

Česká zemědělská univerzita v Praze

Fakulta lesnická a dřevařská

Katedra zpracování dřeva a biomateriálů



**Fakulta lesnická
a dřevařská**

**Analýza produktivity práce ve vybraném truhlářském
podniku**

Bakalářská práce

Barbora Maunová

doc. Ing. Monika Sarvašová Kvietková, PhD.

2023

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Fakulta lesnická a dřevařská

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Barbora Maunová

Dřevařství

Podnikání ve dřevozpracujícím a nábytkářském průmyslu

Název práce

Analýza produktivity práce ve vybraném truhlářském podniku

Název anglicky

Analysis of labor productivity in a selected carpentry company

Cíle práce

Cílem této bakalářské práce je vymezení a charakteristika produktivity práce a vybraných finančních ukazatelů, jakož to i bonitních a bankrotních modelů. Zjistit, jaký je vztah mezi produktivitou práce a finančními ukazateli, co ovlivňuje produktivitu a jaké jsou možnosti zvýšení výkonnosti zaměstnanců. Jakou roli hraje personalistika v produktivitě práce a jak se liší v ČR a ve světě. Dále práce charakterizuje vybraný podnik a jeho finanční situaci dle vypočtených ukazatelů a následný návrh možné optimalizace.

Metodika

Seznámení se s prostředím truhlářského podniku. Na základě informací získaných konzultacemi s pracovníky odpovídajícími za výrobu bude stručně popsáno fungování podniku. Provedení analýzy podniku pomocí finančních ukazatelů a zhodnocení produktivity firmy. Získání dat od respondentů na základě dotazníku o jejich vnímání fungování podniku, a co nejvíce ovlivňuje jejich pracovní výkon. Analýza produktivity jiných firem v ČR a ve světě a srovnání výsledků s informacemi z námi vybraného podniku. Práce bude obsahovat také návrh optimalizace a její ekonomické dopady.

Časový harmonogram zpracování závěrečné práce bude probíhat v základních a metodologicky odlišných etapách:

1/ červenec – srpen 2022: literární rešerše – analýza literatury s přehledem dosavadních poznatků o řešeném problému a vymezení základních pojmů, které budou používány v práci, zvolení vhodné výzkumné metody a její důkladné nastudování,

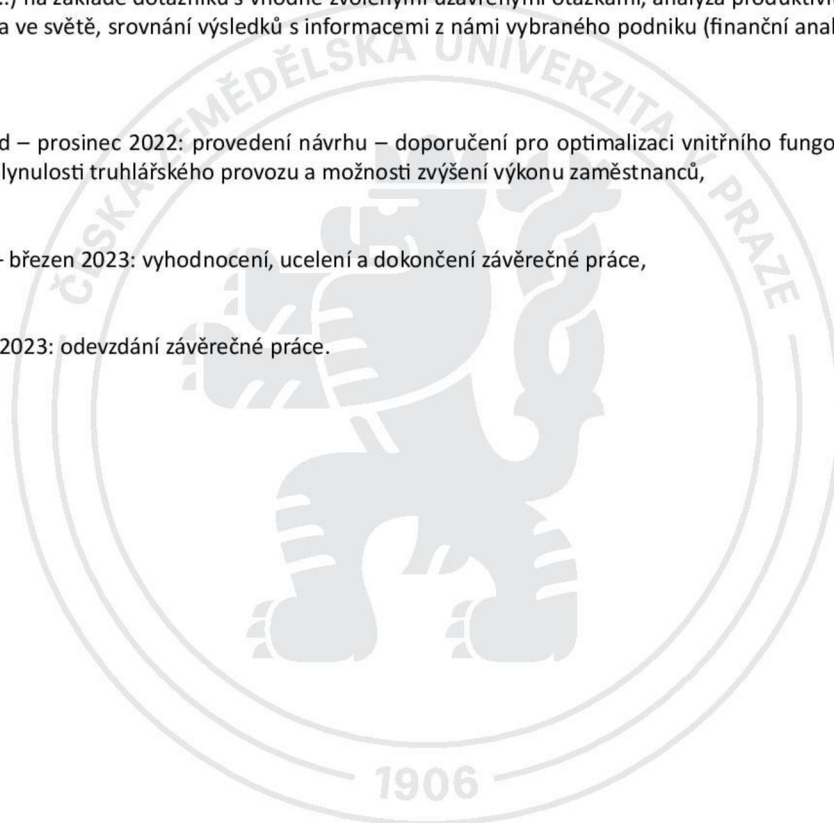
2/ září – říjen 2022: získání a uspořádání informací – rozhovory s pracovníky a vedoucími ve firmě, provedení analýzy vybraného podniku pomocí finančních ukazatelů, získání dat od respondentů (zaměstnanci,

vedoucí, ...) na základě dotazníku s vhodně zvolenými uzavřenými otázkami, analýza produktivity jiných firem v ČR a ve světě, srovnání výsledků s informacemi z námi vybraného podniku (finanční analýza, SWOT analýza),

