sales & Service Wolfsburg, 2013)

W-časy nepřítomnosti (na pracovišti)

W5 „Dovolená/svátky“ – doba, kdy pracovník nevykonává práci, z důvodu dovolené, nebo svátku.

W6 „Školení/výcvik interní nebo externí“ – tato doba se týká pracovníka, který svůj čas věnuje uční, nebo pracovníkovi, který se zaučuje. Školení může být interní – přímo v salónu, nebo externí – koná se na jiném místě. Pracovníci, kteří se zaučují, mají tuto dobu zaevidovanou ve skupině W3.

W7 „Nemoc“ – jde o čas, kdy pracovník na pracovišti není, důvodem je pracovní neschopnost. Pracovník není součástí časové evidence ve chvíli, kdy je v pracovní

neschopnosti delší dobu a náhrada mzdy již nespadá do personálních nákladů autosalonu – v tomto případě se W7 již neeviduje.

W8 „Zástup a jiné“ – pracovník je zaměstnán pracovními úkoly jiné osoby, jedná se většinou o administrativní činnost, která může ovlivnit ekonomiku autosalonu. U všech činností, které spadají do této skupiny, musí být možný zástup. Mezi tyto činnosti patří: činnost závodní rady a odborů, výpomoc v servisním poradenství, výpomoc při objasňování prací a vyúčtování, nebo služba vyzvednutí a přistavení vozidla a zákazníka. (Volkswagen Academy Sales & Service Wolfsburg, 2013)

Produktivní hodiny a jejich kalkulace

Kalkulace plánovaných produktivních hodin:

zaplacené dny za rok – svátky (W5) - pracovní dny – dovolená (W5) - pracovní dny – školení (W6) - pracovní dny – nemoc (W7) = dny přítomnosti za rok x hodiny přítomnosti za den = hodiny přítomnosti za rok na pracovišti – podíl (%) neproduktivních hodin (W1 až W4) = plánované produktivní hodiny za rok. Produktivní hodiny se odvíjejí od produktivně evidovaných časů. Skutečně evidované produktivní hodiny (skutečné produktivní hodiny) všech produktivních sil v servisu jsou porovnávány se součtem možných produktivních hodin (plánované produktivní hodiny). Z tohoto porovnání se vychází při plánování kapacit a při hodnocení servisu.

Při kalkulaci není zahrnut čas W8, který by mohl zapříčinit snížení skutečných produktivních hodin oproti plánovaným produktivním hodinám. Rozdíly mezi plánovanými a skutečnými produktivními hodinami by bylo nutné přezkoumat. Plánované a trvalé zastupy, které jsou součástí skupiny W8 jsou důvodem toho, že při výpočtu dochází ke snížení produktivity.

Odpracované hodiny a prodané hodiny

Ve chvíli, kdy pracovník dostane servisní zakázku s pracovními položkami, které jsou ohodnoceny nějakým časem – jedná se o předepsaný čas, nebo čas pro výuku – jedná se o čas, který se započítává do odpracovaných hodin. Tyto odpracované časy se sčítají, měsíčně nebo ročně, jde o součet těchto hodin buď u jednoho pracovníka, nebo celého servisu. W-časy v měsíci nejsou konstantní, vzhledem k čerpání dovolených, nebo svátkům dochází v některých měsících ke

změně v počtu odpracovaných hodin. (Volkswagen Academy Sales & Service Wolfsburg, 2013)

Prodané hodiny – jedná se o součet časových jednotek, které jsou součástí faktury. Protože cena jednotlivých pracovních položek a časových jednotek nemá na prodané hodiny vliv, přičítají se k prodaným hodinám také časy, které se účtují bez nákladů.

Aby byly všechny ukazatele časového výkonu co nejpřesnější, musí se všechny časy přítomnosti a nepřítomnosti i produktivní časy co nejpečlivěji zaznamenávat. Dokladování se týká každého pracovníka, včetně učňů a pracovníků, kteří se zaučují. K tomu je určena elektronická evidence, nebo píchačky (denní pracovní karty). Jsou zaznamenávány začátky a ukončení práce v provozovně, ale i všechny změny v zakázce, nebo v práci. O změnu práce se jedná i v případě, kdy není k dispozici žádná jiná zakázka, ale W-čas byl započat.

Časový výkon popisuje pět ukazatelů:

- roční výkon
- produktivita
- stupeň přítomnosti
- stupeň vytížení
- stupeň výkonnosti (Volkswagen Academy Sales & Service Wolfsburg, 2013)

Těmto pojmům a jejich výpočtům je věnována následující část práce.

Produktivita – tento ukazatel se hodnotí měsíčně a následně se z něj zjišťuje roční průměr. Jedná se o podíl odpracovaného času z celkového času přítomnosti na pracovišti, a určuje efektivitu produktivních sil. Celkovou produktivitu lze vypočítat:

Produktivita = odpracované hodiny / hodiny přítomnosti x 100

Cílem je zjistit, zda byla k práci využita veškerá doba, kterou strávil pracovník na pracovišti a zda práce nepřekročila předepsaný čas.

Předepsaná hodnota je vždy nižší než 100 %, protože součástí doby, kterou pracovník na pracovišti tráví, jsou také práce, evidované jako W1-W4, a ty se nezapočítávají do odpracovaného času.

Roční výkon

Výpočet: roční výkon = odpracované hodiny / celkové hodiny x 100

Jedná se o srovnání zaplaceného času (celkový čas) a odpracovaného času u všech pracovníků. V tomto případě zohledňuje faktory, jakými jsou stupeň výkonnosti, stupeň přítomnosti a stupeň vytížení.

Stupeň přítomnosti – Výpočet: Stupeň přítomnosti = hodiny přítomnosti / celkové hodiny x 100

Jedná se o měsíční výpočet, ze kterého se následně vypočítává roční průměr. Je třeba zjistit, jakou část z celkového času stráví pracovník na pracovišti – jedná se o konkrétní pracoviště, není započítávána doba, po kterou je pracovník přítomen v servisu. Přitom musí tento čas strávit prací na přidělené zakázce, nebo vykonávat činnost zahrnutou do skupin W1-W4. (Volkswagen Academy Sales & Service Wolfsburg, 2013)

Stupeň vytížení

Výpočet: Stupeň vytížení = skutečné produktivní hodiny / hodiny přítomnosti x 100

Tento ukazatel je vypočítáván měsíčně a během roku je srovnáván s průměrem. Úkolem je zjistit, zda se pracovníci po celou dobu svojí přítomnosti věnovali produktivní činnosti.

I v tomto případě nemůže být celková hodnota 100%, protože je třeba zohlednit časy W1-W4. Skutečné produktivní hodiny vznikají ve chvíli, kdy je pracovník trávit prací na zákaznické zakázce a tento čas je zaevidován.

Stupeň výkonnosti

Výpočet: Stupeň výkonnosti = odpracované hodiny / skutečné produktivní hodiny x 100

Jde o měsíční ukazatel, který je podkladem pro roční průměr. Jde o spojení skutečného produktivního času produktivní síly a času, kterou stejný pracovník odpracuje na pracovních zakázkách. Úkolem je zjistit, jestli pracovník dodržuje časy, předepsané v pracovních položkách. Předepsané časy byly vypracovány na základě studií a jsou platné celosvětově. Odpracovaný čas zahrnuje také časy pro výuku, které se autosalon stanovil individuálně. Je třeba zajistit dodržování předepsaných časů. Pokud jsou tyto časy dodrženy, je stupeň výkonnosti 100%,

tzn, že počet odpracovaných hodin a počet skutečných odpracovaných hodin jsou totožné. (Volkswagen Academy Sales & Service Wolfsburg, 2013)

2 Analýza produktivity práce ve vybraném podniku

Tato kapitola se zabývá praktickým provedením analýzy produktivity ve vybraném podniku Porsche Inter Auto CZ spol. s.r.o., odštěpný závod Auto Heller Opava za období 2016–2019. Výpočet bude proveden u 5 náhodně vybraných mechaniků pobočky, kteří zde stabilně po dobu zkoumání pracovali, za pomoci interního materiálu VW Academy.

2.1 Představení společnosti Porsche Inter Auto CZ spol. s.r.o., odštěpný závod Auto Heller Opava

Vybranou společností pro tuto práci je firma Auto Heller, která působí jako autorizovaný prodejce nových vozů Volkswagen, Audi, Seat, Škoda a zabývá se zprostředkováním prodeje vozů Porsche. Mezi její služby patří také prodej ojetých automobilů, ke kterému jsou využity programy DasWelt Auto a ŠKODA Plus. Nabídka služeb je rozšířena o kompletní servisní služby, včetně karosářských a lakýrnických prací. Zákazníci mohou využít také SERVICE Mobil a odtahovou službu, 24 hodin denně (Auto Heller Ostrava, 2020).

Společnost vznikla v roce 1992, kdy sídlila v areálu bývalé Mototechny v Ostravě a zabývala se prodejem vozů Volkswagen, Škoda, Audi. Jak se společnost rozšiřovala, využívala několika různých objektů v Ostravě, až se usídlila na ulici Cihelní, kde je její pobočka dodnes. Další její pobočku lze nalézt v Opavě, na Bruntálské ulici, která vznikla v roce 2004 z rozhodnutí tehdejšího jednatele Ing. Jana Hellera, jenž tak reagoval na rostoucí poptávku. Nabídka společnosti byla rozšířena o vozy značky Seat – společnost se pyšní největším autosalonem v zemi. V roce 2013 vznikly odštěpné závody – Auto Heller Ostrava a Auto Heller Opava, protože se původní majitel Ing. Jan Heller rozhodl prodat svou společnost. Po složité transformaci a souhlasu antimonopolního úřadu došlo k převzetí společnosti Auto Heller s.r.o. společností Porsche Inter Auto CZ spol. s.r.o. Společnost vlastní certifikát ISO 9001:2008 a všechny showroomy splňují podmínky CI/CD (Auto Heller Ostrava, 2020).



Zdroj: Porsche Inter Auto CZ (2020)

Obr. 3 Síť provozoven Porsche Inter Auto CZ

PIA CZ spol. s r.o. patří k největším prodejcům vozů Volkswagen, Audi, ŠKODA, Seat, je oficiálním importérem a prodejcem sportovních a luxusních vozů Porsche a dále má pro Českou republiku výhradní zastoupení luxusních vozů značky Bentley a sportovních vozů značky Lamborghini. V prodeji je tato společnost velmi úspěšná – prodá více než 20 000 vozů ročně, jedná se o automobily nové i ojeté. Firma také disponuje největším skladem náhradních dílů, což ovlivňuje i další činnost firmy – servis. Díky tomu počet servisních hodin převyšuje 500 tisíc ročně. Společnost Porsche Inter Auto CZ spol. s.r.o. má k dispozici celkem 11 poboček, ve které je zaměstnáno cca 900 zaměstnanců – pobočky najdeme v Brně, Ostravě, v Praze, v Plzni, Opavě, Olomouci, Hradci Králové a Českých Budějovicích. Společnost Porsche Inter Auto CZ je dceřinou společností rakouské společnosti Porsche Inter Auto GmbH & Co KG, která patří k lídrům v oblasti prodeje a servisu automobilů v Evropě a je součástí koncernu Volkswagen. (Porsche Inter Auto, 2020).

Žádná automobilka se neobejde bez sítě servisů. Historie PIA sahá až k samotným dětem Ferdinanda Porsche, jehož dcera se věnovala právě obchodu a prodeji vozidel, z čehož následně vznikla síť PIA. Servisní síť patří mezi stěžejní prvky každé automobilky, dochází zde k nejužšímu kontaktu se zákazníkem. Na tomto pracovišti má nejen zákazník možnost prohlédnout si nové automobily konkrétní značky, kde si může případně vůz objednat, ale následně jej navštěvuje

v rámci pravidelného servisu, jezdí na pravidelné kontroly, výměnu pneumatik atd. Tím pádem je návštěva zákazníka nezbytná několikrát do roka.

Pro zákazníky Porsche Inter Auto CZ spol. s.r.o., pobočka Opava jsou tyto služby dostupné díky smlouvy ohledně autorizovaného dealerství. Autorizované servisy, jako samostatné právní jednotky, svoji činnost provozují na základě smlouvy, kterou uzavřely se společností VW a.s. Tímto způsobem funguje síť autorizovaných servisů u všech automobilek, až na některé výjimky, jakou je např. například americká automobilka Tesla. Pobočka Auto Heller Opava má přidělené své číslo obchodníka (tzv. Nevada) 29440.

2.2 Vývoj vybraných ukazatelů

Podle předloženého algoritmu pro hodnocení produktivity práce, popsaného v odstavci 1.4, budeme analyzovat produktivitu práce mechaniků v PIA CZ spol. s.r.o., pobočka Opava.

Nejprve musíme provést výpočet **celkových a zaplacených hodin**.

Výpočet zaplacených hodin/celkových hodin:

Celkové hodiny = zaplacené dny za rok x zaplacené hodiny za den

Zaplacené dny za rok = počet kalendářních dnů v roce – pravidelně nezaplacené dny v roce (soboty a neděle)

Vypočítáme počet plánovaných hodin pro nadcházející roky, pro každého z analyzovaných zaměstnanců. Počet zaplacených hodin na jednu produktivní sílu zahrnuje počet hodin, které PIA CZ spol. s.r.o., pobočka Opava musí pracovníkovi zaplatit, na základě zákonných a pracovně smluvních úprav.

Kvůli jasnosti bude první krok výpočtů proveden podrobně a shrnut v tabulkách. Tabulky budou také vycházet z výkazů v seznamu příloh. Další výpočty budou provedeny v aplikaci Excel.

Mechanik 1:

2016:

Plán = $366 - 105 = 261 * 8 = 2088$

Celkové hodiny = $366 - 105 = 261 * 8,656 = 2259,23$

2017:

$$\text{Plán} = 365 - 105 = 260 * 8 = 2080$$

$$\text{Celkové hodiny} = 365 - 104 = 261 * 8,599 = 2244,58$$

2018:

$$\text{Plán} = 365 - 104 = 261 * 8 = 2088$$

$$\text{Celkové hodiny} = 365 - 104 = 261 * 8,543 = 2229,67$$

2019:

$$\text{Plán} = 365 - 104 = 261 * 8 = 2088$$

$$\text{Celkové hodiny} = 365 - 104 = 261 * 8,401 = 2192,62$$

Mechanik 2:

2016:

$$\text{Plán} = 366 - 105 = 261 * 8 = 2088$$

$$\text{Celkové hodiny} = 366 - 105 = 261 * 8,536 = 2228,03$$

2017:

$$\text{Plán} = 365 - 105 = 260 * 8 = 2080$$

$$\text{Celkové hodiny} = 365 - 104 = 261 * 8,570 = 2236,78$$

2018:

$$\text{Plán} = 365 - 104 = 261 * 8 = 2088$$

$$\text{Celkové hodiny} = 365 - 104 = 261 * 8,419 = 2197,28$$

2019:

$$\text{Plán} = 365 - 104 = 261 * 8 = 2088$$

$$\text{Celkové hodiny} = 365 - 104 = 261 * 8,374 = 2185,70$$

Mechanik 3:

2016:

$$\text{Plán} = 366 - 105 = 261 * 8 = 2088$$

$$\text{Celkové hodiny} = 366 - 105 = 261 * 8,536 = 2211,52$$

2017:

$$\text{Plán} = 365 - 170 = 195 * 8 = 1560$$

$$\text{Celkové hodiny} = 365 - 170 = 195 * 8,619 = 1680,78$$

2018:

$$\text{Plán} = 365 - 152 = 213 * 8 = 1704$$

$$\text{Celkové hodiny} = 365 - 152 = 213 * 8,355 = 1779,78$$

2019:

$$\text{Plán} = 365 - 104 = 261 * 8 = 2088$$

$$\text{Celkové hodiny} = 365 - 104 = 261 * 8,485 = 2214,50$$

Mechanik 4:

2016:

$$\text{Plán} = 366 - 105 = 261 * 8 = 2088$$

$$\text{Celkové hodiny} = 366 - 105 = 261 * 8,300 = 2166,37$$

2017:

$$\text{Plán} = 365 - 105 = 260 * 8 = 2080$$

$$\text{Celkové hodiny} = 365 - 104 = 261 * 8,335 = 2175,52$$

2018:

$$\text{Plán} = 365 - 104 = 261 * 8 = 2088$$

$$\text{Celkové hodiny} = 365 - 104 = 261 * 8,173 = 2133,12$$

2019:

$$\text{Plán} = 365 - 104 = 261 * 8 = 2088$$

$$\text{Celkové hodiny} = 365 - 104 = 261 * 8,154 = 2128,30$$

Mechanik 5:

2016:

$$\text{Plán} = 366 - 105 = 261 * 8 = 2088$$

$$\text{Celkové hodiny} = 366 - 105 = 261 * 8,324 = 2172,52$$

2017:

$$\text{Plán} = 365 - 105 = 260 * 8 = 2080$$

$$\text{Celkové hodiny} = 365 - 104 = 261 * 8,448 = 2205,05$$

2018:

$$\text{Plán} = 365 - 104 = 261 * 8 = 2088$$

$$\text{Celkové hodiny} = 365 - 104 = 261 * 8,305 = 2167,73$$

2019:

$$\text{Plán} = 365 - 104 = 261 * 8 = 2088$$

$$\text{Celkové hodiny} = 365 - 104 = 261 * 8,483 = 2214,10$$

Tab. 1 Analýza celkových hodin

Rok		Mechanik				
		1	2	3	4	5
2016	Plán	2088 h	2088 h	2088 h	2088 h	2088 h
	Celkové hodiny	2259,23 h	2228,03 h	2211,52 h	2166,37 h	2172,52 h
	Saldo	171,23 h	140,03 h	123,52 h	78,37 h	84,52 h
2017	Plán	2080 h	2080 h	1560 h	2080 h	2080 h
	Celkové hodiny	2244,58 h	2236,78 h	1680,78 h	2175,52 h	2205,05 h
	Saldo	164,58 h	156,78 h	120,78 h	95,52 h	125,05 h
2018	Plán	2088 h	2088 h	1704 h	2088 h	2088 h
	Celkové hodiny	2229,67 h	2197,28 h	1779,78 h	2133,12 h	2167,73 h
	Saldo	141,67 h	109,28 h	75,78 h	45,12 h	87,73 h
2019	Plán	2088 h	2088 h	2088 h	2088 h	2088 h
	Celkové hodiny	2192,62 h	2185,7 h	2214,5 h	2128,3 h	2214,1 h
	Saldo	104,62 h	97,7 h	126,5 h	40,3 h	126,1 h

Zdroj: vlastní zpracování v souladu s interním materiálem PIA CZ spol. s.r.o., o.z. Auto Heller Opava

V prvním kroku výpočtů tedy lze vidět, že každý z analyzovaných zaměstnanců skutečně odpracoval více hodin, než předpokládal předběžný plán pro daný rok. To může částečně naznačovat vysokou pracovní zátěž zaměstnanců i vysokou produktivitu práce, protože zaměstnanci zůstávají v práci déle, než je plánovaný čas, a podle toho mohou provádět větší množství oprav, které ovlivňují nejen jejich platy, ale také jejich efektivitu a ziskovost práce PIA CZ spol. s.r.o., pobočka Opava obecně.