3/ listopad – prosinec 2022: provedení návrhu – doporučení pro optimalizaci vnitřního fungování firmy, zlepšení plynulosti truhlářského provozu a možnosti zvýšení výkonu zaměstnanců,

4/ leden – březen 2023: vyhodnocení, ucelení a dokončení závěrečné práce,

5/ duben 2023: odevzdání závěrečné práce.



Doporučený rozsah práce

35 – 50 stránek

Klíčová slova

produktivita, finanční analýza, výkonnost firmy, analýza produktivity

Doporučené zdroje informací

- BLAHA, Z., JINDŘICHOVSKÁ, I. Jak posoudit finanční zdraví firmy. 3. rozšířené vydání, Praha: Management Press. 2006. 194 s., ISBN 80-7261-145-3.
- COELLI, T. An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis. (2nd ed.). Springer. 2005. XVII (349). ISBN: 978-0-387-24265-1.
- EICHLER, H., WATZKE, H. Taschenbuch der Holztechnologie. Zweite Buchausgabe. Dresden: Fachbuchverlag. 1976. 966 s.
- FRIESS, F. Velikost provozu a strategie firmy v pilařské výrobě. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze. 2006. 53 s., ISBN 80-213-1533-4.
- HOLEČKOVÁ, J. Finanční analýza firmy. Praha: Aspi. 2008. 208 s., ISBN 978-80-7357-392-8.
- VOCHOZKA, M. Metody komplexního hodnocení podniku. Praha: Grada. 2011. 248 s., ISBN 978-80-247-3647-1.
-

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – FLD

Vedoucí práce

doc. Ing. Monika Sarvašová Kvietková, PhD.

Garantující pracoviště

Katedra zpracování dřeva a biomateriálů

Konzultant

doc. Ing. Pavla Vrabcová, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 7. 7. 2022

doc. Ing. Roman Fojtík, Ph.D.

Vedoucí ústavu

Elektronicky schváleno dne 31. 8. 2022

prof. Ing. Róbert Marušák, PhD.

Děkan

V Praze dne 23. 11. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Analýza produktivity práce ve vybraném truhlářském podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 5.4.2023

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Monice Sarvašové Kvietkové, PhD a Bc. Ing. Petra Palátové, Ph.D. za jejich odbornou pomoc, konzultace, poskytnutí cenných připomínek a trpělivosti při zpracování kvalifikační práce. Dále bych chtěla také poděkovat firmě JELÍNEK truhlářství s.r.o. a JELÍNEK interiér s.r.o., za spolupráci a poskytnutí informací potřebných pro vytvoření této práce.

Analýza produktivity práce ve vybraném truhlářském podniku

Souhrn

Tato bakalářská práce se zabývá definicí a charakteristikou produktivity práce a vybraných finančních ukazatelů. Zkoumá, jaký je vztah mezi produktivitou práce a finančními ukazateli, co produktivitu ovlivňuje a jaké jsou možnosti zlepšení výkonnosti zaměstnanců. Jakou roli hraje v produktivitě práce personalistika a jak se liší v České republice a ve světě. Dále práce charakterizuje vybraný podnik a jeho finanční situaci podle vypočtených ukazatelů a následný návrh možné optimalizace.

V první část se práce zabývala teorií. Bylo vysvětleno, jakým způsobem se podnik hodnotí, jaké analýzy se běžně využívají a jaké postupy výpočtu zvolit. Dále také jaké vstupy byly pro hodnocení a výpočty potřeba a jakým způsobem se počítaly.

Ve druhé části bylo popsáno fungování firmy a na základě teoretických znalostí z předešlé části byly vytvořeny postupy výpočtu produktivity, vybraných finančních ukazatelů a postup vytvoření a analýzy dotazníku pro vybraný podnik.

Ve třetí byly získané výsledky vyhodnoceny, porovnány s firmami a informacemi z daného odvětví.

Ve čtvrté části byla provedena diskuse výsledků z předešlé části a zhodnocení možného přínosu pro vědu a praxi.