W1 „Práce pro vlastní dílnu“ – pracovník je evidován po dobu, ve které se provádějí údržbové práce na firemních vozidlech PIA CZ spol. s.r.o., pobočka Opava, větší údržbové práce na provozním zařízení, úklidové práce atd.

Tab. 2 Práce pro vlastní dílnu

Jméno	W01				Celkem
	2016	2017	2018	2019	
Mechanik 1	7,32 h	4,48 h	14,70 h	5,18 h	31,68 h
Mechanik 2	30,92 h	36,12 h	22,27 h	35,88 h	125,19 h
Mechanik 3	36,17 h	37,05 h	69,35 h	68,93 h	211,5 h
Mechanik 4	38,10 h	26,45 h	48,60 h	69,02 h	182,17 h
Mechanik 5	68,93 h	45,70 h	71,53 h	106,87 h	293,03 h

Zdroj: vlastní zpracování v souladu s interním materiálem PIA CZ spol. s.r.o., o.z. Auto Heller Opava

Tabulka č.2 tedy ukazuje, že během analyzovaného období strávil mechanik 5 nejvíce času na vlastní dílně. Naproti tomu mechanik 1 touto prací strávil nejméně času.

W2 „Chod naprázdno“ - je evidovaná doba, kterou pracovník sice na pracovišti stráví, ale nevykonává žádnou činnost (nemá přidělenou žádnou zakázku, žádný úkol).

Tab. 3 Chod naprázdno

Jméno	W02				Celkem
	2016	2017	2018	2019	
Mechanik 1	0,43 h				0,43 h
Mechanik 2					0 h
Mechanik 3	14,22 h	1,52 h	5,27 h	9,48 h	30,49 h
Mechanik 4	16,07 h	0,40 h		0,02 h	16,49 h
Mechanik 5	1,18 h	0,28 h			1,46 h

Zdroj: vlastní zpracování v souladu s interním materiálem PIA CZ spol. s.r.o., o.z. Auto Heller Opava

V tabulce č.3 je vidět, že mechanik 2 se během analyzovaného období neustále zabýval nějakou činností. To je způsobeno tím, že je to všestranný mistr a stále se účastní pracovních procesů.

Mechanici 3 a 4 (30 a 16 hodin) měli během analyzovaného období nejvíce volného času. V každém případě lze říci, že pracující personál je v PIA CZ spol. s.r.o., pobočka Opava využíván velmi efektivně, všechny hodnoty jsou celkem malé, což naznačuje, že zaměstnanci mají neustále práci.

Dále je třeba utřídit ukazatele doby nepřítomnosti na pracovišti, která vzniká z různých důvodů

W4 „Dovolená zaměstnanců“ – ukazatel W4 je u společnosti Porsche Inter Auto CZ spol. s.r.o. brán jako evidovaná doba, ve které produktivní síla nevykonává práci, neboť čerpá dovolenou. Před převzetím společností Porsche Inter Auto CZ spol. s.r.o. původně činila dovolená 20 dní ročně dle zákona, ale jedním z bonusů společnosti je 5 dnů dovolené navíc. Celkový fond pro dovolenou je tedy 25 dní.

Tab. 4 Dovolená zaměstnanců

Jméno	W04			
	2016	2017	2018	2019
Mechanik 1	172,07 h	200,00 h	200,00 h	200,00 h
Mechanik 2	168,00 h	196,02 h	200,00 h	200,00 h
Mechanik 3	176,00 h	135,02 h	192,00 h	200,00 h
Mechanik 4	160,00 h	200,00 h	200,00 h	200,00 h
Mechanik 5	152,00 h	216,00 h	200,00 h	200,00 h

Zdroj: vlastní zpracování v souladu s interním materiálem PIA CZ spol. s.r.o., o.z. Auto Heller Opava

Tabulka č.4 ukazuje, že analyzovaní mechanici v období od roku 2017 převážně využívali svého bonusu, který jim nabízí zaměstnavatel a čerpali celou svou dovolenou.

W5 „Dovolená/svátky“ - je evidovaná doba, ve které produktivní síla nevykonává práci, protože se jedná o státní svátek.

Tab. 5 Dovolená/svátky

Jméno	W05			
	2016	2017	2018	2019
Mechanik 1	72,00 h	80,00 h	88,00 h	80,00 h
Mechanik 2	72,00 h	80,00 h	88,00 h	80,00 h
Mechanik 3	72,00 h	80,00 h	88,00 h	80,00 h
Mechanik 4	72,00 h	80,00 h	88,00 h	80,00 h
Mechanik 5	72,00 h	80,00 h	88,00 h	80,00 h

Zdroj: vlastní zpracování v souladu s interním materiálem PIA CZ spol. s.r.o., o.z. Auto Heller Opava

Tabulka č.5 obecně zobrazuje standardní hodnoty, kdy mají zaměstnanci dny volna kvůli státním svátkům. Vzhledem k tomu, že PIA CZ spol. s.r.o., pobočka Opava nefunguje o svátcích, mají všichni mechanici stejné sazby odpočinku během prázdnin.

W6 „Školení/výcvik interní nebo externí“ – jedná se o dobu, ve které produktivní síla navštěvuje školení. Může se jednat o školení externí (konané mimo salón), nebo interní (konané v salónu). Produktivní síla může svůj čas trávit pomocí učni, nebo pracovníkovi, který se zaučuje – pak se jedná také u W6. Doba učně, nebo pracovníka, který se zaučuje, je evidována jako W3.

Tab. 6 Školení/výcvik interní nebo externí

Jméno	W06				Celkem
	2016	2017	2018	2019	
Mechanik 1	82,00 h	69,87 h	88,00 h	72,00 h	311,87 h
Mechanik 2	16,00 h	32,00 h	112,00 h	72,00 h	232 h
Mechanik 3	106,08 h	88,00 h	32,00 h	144,00 h	370,08 h
Mechanik 4	48,00 h	32,00 h	40,00 h		120 h
Mechanik 5	120,00 h	184,00 h	136,00 h	200,00 h	640 h

Zdroj: vlastní zpracování v souladu s interním materiálem PIA CZ spol. s.r.o., o.z. Auto Heller Opava

Tabulka č.6 ukazuje, že každý specialista byl interně proškolen, přičemž nejvíce času strávil tréninkem mechanik 5. Důvodem je to, že se původně jednalo o pracovníka myčky, který se v rámci svého profesního růstu stal mechanikem (bez

vyučení) Vzhledem k tomu, že tento pracovník prokázal velký zájem vykonávat tuto pozici, dostal podporu od vedení dílny a vedení společnosti. Mechanik 3 strávil také poměrně velkou část na školení, jelikož se jedná o elektrikáře, který musel absolvovat školení z důvodu začínající elektromobility.

Další důležitou skupinou ukazatelů je hodnocení produktivní pracovní doby.

Produktivní hodiny vyplývají z produktivně evidovaných časů. Skutečně evidované produktivní hodiny (skutečné produktivní hodiny) všech produktivních sil v servisu, se srovnávají se součtem možných produktivních hodin (plánované produktivní hodiny) za účelem hodnocení servisu a plánování kapacit.

Kalkulace plánovaných produktivních hodin:

Dny přítomnosti za rok = zaplacené dny za rok – svátky (W5) - dovolená (W4) - školení (W6) - nemoc (W7)

Hodiny přítomnosti za rok na pracovišti = dny přítomnosti za rok x hodiny přítomnosti za den

Plánované produktivní hodiny za rok = hodiny přítomnosti za rok na pracovišti – podíl (%) neproduktivních hodin (W1 až W3)

Tab. 7 Produktivní hodiny

Jméno	2016	2017	2018	2019	Průměr
Mechanik 1	1888,48 h	1857,45 h	1753,35 h	1784,20 h	1820,87 h
Mechanik 2	1859,93 h	1784,55 h	1573,72 h	1602,27 h	1705,12 h
Mechanik 3	1744,27 h	1288,52 h	1267,98 h	1675,50 h	1494,07 h
Mechanik 4	1789,82 h	1749,00 h	1701,83 h	1709,65 h	1737,57 h
Mechanik 5	1651,70 h	1622,72 h	1579,97 h	1511,18 h	1591,39 h

Zdroj: vlastní zpracování v souladu s interním materiálem PIA CZ spol. s.r.o., o.z. Auto Heller Opava

Tabulka č.7 ukazuje, že největší počet produktivních hodin práce připadá na mechanika 1 - 1820,87 produktivních hodin, nejméně produktivní je mechanik 3 - 1491,07 produktivních hodin. Mechanik 1 je zkušený, tudíž lze očekávat nejvyšší hodnoty. Mechanik 3 je elektrikář, který se zabývá mnohdy garančními zakázkami, nebo složitým vyhledáváním závad. Mnohdy nelze vyúčtovat veškerý čas strávený na zakáce, a proto má nejménší produktivní hodiny.

Součet časových jednotek, které jsou obsaženy ve faktuře (vyfakturované), jsou označeny jako prodané hodiny. Součástí těchto hodin jsou také časy, které se účtují bez nákladů. - cena jednotlivých pracovních položek a časových jednotek nehraje žádnou roli.

Tab. 8 Prodané hodiny

Jméno	2016	2017	2018	2019	Průměr
Mechanik 1	2184,67 h	2332,98 h	2124,90 h	2116,70 h	2189,81 h
Mechanik 2	1067,90 h	1182,15 h	987,87 h	1255,53 h	1123,36 h
Mechanik 3	933,03 h	957,83 h	875,67 h	946,72 h	928,31 h
Mechanik 4	2140,90 h	2277,55 h	2245,28 h	2406,03 h	2267,44 h
Mechanik 5	1221,50 h	1358,37 h	1348,97 h	1388,25 h	1329,27 h

Zdroj: vlastní zpracování v souladu s interním materiálem PIA CZ spol. s.r.o., o.z. Auto Heller Opava

V tabulce výše je vidět, že největší počet prodaných hodin připadá na mechanika 1 a 4 - 2189,81 a 2267,44 hodin. Nejmenší počet prodaných hodin má mechanik 3. Tady lze obdobně konstatovat, že mechanik 1 a 4 mají zakázky, ze kterých lze vytěžit při dosažení určité zručnosti mnoho vyfakturovaných hodin, zatímco mechanik 3 je elektrikář, který dělá garanční zakázky a diagnostiku.

Aby byly ukazatele časového výkonu co nejpřesnější, je třeba pečlivě zaevidovat hodnoty všech produktivních časů, včetně časů přítomnosti a nepřítomnosti. Této evidenci podléhají všichni pracovníci, včetně učňů, nebo pracovníků, kteří se zaučují. K tomu se používají tzv. denní pracovní karty (píchačky), nebo elektronická evidence. Evidence musí obsahovat začátek i konec práce v PIA CZ spol. s.r.o., pobočka Opava, ale i všechny změny práce/zakázky. Za změnu práce je považován i takový případ, kdy na pracovišti není žádná zákaznická zakázka, ale začne W-čas.

2.3 Analýza vybraných ukazatelů produktivity práce ve společnosti

Pro konečné posouzení produktivity práce v PIA CZ spol. s.r.o., pobočka Opava bude dále analyzováno pět indikátorů:

- stupeň přítomnosti
- stupeň vytížení

- stupeň výkonnosti
- produktivita
- roční výkon

Stupeň přítomnosti jde o ukazatel, který se počítá měsíčně. Následně slouží k výpočtu ročního průměru. Je sledován stupeň přítomnosti produktivních sil na pracovišti, v poměru k celkovému času.

Výpočet:

Stupeň přítomnosti = hodiny přítomnosti / celkové hodiny x 100

Tab. 9 Stupeň přítomnosti

01.01.16 - 31.12.16

Jméno	Celkové hodiny	Hodiny přítomnosti	Přítomnost %
Mechanik 1	2259,23 h	1899,53 h	84,1
Mechanik 2	2228,03 h	1939,67 h	87,1
Mechanik 3	2211,52 h	1856,35 h	83,9
Mechanik 4	2166,37 h	1859,18 h	85,8
Mechanik 5	2172,52 h	1825,50 h	84,0

01.01.17 - 31.12.17

Jméno	Celkové hodiny	Hodiny přítomnosti	Přítomnost %
Mechanik 1	2244,58 h	1869,60 h	83,3
Mechanik 2	2236,78 h	1872,77 h	83,7
Mechanik 3	1680,78 h	1375,13 h	81,8
Mechanik 4	2175,52 h	1810,23 h	83,2
Mechanik 5	2205,05 h	1724,12 h	78,2

01.01.18 - 31.12.18

Jméno	Celkové hodiny	Hodiny přítomnosti	Přítomnost %
Mechanik 1	2229,67 h	1774,15 h	79,6
Mechanik 2	2197,28 h	1779,88 h	81,0
Mechanik 3	1779,78 h	1448,68 h	81,4
Mechanik 4	2133,12 h	1785,38 h	83,7
Mechanik 5	2167,73 h	1715,93 h	79,2

01.01.19 - 31.12.19

Jméno	Celkové hodiny	Hodiny přítomnosti	Přítomnost %
Mechanik 1	2192,62 h	1798,67 h	82,0
Mechanik 2	2185,70 h	1758,73 h	80,5
Mechanik 3	2214,50 h	1788,05 h	80,7
Mechanik 4	2128,30 h	1788,63 h	84,0
Mechanik 5	2214,10 h	1710,77 h	77,3

Zdroj: vlastní zpracování v souladu s interním materiálem PIA CZ spol. s r.o., o.z. Auto Heller Opava

Z prováděných výpočtů vyplynulo, že během celého analyzovaného období je stupeň přítomnosti přibližně na stejné úrovni a kolísá na úrovni 80–84%. S ohledem na množství státních svátků a množství dovolené lze říci, že ukazatel je poměrně vysoký.

Stupeň vytížení: i tento ukazatel je měsíční a slouží následně k porovnávání průměru během roku. V tomto případě je sledováno, zda pracovníci, kteří jsou na pracovišti, vykonávají produktivní činnost.

Cílová hodnota pro stupeň vytížení nikdy nemůže dosáhnout 100 % vzhledem k tomu, že i když je organizace práce optimální, i tady platí časy W1-W3.

Výpočet:

Stupeň vytížení = skutečné produktivní hodiny / hodiny přítomnosti x 100

Tab. 10 Stupeň vytížení

01.01.16 - 31.12.16

Jméno	Hodiny přítomnosti	Produktivní hodiny	Vytížení %
Mechanik 1	1899,53 h	1888,48 h	99,4
Mechanik 2	1939,67 h	1859,93 h	95,9
Mechanik 3	1856,35 h	1744,27 h	94,0
Mechanik 4	1859,18 h	1789,82 h	96,3
Mechanik 5	1825,50 h	1651,70 h	90,5

01.01.17 - 31.12.17

Jméno	Hodiny přítomnosti	Produktivní hodiny	Vytížení %
Mechanik 1	1869,60 h	1857,45 h	99,4
Mechanik 2	1872,77 h	1784,55 h	95,3
Mechanik 3	1375,13 h	1288,52 h	93,7
Mechanik 4	1810,23 h	1749,00 h	96,6
Mechanik 5	1724,12 h	1622,72 h	94,1

01.01.18 - 31.12.18

Jméno	Hodiny přítomnosti	Produktivní hodiny	Vytížení %
Mechanik 1	1774,15 h	1753,35 h	98,8
Mechanik 2	1779,88 h	1573,72 h	88,4
Mechanik 3	1448,68 h	1267,98 h	87,5
Mechanik 4	1785,38 h	1701,83 h	95,3
Mechanik 5	1715,93 h	1579,97 h	92,1

01.01.19 - 31.12.19

Jméno	Hodiny přítomnosti	Produktivní hodiny	Vytížení %
Mechanik 1	1798,67 h	1784,20 h	99,2
Mechanik 2	1758,73 h	1602,27 h	91,1
Mechanik 3	1788,05 h	1675,50 h	93,7
Mechanik 4	1788,63 h	1709,65 h	95,6
Mechanik 5	1710,77 h	1511,18 h	88,3

Zdroj: vlastní zpracování v souladu s interním materiálem PIA CZ spol. s.r.o., o.z. Auto Heller Opava

Z analýzy je patrné, že během své přítomnosti v práci jsou mechanici do pracovního procesu zapojeni téměř na 100%. Ale i přes to si lze všimnout rozdílu mezi nimi: pokud je mechanik 1 ročně téměř 100% zapojen do pracovního procesu, pak ostatní mechanici mají během roku období, kdy jsou zapojeni do procesu méně než na 90%. Ve stupni vytížení je třeba zohlednit vliv trhu, plánování termínů, hodin přítomnosti, časové evidence, provozní organizace, specializaci mechaniků atd. V případě, že je organizace provozovny optimální, je 10% času tvořeno těmito činnostmi: dílenské práce (W1), odstranění vlastních chyb (W4), chod naprázdno (W2) a vlastní potřeby.

Stupeň vytížení je závislý na způsobu, jakým je dílna plánována. V principu se zvyšuje díky skutečným produktivním hodinám.

Stupeň výkonnosti se vypočítává měsíčně, slouží k výpočtu ročního průměru. Časy pro jednotlivé činnosti určují pracovní položky. Následně je sledováno, jak je propojen skutečný produktivní čas pracovníka s časem, který stejný pracovník stráví na pracovních zakázkách.

Výpočet:

Stupeň výkonnosti = $\frac{\text{odpracované hodiny}}{\text{skutečné produktivní hodiny}} \times 100$

Tab. 11 Stupeň výkonnosti

01.01.16 - 31.12.16

Jméno	Celkové hodiny	Produktivní hodiny	Výk. %
Mechanik 1	2259,23 h	1888,48 h	119,6
Mechanik 2	2228,03 h	1859,93 h	91,0
Mechanik 3	2211,52 h	1744,27 h	59,9
Mechanik 4	2166,37 h	1789,82 h	120,9
Mechanik 5	2172,52 h	1651,70 h	85,2

01.01.17 - 31.12.17

Jméno	Celkové hodiny	Produktivní hodiny	Výk. %
Mechanik 1	2244,58 h	1857,45 h	130,2
Mechanik 2	2236,78 h	1784,55 h	103,1
Mechanik 3	1680,78 h	1288,52 h	76,7
Mechanik 4	2175,52 h	1749,00 h	136,5
Mechanik 5	2205,05 h	1622,72 h	92,8

01.01.18 - 31.12.18

Jméno	Celkové hodiny	Produktivní hodiny	Výk. %
Mechanik 1	2229,67 h	1753,35 h	135,8
Mechanik 2	2197,28 h	1573,72 h	98,6
Mechanik 3	1779,78 h	1267,98 h	84,5
Mechanik 4	2133,12 h	1701,83 h	144,4
Mechanik 5	2167,73 h	1579,97 h	93,0

01.01.19 - 31.12.19

Jméno	Celkové hodiny	Produktivní hodiny	Výk. %
Mechanik 1	2192,62 h	1784,20 h	124,9
Mechanik 2	2185,70 h	1602,27 h	99,6
Mechanik 3	2214,50 h	1675,50 h	61,7
Mechanik 4	2128,30 h	1709,65 h	139,8
Mechanik 5	2214,10 h	1511,18 h	101,1

Zdroj: vlastní zpracování v souladu s interním materiálem PIA CZ spol. s.r.o., o.z. Auto Heller Opava

Na základě ukazatelů výkonu existuje velmi široká variace. Produktivita mechaniků 1 a 4 je ročně vyšší než 100%. To je způsobeno skutečností, že se jedná o tak zkušené mechaniky, že jejich práce na přidelených zakázkách (mnohdy podpořená přesčasy) vyvolá takto vysokou výkonnost.