Pátá část práce se věnovala shrnutí výsledků, poznatků a dále také možným návrhům na optimalizaci pro zkoumaný podnik.

Klíčová slova: produktivita, finanční analýza, výkonost firmy, analýza produktivity, řízení lidských zdrojů

Analysis of labor productivity in a selected carpentry company

Summary

This bachelor thesis deals with the definition and characteristics of labour productivity and selected financial indicators. It examines what is the relationship between labour productivity and financial indicators, what influences productivity and what are the opportunities to improve employee performance. What role HR plays in labour productivity and how it differs in the Czech Republic and worldwide. Furthermore, the thesis characterizes the selected enterprise and its financial situation according to the calculated indicators and the subsequent proposal of possible optimization.

The first part of the thesis deals with the theory. It was explained how the enterprise is evaluated, what analyses are commonly used and what calculation procedures to choose. Furthermore, also what inputs were needed for the evaluation and calculations and how they were calculated.

In the second part, the functioning of the company was described and based on the theoretical knowledge from the previous part, the procedures for calculating productivity, selected financial ratios and the procedure for creating and analysing a questionnaire for the selected company were developed.

In the third, the obtained results were evaluated and compared with firms and information from the industry.

In the fourth part, a discussion of the results from the previous part and an evaluation of the possible contribution to science and practice was made.

The fifth part of the thesis was devoted to the summary of the results and findings as well as possible suggestions for optimization for the studied company.

Keywords: productivity, financial analysis, company performance, productivity analysis, human resource management

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce	12
3 Literární rešerše	13
3.1 Zpracování dřeva a truhlářství.....	13
3.2 Produktivita	14
3.3 Finanční ukazatele	16
3.3.1 Rentabilita	16
3.3.2 Likvidita.....	18
3.3.3 Zadluženost	19
3.3.4 Bonitní a bankrotní model	19
3.4 Řízení lidských zdrojů	21
3.5 Možnosti zvýšení výkonnosti zaměstnanců.....	23
4 Metodika	26
4.1 Seznámení s prostředím zkoumaného podniku.....	26
4.1.1 Vstupní suroviny a jejich skladování	27
4.1.2 Příjem zakázek	29
4.1.3 Výroba zakázek.....	29
4.1.4 Doprava a montáž	31
4.2 Analýza zkoumaného podniku.....	32
4.2.1 Analýza produktivity práce.....	32
4.2.2 Finanční analýza	34
4.2.3 Analýza faktorů ovlivňujících výkonnost.....	35
5 Výsledky	37
5.1 Vyhodnocení produktivity práce	37
5.2 Vyhodnocení finančních ukazatelů.....	39
5.3 Vyhodnocení dotazníku	41
6 Diskuze	45
6.1 Produktivita	45
6.2 Finanční zdraví.....	46
6.3 Co ovlivňuje výkonnost zaměstnanců	47
6.4 Přínosy pro vědu a praxi	47
7 Závěr.....	49
8 Literatura.....	51
9 Samostatné přílohy	57

1 Úvod

Produktivitou se lidé zabývali již v dávné historii. Ačkoliv v té době ještě nebyla jasně definována, lidé se neustále snažili najít nové způsoby, jak zjednodušit svůj život a co nejlépe využít své práce pro zlepšení svých podmínek. Například ve dřevozpracujícím odvětví to vedlo, k neustálému vylepšování nástrojů a vynalézání strojů, které mohli zjednodušit nebo urychlit jejich práci.

V současné době je produktivita klíčovým faktorem pro všechny podniky, ať už výrobní nebo nevýrobní. Její analýza společně s finanční analýza je nedílnou součástí hodnocení podniku. Analýzy slouží ke zhodnocení aktuálního stavu firmy, a i jako určitá zpětná vazba dosavadních činností podniku. Jsou jedním ze způsobů, které pomáhají firmám identifikovat oblasti, které lze zlepšit a navýšit tak svou schopnost konkurovat jiným podnikům.

Pro správné analyzování produktivity je nezbytné znát nejen výrobní proces a jeho průběh, ale také efektivitu práce zaměstnanců a využívání dostupných zdrojů. Proto se k vyhodnocení produktivity často používají různé metody, které mohou být zaměřené na množství vyrobené produkce, zisk nebo tržby.