Produktivita mechaniků 3 a 5 v roce 2016 je poměrně nízká, ale zároveň, vezmeme-li v úvahu jejich dynamickou práci, existuje jasný trend meziročního růstu produktivity. Důvodem je motivace zaměstnanců, jejich neustálé školení a každoroční zlepšování jejich praktických znalostí.

Produktivita: i tento ukazatel se vypočítává měsíčně a slouží jako podklad pro výpočet ročního průměru. Jedná se o podíl odpracovaného času na čase přítomnosti na pracovišti, ukazuje efektivitu produktivních sil.

Produktivita = odpracované hodiny / hodiny přítomnosti x 100

Tab. 12 Produktivita

01.01.16 - 31.12.16

Jméno	Odprac. hodiny	Hodiny přítomnosti	Produkt. %
Mechanik 1	2184,67 h	1899,53 h	115,0
Mechanik 2	1067,90 h	1939,67 h	55,1
Mechanik 3	933,03 h	1856,35 h	50,3
Mechanik 4	2140,90 h	1859,18 h	115,2
Mechanik 5	1221,50 h	1825,50 h	66,9

01.01.17 - 31.12.17

Jméno	Odprac. hodiny	Hodiny přítomnosti	Produkt. %
Mechanik 1	2332,98 h	1869,60 h	124,8
Mechanik 2	1182,15 h	1872,77 h	63,1
Mechanik 3	957,83 h	1375,13 h	69,7
Mechanik 4	2277,55 h	1810,23 h	125,8
Mechanik 5	1358,37 h	1724,12 h	78,8

01.01.18 - 31.12.18

Jméno	Odprac. hodiny	Hodiny přítomnosti	Produkt. %
Mechanik 1	2124,90 h	1774,15 h	119,8
Mechanik 2	987,87 h	1779,88 h	55,5
Mechanik 3	875,67 h	1448,68 h	60,4
Mechanik 4	2245,28 h	1785,38 h	125,8
Mechanik 5	1348,97 h	1715,93 h	78,6

01.01.19 - 31.12.19

Jméno	Odprac. hodiny	Hodiny přítomnosti	Produkt. %
Mechanik 1	2116,70 h	1798,67 h	117,7
Mechanik 2	1255,53 h	1758,73 h	71,4
Mechanik 3	946,72 h	1788,05 h	52,9
Mechanik 4	2406,03 h	1788,63 h	134,5
Mechanik 5	1388,25 h	1710,77 h	81,1

Zdroj: vlastní zpracování v souladu s interním materiálem PIA CZ spol. s r.o., o.z. Auto Heller Opava

Tyto výpočty ukazují, že ukazatele produktivity analyzovaných mechaniků korelují s ukazatelem výkonnosti. Zde také vidíme, že produktivita mechaniků 1 a 4 je vyšší než 100%. Produktivitu ovlivňuje stupeň vytížení a stupně výkonnosti, takže ji lze ovlivnit pouze následujícími ukazateli. Produktivita mechaniků 2, 3 a 5 je na poměrně nízké úrovni, zejména v roce 2016 - pouze 50%. Produktivita práce se pohybuje pod 100 %, protože do doby, kdy je pracovník přítomen na pracovišti, spadají také práce, které jsou evidovány jako časy W1-W3 a ty se nezapočítávají do odpracovaného času. Zároveň může být důsledkem nekorektní „čipování“ v TimePro. Může docházet k chybnému označení zakázky, či zapomínání, a to se může projevit v tomto ukazateli.

Roční výkon zahrnuje v jedné veličině ukazatele jako stupeň přítomnosti, stupeň vytížení a stupeň výkonnosti.

Tab. 13 Roční výkon

01.01.16 - 31.12.16

Jméno	Přítomnost %	Vytížení %	Výk. %	Výsledek %
Mechanik 1	84,1	99,4	119,6	99,98
Mechanik 2	87,1	95,9	91,0	76,01
Mechanik 3	83,9	94,0	59,9	47,24
Mechanik 4	85,8	96,3	120,9	99,89
Mechanik 5	84,0	90,5	85,2	64,77

01.01.17 - 31.12.17

Jméno	Přítomnost %	Vytížení %	Výk. %	Výsledek %
Mechanik 1	83,3	99,4	130,2	107,81
Mechanik 2	83,7	95,3	103,1	82,24
Mechanik 3	81,8	93,7	76,7	58,79
Mechanik 4	83,2	96,6	136,5	109,71
Mechanik 5	78,2	94,1	92,8	68,29

01.01.18 - 31.12.18

Jméno	Přítomnost %	Vytížení %	Výk. %	Výsledek %
Mechanik 1	79,6	98,8	135,8	106,80
Mechanik 2	81,0	88,4	98,6	70,60
Mechanik 3	81,4	87,5	84,5	60,19
Mechanik 4	83,7	95,3	144,4	115,18
Mechanik 5	79,2	92,1	93,0	67,84

01.01.19 - 31.12.19

Jméno	Přítomnost %	Vytížení %	Výk. %	Výsledek %
Mechanik 1	82,0	99,2	124,9	101,60
Mechanik 2	80,5	91,1	99,6	73,04
Mechanik 3	80,7	93,7	61,7	46,66
Mechanik 4	84,0	95,6	139,8	112,26
Mechanik 5	77,3	88,3	101,1	69,01

Zdroj: vlastní zpracování v souladu s interním materiálem PIA CZ spol. s.r.o., o.z. Auto Heller Opava

Roční výkon je ukazatel, který vzniká kombinací stupně přítomnosti, výkonnosti a stupně vytížení. Faktory, které mohou jednotlivé stupně ovlivnit, je třeba sledovat a provádět změny, které povedou k lepším výsledkům.

Tab. 14 Roční výkon

Jméno	2016	2017	2018	2019
Mechanik 1	99,98 %	107,81 %	106,80 %	101,60 %
Mechanik 2	76,01 %	82,24 %	70,60 %	73,04 %
Mechanik 3	47,24 %	58,79 %	60,19 %	46,66 %
Mechanik 4	99,89 %	109,71 %	115,18 %	112,26 %
Mechanik 5	64,77 %	68,29 %	67,84 %	69,01 %
Průměr:	77,58 %	85,37 %	84,12 %	80,51 %
tempo růstu, %	-	110,04 %	98,54 %	95,71 %

Zdroj: vlastní zpracování v souladu s interním materiálem PIA CZ spol. s.r.o., o.z. Auto Heller Opava

Analýza ukazuje, že roční výkon každého zaměstnance je jiný. Například pokud má v roce 2019 mechanik 1 roční výkon 101,60%, mechanik 3 dosáhl pouze 46,66%.

Pro přesnější pochopení situace v PIA CZ spol. s.r.o., pobočka Opava byl vypočítán průměrný roční výkon. Výsledkem tohoto výpočtu je, že indikátor průměrné hodnoty je vyšší pouze u mechaniků 1 a 4, jsou to právě oni, kdo ovlivňují ukazatele vysokého výkonu. Zbytek mechaniků má spíše nízké ukazatele výkonu. Abychom pochopili, jak se změnila roční produktivita během analyzovaného období, byly vypočítány rychlosti růstu řetězce. Na jejich základě můžeme říci, že v roce 2017 vzrostla produktivita v průměru o 10%, zatímco v dalších letech postupně opět klesala.

Výsledkem je, že vzhledem ke snížení ročního výkonu v PIA CZ spol. s.r.o., pobočka Opava musí dojít ke změnám, které tuto situaci změní.

3 Doporučení pro zlepšení produktivity práce

Jelikož ke ztrátě času vždy dochází v důsledku nesprávné organizace práce, společnost PIA CZ spol. s.r.o., pobočka Opava může přijmout následující opatření:

1. Zkrácení dodací lhůty.
2. Implementace štihlé výroby;
3. Vytvoření konkurenčního systému hodnocení.

3.1 Zkrácení dodací lhůty

Zkrácení dodacích lhůt je nedílnou součástí zvyšování konkurenceschopnosti společnosti PIA CZ spol. s.r.o., pobočka Opava. Při předávání vozu do opravy musí majitel změnit své plány a omezit své aktivity. Pro mnohé je auto jediným zdrojem příjmu. Proto je načasování práce rozhodujícím faktorem při výběru společnosti, které poskytují servis. Zkrátit dobu opravy je možné díky:

- používání moderního vybavení,
- dostupnosti dostatečného materiálu a technické základny pro přesnou diagnostiku a provádění oprav,
- změnami v provozním režimu (v sezóně) podniku,
- použitím agregované metody práce.