Jednou z metod může být analýza množství produkce firmy, při které se zjišťuje kolik vyprodukuje za určité období. Podobně může být měřena produktivita i na základě zisku nebo tržeb. Tyto dvě metody se dají dobře sledovat, jde u nich vyhodnocovat změny produktivity v průběhu let a lze je porovnávat s jinými podniky. Další metodou může být analýza výrobního procesu. Cílem je zjistit, jak probíhá postup výroby, identifikovat slabá místa, kde může docházet ke ztrátám, jak časovým, tak finančním a provést potřebná opatření.

Jelikož firma není pouze o číslech, ale i o lidech, kteří v ní pracují, může být také metodou pro vyhodnocení produktivity i dotazník. Díky němu je od zaměstnanců možné zjistit, jejich názor na to, jak podnik funguje, co by se mohlo změnit a jak by se dala zlepšit produktivita, případně co ovlivňuje jejich produktivitu.

Všechny tyto metody mají své výhody a nevýhody, a proto je důležité je používat v kombinaci s dalšími analýzami, aby byla dosažena co nejlepší přesnost. Pouze díky úplnému a komplexnímu pohledu na produktivitu práce mohou manažeři truhlářského podniku najít způsoby, jak zvýšit produktivitu a efektivitu svých pracovníků a zlepšit výkonnost firmy jako celku.

Především v době, kdy hrozí, či už nastala ekonomická krize, je potřeba takováto hodnocení vykonávat. V současné době je toto téma v České republice čím dál aktuálnější. Ať už jde o vzrůstající ceny energií nebo nárůst inflace, firmy se snaží snižovat své náklady.

Některé podniky mohou zvažovat propouštění zaměstnanců za účelem snížení nákladů. V takovém případě je ale nevyhnutelné se zaměřit i na zvýšení produktivity práce, aby s menším počtem zaměstnanců, stále dosahovali dostatečného obrátu.

2 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je vymezení a charakteristika produktivity práce a vybraných finančních ukazatelů, jakož to i bonitních a bankrotních modelů. Zjistit, jaký je vztah mezi produktivitou práce a finančními ukazateli, co ovlivňuje produktivitu a jaké jsou možnosti zvýšení výkonnosti zaměstnanců. Jakou roli hraje personalistika v produktivitě práce a jak se liší v ČR a ve světě. Dále práce charakterizuje vybraný podnik a jeho finanční situaci dle vypočtených ukazatelů a následný návrh možné optimalizace.

3 Literární rešerše

Abychom úspěšně zanalyzovali produktivitu práce podniku, je potřeba zhodnotit hned několik oblastí truhlářského podniku. Ať už se jedná o zjištění, finančního zdraví firmy, pomocí finančních ukazatelů, bonitních a bankrotních modelů nebo hodnocení řízení lidských zdrojů firmy nebo informací o daném odvětví.

3.1 Zpracování dřeva a truhlářství

Historie truhlářství sahá až do doby dávno před vznikem psaných záznamů, jako řemeslo se však začalo rozvíjet až v době středověku, kdy docházelo k rozvoji měst a k výstavbě mnoha staveb. Truhláři se stali nedílnou součástí stavebního procesu a postupem času se jejich řemeslo stalo stále významnější. V období středověku pak truhláři pracovali především s dřevem a vyráběli nábytek, dveře, okna a další prvky staveb. Truhlářství zaznamenalo svůj rozkvět v 18. a 19. století, kdy se truhláři začali specializovat na výrobu určitých typů nábytku, což vedlo k vzniku nových technik a postupů. V té době také začaly používat nové materiály, jako například laminované dřevo a kovové spojky velikostech (Havránek, 1948).

Výrobky ze dřeva stále velmi oblíbené a truhlářství je tak hojně využívané řemeslo i v dnešní době. Uplatňuje se především v oblasti výroby nábytku, dveří, oken a dalších stavebních prvků. Pro výrobu lze kromě masivního dřeva využívat i dřevotřískové, dřevovláknité desky a další materiály (Prokeš, 1965).

Při výběru materiálu je potřeba dbát na zvolení správného druhu dřeviny, jelikož na základě vlastností dřeva (fyzikálních, mechanických) se liší i možnosti jejich použití. Stejně tak je nutné zohlednit, zda máme technologické možnosti pro výrobu daného výrobku (Eichler, 1976).

Díky tomu, že v průběhu let docházelo k neustálému zdokonalování a vylepšování strojů, je dnešní způsob výroby účinnější a přesnější. První stroje na zpracování dřeva byly velmi jednoduché nástroje jako například pily a dláta, které byly používány již v pravěku. V průběhu času se ale stroje na zpracování dřeva stávaly stále složitějšími a technologicky vyspělejšími. Mezi první významné stroje patřily například různé druhy pil, frézky a soustruhy, které se začaly používat v průmyslové výrobě dřeva na přelomu 18. a 19. století (Josten, 2010).