Zkrácením doby provádění služeb autoservisu společnost se snižuje potřeba pracovního kapitálu, zrychluje se jeho obrat, což umožňuje zvýšit objem služeb, poskytovaných za stejných pracovních podmínek.

3.2 Zavádění principů štihlé výroby

Implementace štihlé výroby je optimálním řešením pro ty, kteří chtějí uspět v podnikání ve vysoce konkurenčním prostředí. Tento koncept předpokládá zapojení každého zaměstnance do procesu optimalizace.

Princip štihlé výroby umožní společnosti PIA CZ spol. s.r.o., pobočka Opava:

- optimalizovat vnitřní prostor autoservisu – vše je na svém místě, mechanik neztrácí čas hledáním správného nástroje;

- zkrátit čekací dobu zákazníků - 80% majitelů automobilů přichází ke službě po domluvě; hlavní inspektor kontroluje historii servisu, předem připravuje veškerou dokumentaci a náhradní díly.
- zrychlit údržbu automobilu – existují skupiny zboží: žárovky, stěrače, vzduchové filtry atd., které by měly být vždy k dispozici, klient nemůže čekat na jejich dodání. Ne všechny běžné náhradní díly, z důvodu multiznačkového servisu, jsou skladem.
- zvýšit množství práce provedené jedním mechanikem. Servisní pracovníci by měli aktualizovat své znalosti.

Je navržen následující systém implementace úsporné výroby:

Fáze 1. Je třeba začít analýzou aktuální situace. Analýza současné situace byla provedena v kapitole 2, z níž je patrné, že někteří mechanici mají nízkou produktivitu práce, vzhledem k dlouhým prostojům během pracovního dne.

Je také nutné provést průzkum zaměstnanců, identifikovat slabiny výrobního procesu a pomoci sbírat návrhy na zlepšení – alespoň jednou týdně.

Na základě analýzy práce ve společnosti PIA CZ spol. s.r.o., pobočka Opava, byly odhaleny nedostatky. Lze je rozdělit do 2 skupin:

- Ztráta času – některé úkony lze provést rychleji.
- Peněžní ztráty jsou to, co brání získat více peněz.

Nejprve je třeba vyřešit problémy, které souvisí s plýtváním penězi.

Následné možné řešení problému je třeba vyzkoušet v praxi. Avšak nelze implementovat více než jednu inovaci týdně, jinak může dojít ke ztrátě efektivity. Lidé nejsou schopni vnímat několik změn současně.

Fáze 2. Vypracovat malý výcvikový kurz pro implementaci úsporné výroby, opakovaný každý měsíc. Je třeba si uvědomit, že zaměstnanec jedná bezchybně a automaticky až po sto opakováních. To znamená, že vedení musí opakovat svá slova nejméně stokrát. Kurz vypracuje vedoucí a vysvětlí ho. Měl by obsahovat:

- videa s příklady před a po,
- základy úsporné výroby,
- příklady úspěšné implementace ve stejné oblasti činnosti.

Tento kurz, ve fázi implementace, se koná měsíčně pro celý tým. Spolu s kurzem by se měly konat plánovací schůzky – předvedení výsledků za minulé období a příklady realizovaných nápadů.

Fáze 3. Implementace principu úspory je obtížná – nápady často chybí. Jedná se o optimalizaci procesů a fyzického prostoru. Majitel společnosti PIA CZ spol. s.r.o., pobočka Opava a manažeři nemohou vždy vše promýšlet do nejmenších detailů. Měli by poslouchat své vlastní zaměstnance a zeptat se jich, kde ztrácejí spoustu času a energie, co a jak lze podle jejich názoru vylepšit. To je také důležité z hlediska mikroklimatu v týmu: zaměstnanci těší, že je někdo poslouchá a oceňuje jejich názory.

Pro návrhy zaměstnanců je třeba vyčlenit čas na plánování schůzek, připravit poznámkové bloky, vytvořit skupinu v messengeru, vyhlásit soutěž o nejlepší řešení problému – jakákoli metoda je dobrá. Stojí za to vyzkoušet každý návrh, který zaměstnanci podají.

Fáze 4. Je nutná aktualizace motivačního systému, předpisů a norem, v souladu s požadavky úsporné výroby, zavést pokuty za poruchy a bonusy za inovace. Rovněž mohou být využity nehmotné pobídky: veřejné poděkování osobě, článek o ní ve firemních novinách, nebo na intranetu.

Úsporná výroba a její nástroje jsou zásadní fází rozvoje proevropských zemí. Zpočátku byla používána v průmyslu, ale zde byl učiněn pokus přizpůsobit tuto metodu oblasti automobilových služeb.

3.3 Vytvoření systému hodnocení zaměstnanců

Hodnocení vnáší do společnosti soutěžního ducha. To dokonale motivuje zaměstnance a zvyšuje produktivitu práce. Hodnocení je dobrým ukazatelem pro majitele, jak efektivní jsou jeho zaměstnanci. Ve společnosti PIA CZ spol. s.r.o., pobočka Opava by měla mít vlastní hodnocení pro hlavní konzultanty, mechaniky, operátory a odborníky.

Měsíční hodnocení závisí na výkonu zaměstnanců. Například pro hlavního konzultanta bude takovými úspěchy opakované odbavení (návrat zákazníka), koeficient z prodeje náhradních dílů a recenze zákazníků. Výsledky zaměstnanců jsou vyjádřeny v konkrétních počtech, na nichž je založeno hodnocení.

Vedoucí soutěže dostávají ocenění a pro nejhorší zaměstnance je vážnou pobídkou vzestup z posledních pozic, které jsou psychologického hlediska nepříjemné. Často se jedná o praktikanty, kteří právě vstupují do procesu, ale v konkurenčním prostředí se okamžitě naučí dělat všechno správně.

Zaměstnanci si neustále navzájem konkurují a průměrná úroveň produktivity se zvyšuje.

Závěr

V této práci byly zkoumány koncepty produktivity práce, metody a indikátory jejího měření, motivace, pobídky a způsob zvyšování, plánování produktivity a její vztah ke mzdám.

Bylo zjištěno, že ukazatele, které určují produktivitu práce, jsou výroba a intenzita práce. Jsou studovány tři metody měření produktivity: náklady, přírodní a pracovní síla, výběr jedné nebo druhé metody měření je určen typem výroby, požadovaná měrná jednotka: koruny, kusy nebo hodiny.

Zvyšování produktivity práce v podniku je klíčem k jeho úspěšnému rozvoji. Zvyšující se zisky, představují příležitost rozšířit výrobu, příležitost získat nové zaměstnance a opět zvýšit produktivitu. Růst produktivity a expanze výroby posiluje postavení podniku na trhu, zvyšuje jeho likviditu a v důsledku toho stoupá hodnota jeho akcií a dalších aktiv. Proto je třeba prozkoumat motivaci a stimulaci produktivity práce, technické a ekonomické faktory, způsoby a rezervy k jejímu zvyšování.

V praktické části práce je provedena analýza produktivity práce a plnění plánu pro tento ukazatel ve společnosti PIA CZ spol. s.r.o., pobočka Opava. Na základě analýzy byla vyvinuta opatření ke zlepšení produktivity práce.

Během analýzy vyšlo najevo, že všichni zaměstnanci procházejí každoročním školením, což je pozitivní, protože díky tomu zůstávají v poptávce jako specialisté a nevznikají problémy s opravou nových modelů automobilů.

Analýza také prokázala, že ve sledovaném období byla přítomnost celkem konstantní, pohybovala se v rozmezí 80-84%. Tento ukazatel je vzhledem k množství dovolené a svátků poměrně vysoký.

Při zkoumání ukazatelů výkonu vyšlo najevo, že jednotlivé výsledky jsou velmi rozlišné. Roční produktivita mechaniků 1 a 4 je vyšší než 100%, avšak produktivita mechaniků 3 a 5 mnohem nižší - pouhých 50% (jedná se o rok 2016).

Ukázalo se, že ukazatele produktivity analyzovaných mechaniků souvisejí s ukazatelem výkonnosti. Je třeba si uvědomit, že produktivitu ovlivňují stupeň výkonnosti a stupeň vytížení. Takže navýšit produktivitu u pracovníků, kteří vykazují nízkou produktivitu, lze pouze změnou těchto faktorů.

Práce odhalila, že jedním z hlavních faktorů, které ovlivňují produktivitu práce je změna pracovní náročnosti na údržbu automobilů. Tuto situaci lze vylepšit: zkrácením dodací lhůty, implementací úsporné výroby a vytvořením systému hodnocení zaměstnanců.

Seznam literatury

AKADEMIE PRODUKTIVITY A INOVACÍ Česká republika [online]. Praha: Akademie produktivity a inovací, s.r.o., 2020 [2020-10-07]. Dostupné z: <http://www.e-api.cz/25784n-analyzaa-mereni-prace>

AMERICANGEEK Česká republika [online]. Praha, 2020 [2020-11-05]. Dostupné z: <https://americangeek.ru/cs/poleznoe/dnevnaya-vyrabotka-rabochego-metodika-rasch-ta-vyrabotki-i.html>

ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: GradaPublishing. 2015. ISBN: 978-80-247-5258-7

BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 1. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-802-4732-756.

FORSYTH, Patrick. Jak motivovat svůj tým. 1. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.

GREENE, Jack. Industrial engineering: theory, practice & application : business and production management, productivity and capacity. [North Charleston: CreateSpace], 2013. ISBN 978-14-82-3017-93.