Stále více firem, ale v dnešní době také implementuje do výroby CNC (Computer Numerical Control) neboli počítačem řízené stroje, které umožňují truhlářům precizní, a především rychlejší zpracování dřeva (Raptor technologies s.r.o., 2021). Díky těmto vlastnostem snižují firmě náklady na produkci a zároveň výrazně zvyšují produktivitu.

3.2 Produktivita

Produktivita práce je měřítkem efektivnosti a účinnosti práce při výrobě zboží nebo služeb. Podle Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) je produktivita práce definována jako "množství zboží a služeb vyrobených na jednotku vložené práce" (OECD Glossary of Statistical Terms).

Produktivita práce může být ovlivněna technologickým pokrokem, protože nové technologie mohou zvýšit účinnost a efektivitu práce. Například automatizace může snížit potřebu manuální práce, zatímco nový software může zefektivnit administrativní úkony. Produktivitu práce mohou ovlivnit také dovednosti a školení pracovníků. Dobře vyškolená a kvalifikovaná pracovní síla bude pravděpodobně produktivnější než méně kvalifikovaná pracovní síla (Novotná, 2008).

V poslední době se ale společnosti začali věnovat spíše rozvoji vedení než samotnému zvyšování produktivity, protože dobré vedení má značný vliv na výkonnost jednotlivců i celých týmů (a často ji výrazně omezuje). Motivace a spokojenost zaměstnanců je další zásadní oblastí, které je třeba věnovat pozornost, protože motivovaní zaměstnanci často podávají lepší výkony (Barták, 2004).

Vysoká produktivita práce může také vést ke zlepšení finančních výsledků společnosti, zatímco nízká produktivita práce může způsobit finanční problémy.

Konkrétně vyšší produktivita práce může vést k následujícím výhodám:

- Nižší náklady na výrobu, protože se více výrobků vyrábí za stejnou cenu nákladů na práci.
- Vyšší tržby, protože se větší množství výrobků prodává za stejnou nebo nižší cenu.
- Vyšší zisk, protože se získávají vyšší tržby při stejných nákladech.

Úroveň produktivity je určena poměrem množství výstupů k objemu vstupů použitých v určitém období: čím více užitečných položek je vytvořeno s menším množstvím zdrojů, tím více produktivita roste. Výrobci se proto musí zaměřit jak na produktivitu, tak ale také na kvalitu, protože špatná kvalita snižuje konkurenceschopnost a ceny výrobků nebo služeb. (Synek, 2011).

Pro hodnocení stavu a změn efektivity práce lze všeobecně použít ukazatele jako (Barták, 2004):

$$\frac{\text{účetní přidaná hodnota}}{\text{pracovníci, odpracované hodiny, apod.}} \quad (1)$$

Analýzu produktivity práce lze hodnotit na makro (pro stát) nebo mikro úrovni (pro podnik). Na makro úrovni se počítá hrubý domácí produkt nebo hrubá přidaná hodnota vůči počtu zaměstnanců nebo počtu odpracovaných hodinám. Na mikro úrovni je to pak přidaná hodnota, objem výroby, hodnota produkce nebo tržby vůči počtu zaměstnanců nebo odpracovaných hodinám.

Výpočet těchto ukazatele produktivity může vypadat například takto (Sujová, 2012):

- **Produktivita práce (LP – Labour Productivity)**

$$LP_R = \frac{\text{tržby}}{\text{počet zaměstnanců}} \quad [\text{Kč}] \quad (2)$$

$$LP_P = \frac{\text{zisk}}{\text{počet zaměstnanců}} \quad [\text{Kč}] \quad (3)$$

$$LP_{VA} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet zaměstnanců}} \quad [\text{Kč}] \quad (4)$$

- **Míra produktivity práce (LPR – Labour Productivity Rate) - počet zaměstnanců na jednotku měny tržeb nebo výroby.**

$$LPR_R = \frac{\text{počet zaměstnanců}}{\text{tržby}} \quad [\text{počet osob}] \quad (5)$$

$$LPR_{VA} = \frac{\text{počet zaměstnanců}}{\text{přidaná hodnota}} \quad [\text{počet osob}] \quad (6)$$

Touto metodou ale samozřejmě nelze pokrýt všechny kategorie měření produktivity.