HORVÁTHOVÁ, Petra, ČOPÍKOVÁ, Andrea. Návrh metodiky hodnocení důležitosti faktorů angažovanosti pro pracovníky v českých organizacích. *Scientific Papers Of The University Of Pardubice. Series D, Faculty Of Economics & Administration*, 2017. 24 (39), 51-62.

HYRŠLOVÁ, Jaroslava, KLEČKA, Jiří. Ekonomika podniku. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2010. ISBN 978-80-86730-54-7.

KOŠTURIÁK, Ján. Vlastní cestou: jak v podnikání rozvíjet výkonnost, výjimečnost a vášeň. Praha: PeopleComm, 2016. ISBN 978-80-87917-21-3.

KOVAŘÍK, Pavel. Manažerská ekonomika. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2015. ISBN 978-80-87839-56-0

KRÁL, Bohumíl, FIBÍROVÁ Jana, ŠOLJAKOVÁ Libuše. Manažerské účetnictví – nástroje a metody. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-743-0.

LUDĚK Kolman, RYMEŠOVÁ Pavla, CHÝLOVÁ Hana, GRALTON Lucie. Motivace, produktivita a způsob života. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-892-5.

SYNEK, Miloslav, et al. Manažerská ekonomika. 5., aktualizované a doplněné vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

URBAN Jan. 10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3955-7.

VEBER Jaromír a kol. MANAGEMENT Základy-moderní manažerské přístupy-výkonnost a prosperita. Praha: Management Press, s.r.o., 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

WONG James M. W., CHAN Albert P. C., CHIANG Y. H. Modeling and Forecasting Construction Labor Demand: Multivariate Analysis *Journal of Construction Engineering and Management*, 2008. Volume 134 Issue 9

VOLKSWAGEN ACADEMY SALES & SERVICE WOLFSBURG. Samostudijní program Organizace 12 „Ukazatelé v servisu – časový výkon“. 2013

PORSCHE INTER AUTO CZ. O nás [online]. 2020. [2020-11-14]. Dostupné z: <http://www.porsche-interauto.cz/pia-cz/o-nas/>

AUTO HELLER OSTRAVA. O nás [online]. 2020. [2020-11-14]. Dostupné z: <https://ostrava.autoheller.cz/o-nas/>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Metody měření produktivity práce	12
Obr. 2 Charakteristiky metod měření produktivity práce v závislosti na metodě měření	13
Obr. 3 Síť provozoven Porsche Inter Auto CZ.....	31

Seznam tabulek

Tab. 1 Analýza celkových hodin	35
Tab. 2 Práce pro vlastní dílnu.....	36
Tab. 3 Chod naprázdno	36
Tab. 4 Dovolená zaměstnanců	37
Tab. 5 Dovolená/svátky	38
Tab. 6 Školení/výcvik interní nebo externí.....	38
Tab. 7 Produktivní hodiny	39
Tab. 8 Prodané hodiny	40
Tab. 9 Stupeň přítomnosti	41
Tab. 10 Stupeň vytížení.....	42
Tab. 11 Stupeň výkonnosti	43
Tab. 12 Produktivita.....	44
Tab. 13 Roční výkon.....	46
Tab. 14 Roční výkon.....	47

Seznam příloh

Příloha 1 Výkonnost mechaniků PIA CZ spol. s.r.o., o.z. Auto Heller Opava 2016-2019.....	58
--	----

Příloha 1 Výkonnost mechaniků PIA CZ spol. s.r.o., o.z. Auto Heller Opava 2016-2019

Přehled výkonnosti

01.01.16 - 31.12.16

11.10.2020 13:22:57

Strana: 1

Jméno	Karta	Plán	Celkové hodiny	Saldo	Hodiny přítomnosti	Přítomnost %	Produktivní hodiny	Produkt. hod. vyúčt.	Vyřízení %	Prodané hodiny	Výk. %	Produkt. %	K	G	I	W01	W02	Svátek	W04	W06
Mechanik 1	507	2088,00	2259,23	171,23	1899,53	84,1	1888,48	1826,57	99,4	2184,67	119,6	115,0	1795,63	80,35	12,50	7,32	0,43	72,00	172,07	82,00
		2088,00	2183,47	95,47	1891,90	86,6	1836,58	1745,00	97,1	1610,08	92,3	85,1	1752,33	51,15	33,10	25,98		72,00	176,00	24,00
		1904,00	1967,93	63,93	1520,42	77,3	1339,12	1145,45	88,1	731,53	63,9	48,1	1260,87	49,38	28,87	58,72		64,00	148,00	80,00
		144,00	149,48	5,48	133,48	89,3	72,77	53,12	54,5			0,0	60,13					8,00	8,00	
Mechanik 2	564	2088,00	2228,03	140,03	1939,67	87,1	1859,93	1173,60	95,9	1067,90	91,0	55,1	1758,08	32,28	69,02	30,92		72,00	168,00	16,00
Mechanik 3	504	2088,00	2211,52	123,52	1856,35	83,9	1744,27	1558,75	94,0	933,03	59,9	50,3	1607,55	122,42	14,30	36,17	14,22	72,00	176,00	106,08
Mechanik 4	332	2088,00	2166,37	78,37	1859,18	85,8	1789,82	1770,72	96,3	2140,90	120,9	115,2	1778,52	7,02	4,28	38,10	16,07	72,00	160,00	48,00
Mechanik 5	377	2088,00	2172,52	84,52	1825,50	84,0	1651,70	1433,18	90,5	1221,50	85,2	66,9	1574,73	58,17	18,80	68,93	1,18	72,00	152,00	120,00
		2088,00	2229,52	141,52	1925,53	86,4	1867,85	1708,30	97,0	1297,70	76,0	67,4	1798,87	40,58	28,40	10,98	6,18	72,00	160,00	64,00
		16664,00	17568,07	904,07	14851,57	84,5	14050,52	12414,68	94,6	11187,32	90,1	75,3	13386,72	441,35	209,27	277,12	38,08	576,00	1320,07	540,08
%				6,09	100		94,61						90,14	2,97	1,41	1,87	0,26			

Přehled výkonnosti

01.01.16 - 31.12.16

11.10.2020 13:22:57

Strana: 2

Jméno	W08	W09	W21	W22
Mechanik 1		21,85	11,78	
		19,57		
	152,00	3,03	0,48	
Mechanik 2		24,37		8,00
Mechanik 3		1,08		
Mechanik 4		17,47	9,72	
Mechanik 5		0,93	2,08	
		7,98		
Celkem:	152,00	96,28	24,07	8,00
%				

Přehled výkonnosti

01.01.17 - 31.12.17

11.10.2020 13:24:08

Strana: 1

Jméno	Karta	Plán	Celkové hodiny	Saldo	Hodiny přítomnosti	Přítomnost %	Produktivní hodiny	Produkt. hod. vyuct.	Vyřízení %	Prodané hodiny	Výk. %	Produkt. %	K	G	I	W01	W02	Svítek	W04	W06	W08	
	382	520,00	542,62	22,62	467,97	86,2	257,78	195,85	55,1			0,0	210,03	21,73	26,02	24,97		24,00	48,00			
		1040,00	1075,70	35,70	910,15	84,6	779,23	655,70	85,6	469,57	71,6	51,6	577,37	150,83	51,03	92,83		48,00	100,00	16,00		
Mechanik 1	507	2080,00	2244,58	164,58	1869,60	83,3	1857,45	1792,00	99,4	2332,98	130,2	124,8	1539,17	296,08	22,20	4,48		80,00	200,00	69,87		
		2080,00	2156,45	76,45	1760,57	81,6	1704,88	1532,93	96,8	1623,45	105,9	92,2	1383,33	247,22	74,33	16,30		80,00	200,00	80,00		
		520,00	559,40	39,40	419,40	75,0	441,18	191,50	105,2			0,0	300,47	8,75	131,97	2,90		80,00	60,00			
Mechanik 2	564	2080,00	2236,78	156,78	1872,77	83,7	1784,55	1146,45	95,3	1182,15	103,1	63,1	1318,58	228,65	237,32	36,12		80,00	196,02	32,00	48,00	
Mechanik 3	504	1560,00	1680,78	120,78	1375,13	81,8	1288,52	1248,30	93,7	957,83	76,7	69,7	894,53	340,07	53,92	37,05	1,52	80,00	135,02	88,00		
Mechanik 4	332	2080,00	2175,52	95,52	1810,23	83,2	1749,00	1668,37	96,6	2277,55	136,5	125,8	1627,17	54,40	67,43	26,45	0,40	80,00	200,00	32,00		
Mechanik 5	377	2080,00	2205,05	125,05	1724,12	78,2	1622,72	1464,50	94,1	1358,37	92,8	78,8	1236,25	336,48	49,98	45,70	0,28	80,00	216,00	184,00		
		16,00	16,00	16,00	100,0				0,0	3,20		20,0										
		1040,00	1092,93	52,93	924,73	84,6	901,27	814,80	97,5	746,32	91,6	80,7	755,88	96,12	49,27	7,42	1,20	32,00	96,00	32,00		
Celkem:		15096,00	15985,82	889,82	13230,67	82,8	12386,58	10710,40	93,6	10951,42	102,3	82,8	9842,78	1780,33	763,47	294,22	3,40	584,00	1451,03	533,87	48,00	
%		-	-	6,73	100	-	93,62	-	-	-	-	-	74,39	13,46	5,77	2,22	0,03	-	-	-	-	-