Produktivitu lze porovnávat v různých časových obdobích, odvětvích a zemích. To umožňuje organizacím porovnávat svou výkonnost se standardy odvětví a identifikovat oblasti, ve kterých se mohou zlepšit. Často se používá jako měřítko hospodářského růstu, protože zvýšení produktivity práce může vést ke zvýšení produkce a vyšším ziskům (Kavan, 2002).

Pro porovnání produktivit v různých regionech nebo zemích se používá tzv. nominální produktivita práce (NPP) (eurostat, 2022). Běžně je vypočítávána jako podíl tržeb nebo hrubého

domácího produktu (HDP) na počet zaměstnanců. To znamená, že NPP je měřítkem toho, kolik hodnoty výrobků a služeb bylo vygenerováno za jednotku práce (zaměstnanec) v daném období.

Produktivita práce LP (Labour productivity) měří stejnou věc jako NPP, tedy kolik hodnoty bylo vygenerováno na jednoho zaměstnance. Rozdílem je, že LP je vypočítávána jako podíl výroby (nebo tržeb) na počet zaměstnanců, zatímco NPP se obvykle vypočítává jako podíl HDP (nebo tržeb) na počet zaměstnanců. Nicméně, oba ukazatele by měly poskytovat podobné výsledky a sloužit k měření produktivity práce v daném regionu nebo zemi (Ahmad, 2003).

Pro správnou interpretaci je však potřeba převést jednotky měny na eura a vytvořit index (eurostat, 2022):

$$\text{Index} = \frac{\text{podíl nominální produktivity práce v daném regionu}}{\text{průměrná nominální produktivity práce v EU}} \times 100 \quad (7)$$

Celkově je produktivita práce pro organizace užitečným nástrojem pro hodnocení jejich výkonnosti a identifikaci oblastí pro zlepšení. Měla by se však používat ve spojení s dalšími např. finančními ukazateli, aby poskytla úplnější obraz o výkonnosti.

3.3 Finanční ukazatele

Finanční ukazatele, bonitní a bankrotní modely jsou nástroje používané pro analýzu finančního zdraví společností a předpověď jejich budoucího vývoje.

Podle Vochozky (2020), je základním vstupem pro výpočet těchto ukazatelů účetní závěrka, která se skládá z rozvahy, výkazu zisku a ztrát, výkazu cashflow, přílohy k účetní závěrce.

Finanční ukazatele jsou číselné výsledky, které umožňují porovnávat a vyhodnocovat hospodaření společností v průběhu času nebo mezi různými společnostmi. Tyto ukazatele se liší v závislosti na cílové skupině, pro kterou jsou určeny, nejčastěji zahrnují základní měřítka jako rentabilita, likvidita, zadluženost, výkonnost apod. (Brigham, 2020).

3.3.1 Rentabilita

Rentabilita neboli výkonnost či návratnost, je finanční poměrové číslo, které vyjadřuje schopnost podniku vytvářet zisk vzhledem k vynaloženým prostředkům. Jedná se tedy o míru efektivity investic a výkonnosti podniku. Rentabilita může být měřena různými způsoby a výsledný výpočet se liší podle toho, na co se zaměřujeme (Vochozka, 2020).

Mezi nejčastěji používané způsoby výpočtu rentability patří (Holečková, 2008):

- **Rentabilita celkového jmění (ROE)** - tato rentabilita vyjadřuje poměr mezi ziskem a celkovým jměním podniku a vyjadřuje, jak úspěšně se podniku daří využívat vlastní kapitál. Výpočet ROE lze provést jako podíl čistého zisku po zdanění (EAT – earnings after taxes) k vlastnímu kapitálu a výsledkem je procentní hodnota.

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} * 100 [\%] \quad (8)$$

- **Rentabilita aktiv (ROA)** - tato rentabilita vyjadřuje poměr mezi ziskem a celkovým objemem aktiv podniku a ukazuje, jak efektivně podnik využívá své zdroje a investice. Výpočet ROA lze provést jako podíl zisku před zdaněním a nákladovými úroky (EBIT – earnings before interests and taxes) k celkovým aktivům a výsledkem je opět procentní hodnota. Existuje několik variant pro výpočet ROA, ale jako souhrnný ukazatel lze považovat tento:

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{aktiva}} * 100 [\%] \quad (9)$$

- **Rentabilita tržeb (ROS)** - je finanční poměrové číslo, které měří ziskovost společnosti dělením jejího provozního zisku čistými tržbami. Poměr je vyjádřen jako procento a ukazuje, kolik zisku společnost vygenerovala pro každou jednotku výnosu. ROS je také znám jako marže provozního zisku. ROS je užitečným ukazatelem finančního zdraví společnosti a její efektivity v provozních činnostech, protože měří schopnost společnosti kontrolovat náklady a generovat zisky ze svého hlavního podnikání. Ve výpočtu lze v čitateli použít buď čistý zisk po zdanění (EAT) nebo stejně jako u ROA, zisk před zdaněním a nákladovými úroky (EBIT).

$$ROS = \frac{EAT}{\text{tržby z prodeje}} * 100 [\%] \quad (10)$$

$$ROS = \frac{EBIT}{\text{tržby z prodeje}} * 100 [\%] \quad (11)$$

3.3.2 Likvidita

Likvidita je schopnost podniku splácet své závazky v krátkodobém horizontu a udržovat tak plynulý chod svého podnikání. Jedná se o velmi důležitý ukazatel finančního zdraví podniku a jeho schopnosti řídit své financování (Vochozka, 2020).

Existuje několik způsobů, jak vypočítat ukazatele likvidity. Jak uvádí Jadviščík (2011) mezi nejčastěji používané způsoby výpočtu likvidity patří:

- **Okamžitá likvidita (racionální likvidita)** - schopnost "okamžitě" uhradit své krátkodobé dluhy, tj. hotovostí, penězi na bankovních účtech, šeky nebo krátkodobým majetkem. Výpočet okamžité likvidity se provádí jako podíl hotovosti a obchodních pohledávek k celkovým krátkodobým závazkům.

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} * 100 [\%] \quad (12)$$

- **Pohotová likvidita** – měří kolik korun potřebujeme na úhradu 1 Kč krátkodobých závazků z našich peněz a pohledávek (hotovost v pokladně nebo na bankovním účtu). Výpočet běžné likvidity se provádí jako podíl oběžných aktiv k celkovým krátkodobým závazkům.

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva-zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} * 100 [\%] \quad (13)$$

- **Běžná likvidita** – kolikrát bychom mohli splatit své dluhy, kdybychom v určitém okamžiku proměnili všechna svá oběžná aktiva v hotovost, nebo kolik korun všech našich oběžných aktiv je kryto jednou korunou našich krátkodobých závazků. Výpočet absolutní likvidity se provádí jako podíl hotovosti k celkovým krátkodobým závazkům.

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} * 100 [\%] \quad (14)$$

3.3.3 Zadluženost

Zadluženost vyjadřuje poměr mezi cizím a vlastním kapitálem podniku a ukazuje, do jaké míry podnik využívá cizí finanční prostředky na financování svého podnikání. (Vochozka, 2020)

Zadluženost může být vyjádřena různými ukazateli, mezi nejčastěji používané patří (Blaha, 2006):

- **Celková zadluženost** – popisuje stav peněžních prostředků společnosti. Ukazuje, jak velká část aktiv firmy je podporována externím financováním. Pro věřitele, zejména pro banku, představuje riziko, pokud jsou hodnoty celkové zadluženosti vyšší (Jadvišček, 2011).

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100 [\%] \quad (15)$$

- **Dlouhodobá zadluženost** – udává procento aktiv společnosti, která jsou financována dlouhodobými úvěry. Pomáhá najít ideální rovnováhu mezi dlouhodobými a krátkodobými externími nástroji.

$$\text{dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{dlouhodobý cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100 [\%] \quad (16)$$

- **Běžná zadluženost** – podobně jako předchozí ukazatel dlouhodobého dluhu funguje tento ukazatel na stejných principech. Výše aktiv organizace, která je podporovaná krátkodobými cizími penězi se udává pomocí ukazatele běžné zadluženosti. (Fibírová, 2015)

$$\text{běžná zadluženost} = \frac{\text{krátkodobý cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100 [\%] \quad (17)$$

3.3.4 Bonitní a bankrotní model

Bonitní modely se zaměřují na posouzení kreditní schopnosti společnosti. Výsledkem analýzy bonitního modelu je bonitní skóre, které indikuje, jak je společnost schopna splácet své finanční závazky včas a v plné výši.

Bankrotní modely se zaměřují na predikci rizika bankrotu společnosti. Tyto modely využívají finančních ukazatelů a dalších faktorů, jako jsou konkurenční prostředí, regulace atd. Výsledkem analýzy bankrotního modelu je bankrotní skóre, které indikuje pravděpodobnost, že společnost se dostane do finanční potíže a nezvládne splácet své závazky (Finanalysis, 2023).