Přehled výkonnosti

01.01.17 - 31.12.17

11.10.2020 13:24:08

Strana: 2

Jméno	W09	W17	W21	W22
	2,65			
	1,55			
Mechanik 1	15,27		9,85	
	35,88			
Mechanik 2	8,00			
Mechanik 3	2,63			
Mechanik 4	38,22	2,83	4,23	8,00
Mechanik 5	0,72		0,22	
	8,20			
Celkem:	113,12	2,83	14,30	8,00
%	-	-	-	-

Přehled výkonnosti

01.01.18 - 31.12.18

11.10.2020 13:25:03

Strana: 1

Jméno	Karta	Plán	Celkové hodiny	Saldo	Hodiny přítomnosti	Přítomnost %	Produktivní hodiny	Produkt. hod. vyúčt.	Vyřízení %	Prodané hodiny	Výk. %	Produkt. %	K	G	I	W01	W02	W20	Svátek	W04	W06	
Mechanik 1	382	2088,00	2122,82	34,82	1799,17	84,8	1714,07	1404,83	95,3			0,0	1312,33	257,20	144,53	20,82				88,00	200,00	8,00
		2088,00	2118,92	30,92	1622,92	76,6	1519,62	1274,53	93,6			0,0	1139,70	270,40	109,52	23,38				88,00	200,00	184,00
	507	2088,00	2229,67	141,67	1774,15	79,6	1753,35	1565,13	98,8	2124,90	135,8	119,8	1437,45	220,65	95,25	14,70				88,00	200,00	88,00
		2088,00	2114,30	26,30	1749,55	82,7	1659,45	1413,97	94,9	1452,85	102,7	83,0	1341,88	219,15	98,42	32,72				88,00	200,00	16,00
		384,00	408,30	24,30	312,30	76,5	357,12	197,53	114,4			0,0	243,28	4,35	109,48	0,85				88,00	8,00	
Mechanik 2	564	2088,00	2197,28	109,28	1779,88	81,0	1573,72	1001,40	88,4	987,87	98,6	55,5	1210,05	129,08	234,58	22,27		16,82		88,00	200,00	112,00
Mechanik 3	504	1704,00	1779,78	75,78	1448,68	81,4	1267,98	1036,05	87,5	875,67	84,5	60,4	852,67	387,00	28,32	69,35	5,27			88,00	192,00	32,00
Mechanik 4	332	2088,00	2133,12	45,12	1785,38	83,7	1701,83	1554,67	95,3	2245,28	144,4	125,8	1617,45	47,92	36,47	48,60				88,00	200,00	40,00
Mechanik 5	377	2088,00	2167,73	87,73	1715,93	79,2	1579,97	1450,07	92,1	1348,97	93,0	78,6	1164,57	369,55	45,85	71,53				88,00	200,00	136,00
Celkem:		16888,00	17467,70	587,70	14271,75	81,7	13302,35	10991,48	93,2	9267,38	84,3	64,9	10437,93	1906,92	957,50	304,22	5,27	16,82	704,00	1600,00	616,00	
%				4,12	100		93,21						73,14	13,36	6,71	2,13	0,04	0,12				

Přehled výkonnosti

01.01.18 - 31.12.18

11.10.2020 13:25:03

Strana: 2

Jméno	W09	W12	W21	W22
Mechanik 1	11,65	16,00		
	8,00	16,00		
	23,00	16,00	40,52	
	44,75	16,00		
Mechanik 2	15,45		1,95	
Mechanik 3	10,03		1,07	8,00
Mechanik 4	11,70		8,03	
Mechanik 5	11,80	16,00		
Celkem:	136,38	80,00	51,57	8,00
%				

Přehled výkonnosti

01.01.19 - 31.12.19

11.10.2020 13:26:09

Strana: 1

Jméno	Karta	Plán	Celkové hodiny	Saldo	Hodiny přítomnosti	Přítomnost %	Produktivní hodiny	Produkt. hod. vyúčt.	Vyřízení %	Prodané hodiny	Výk. %	Produkt. %	K	G	I	W01	W02	Svátek	W04	W06	W08	
	382	2088,00	2136,28	48,28	1809,18	84,7	1772,22	1487,28	98,0	76,83	5,2	4,2	1377,20	231,18	163,83	5,57		80,00	200,00	24,00		
		512,00	494,78	-17,22	433,80	87,7	403,70	359,87	93,1			0,0	287,28	94,63	21,78	16,35		8,00	48,00			
Mechanik 1	507	2088,00	2192,62	104,62	1798,67	82,0	1784,20	1694,87	99,2	2116,70	124,9	117,7	1464,50	276,00	43,70	5,18		80,00	200,00	72,00		
		2088,00	2141,35	53,35	1750,45	81,7	1706,58	1586,02	97,5	1652,58	104,2	94,4	1440,02	181,33	85,23	17,47		80,00	200,00	56,00		
Mechanik 2	564	2088,00	2185,70	97,70	1758,73	80,5	1602,27	1260,72	91,1	1255,53	99,6	71,4	1304,60	149,22	148,45	35,88		80,00	200,00	72,00	70,00	
Mechanik 3	504	2088,00	2214,50	126,50	1788,05	80,7	1675,50	1533,62	93,7	946,72	61,7	52,9	894,73	724,80	55,97	68,93	9,48	80,00	200,00	144,00		
Mechanik 4	332	2088,00	2128,30	40,30	1788,63	84,0	1709,65	1721,08	95,6	2406,03	139,8	134,5	1646,27	39,03	24,35	69,02	0,02	80,00	200,00			
Mechanik 5	377	2088,00	2214,10	126,10	1710,77	77,3	1511,18	1373,02	88,3	1388,25	101,1	81,1	1226,35	240,63	44,20	106,87		80,00	200,00	200,00		
	262	1400,00	1427,50	35,50	1094,10	76,6	1024,57	886,57	93,6	145,42	16,4	13,3	787,47	166,68	70,42	36,68	6,95	56,00	132,00	128,00		
Celkem:		16528,00	17135,13	615,13	13932,38	81,3	13189,87	11903,03	94,7	10006,87	84,1	71,8	10428,42	2103,52	657,93	361,95	16,45	624,00	1580,00	696,00	70,00	
%		-	-	4,42	100	-	94,67	-	-	-	-	-	74,85	15,10	4,72	2,60	0,12	-	-	-	-	-

Přehled výkonnosti

01.01.19 - 31.12.19

11.10.2020 13:26:09

Strana: 2

Jméno	W09	W21	W07
	22,62	0,48	
	4,98		16,00
Mechanik 1	32,60	9,35	
	54,90		
Mechanik 2	4,97		
Mechanik 3	2,45		
Mechanik 4	56,82	2,85	
Mechanik 5	19,43	3,90	
	16,12	1,28	
Celkem:	214,88	17,87	16,00
%	-	-	-

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Matěj Vrbka		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R163 Podniková ekonomika a finanční management		
NÁZEV PRÁCE	Analýza vybraných faktorů pro zvýšení produktivity ve vybrané společnosti		
VEDOUČÍ PRÁCE	Ing. Josef Horák, Ph.D.		
KATEDRA	KFU - Katedra financí a účetnictví	ROK ODEVZDÁNÍ	2020
POČET STRAN	63		
POČET OBRÁZKŮ	3		
POČET TABULEK	14		
POČET PŘÍLOH			
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce se zaměřuje na analýzu produktivity práce ve společnosti Porsche Inter Auto CZ spol. s.r.o. Cílem bakalářské práce je zhodnocení produktivity práce pomocí vybraných faktorů u 5 vybraných mechaniků společnosti Porsche Inter Auto CZ spol. s.r.o. pobočka Ostrava a navrhnout možná řešení vedoucích ke zlepšení situace. Teoretická část se zabývá produktivitou práce. Definuje, co je to produktivita, různé metody měření produktivity. Dále bylo zmíněno, jak lze produktivitu zvýšit například pomocí motivace zaměstnanců a různých moderních technologií. Praktická část se detailněji zabývá analýzou současného stavu produktivity v Porsche Inter Auto CZ spol. s.r.o. V závěru praktické části byly zmíněny možné návrhy, které by mohly vést ke zvýšení produktivity mechaniků na pobočce této společnosti v Ostravě.</p>		

KLÍČOVÁ SLOVA	Analyza, produktivita, Porsche Inter Auto CZ spol. s.r.o., práce, mechanik

ANNOTATION

AUTHOR	Matěj Vrbka		
FIELD	6208R163 Business Administration and Financial Management		
THESIS TITLE	Analysis of selected factors to increase productivity in selected company		
SUPERVISOR	Ing. Josef Horák, Ph.D.		
DEPARTMENT	KFU - Department of Finance and Accounting	YEAR	2020
NUMBER OF PAGES	63		
NUMBER OF PICTURES	3		
NUMBER OF TABLES	14		
NUMBER OF APPENDICES			
SUMMARY	<p>The bachelor thesis focuses on the analysis of labour productivity in the company Porsche Inter Auto CZ spol. s.r.o. The aim of the bachelor thesis is to evaluate the productivity using selected factors of 5 selected mechanics of the company PIA CZ spol. s.r.o. in Ostrava and to suggest possible solutions leading to the improvement of the situation. The theoretical part deals with labour productivity. It defines what productivity is, the various methods of measuring productivity. It was also mentioned how productivity can be increased for example by motivating employees and various modern technologies. The</p>		

	<p>practical part deals in more detail with the analysis of the current situation in the PIA CZ spol. s.r.o. At the end of the practical part were mentioned possible suggestions that could lead to an increase of mechanics's productivity in the company's branch in Ostrava.</p>
<p>KEY WORDS</p>	<p>Analysis, productivity, Porsche Inter Auto CZ spol. s.r.o., labour, mechanic</p>