Použití finančních ukazatelů, bonitních a bankrotních modelů může pomoci investorům, věřitelům a manažerům při rozhodování o tom, zda investovat do společnosti, poskytnout jí úvěr nebo ji řídit. Tyto nástroje však také mají své omezení a je důležité je používat s opatrností a v kombinaci s dalšími analýzami.

Altmanova analýza – model ZETA

Model ZETA byl vytvořen jako modifikace Altmanovy analýzy Z Score, pro podniky, které nejsou obchodovatelné na kapitálových trzích, což je vhodné především pro analýzy českých firem, jelikož v České republice existuje pouze málo obchodovatelných společností.

Tvar rovnice ZETA:

$$Z' = 0,717 \cdot X1 + 0,847 \cdot X2 + 3,107 \cdot X3 + 0,42 \cdot X4 + 0,998 \cdot X5 \quad (18)$$

X1 – čistý provozní kapitál / aktiva

X2 – zadržovaný zisk / aktiva

X3 – EBIT / aktiva

X4 – vlastní kapitál / cizí kapitál

X5 – tržby / aktiva

Pokud je výsledná hodnota ZETA větší nebo rovna 2,9, je podnik bonitní. Pokud bude výsledná hodnota ZETA menší než 1,23, jedná se o bankrotní podnik. Jakékoli hodnoty mezi, jsou tzv. šedá zóna, kde nelze přesně určit, zda bude podnik bonitní nebo bankrotní (Marek, 2009).

Altman a Hotchkiss (2006) tvrdí, že tato metoda má schopnost předpovídat bankrot s 90,9% úspěšností, zatímco pouze s 3% šancí zařadí prosperující podnik mezi ty, které skončí v bankrotu.

Existuje mnoho dalších bonitních a bankrotních modelů kromě Altmanovy analýzy, se používají i Indexy IN, Tafflerův index, Index bonity, Rychlý Kralickův test apod. V praxi se ovšem nejčastěji setkáváme s Altmanovou analýzou, případně s Indexy IN.

V tabulce č. 1 jsou uvedeny vybrané bonitní a bankrotní modely a jejich faktory, které mohou pomoci s výběrem toho nejvhodnějšího pro zvolený podnik.

Tabulka 1 Modely, jejich možnosti a omezení (Maunová, 2016)

Modely	Vznik modelů	Výhody	Nevýhody
Altmanovo modely Z Score, ZETA, Z'' Score, Z CZ	USA	Jsou vytvořeny modifikace pro podniky neobchodovatelné na kapitálových trzích, pro nevýrobní podniky a dokonce i pro české podniky	Využívají ukazatelé kapitálového trhu, vytvořené pro podniky působící na jiném trhu, dostupnost dat u modifikace Z CZ
Indexy IN95, IN99, IN01, IN05	ČR	Využívá data z českých účetních výkazů a zohledňuje ekonomickou situaci v ČR, IN95 je soustředěný přímo na daná výrobní odvětví	Dostupnost dat - závazky po lhůtě splatnosti
Tafflerův model	Británie	Dostupnost dat, malé množství dat pro výpočet, jednoduchost výpočtu	Využívá čtyř poměrových ukazatelů, není využito ROA, která hraje ve většině ostatních modelů klíčovou roli
Index bonity	Německo, Rakousko	Dostupnost dat, malé množství dat pro výpočet, jednoduchost výpočtu, široká škála hodnocení podniku	Nejvyšší váhy jsou přiděleny ukazatelům ROA a ROS ¹² , ukazatelé založené na zisku.
Grünwaldův index bonity	ČR	Ohodnocení každého ukazatele je maximálně 3 body, model vytvořený pro české ekonomické prostředí	Náročnější způsob výpočtu
Rychlý Kralicek test	Rakousko	Komplexní hodnocení podniku, nenáročný pro výpočet, ukazatelé nejsou násobeny váhami	Dostupnost dat

Samozřejmě nesmíme zapomínat, že produktivita nebo zdraví firmy se neodráží pouze v číslech a finančních ukazatelích, ale také v kvalitě práce a angažovanosti jejich zaměstnanců. Právě oni, kteří přinášejí finance do firmy a umožňují jí tak fungovat. Jejich přínos pro finanční toky firmy a její ziskovost je tedy nesmírně důležitý. Proto je také pro každou firmu klíčové mít dobře řízené lidské zdroje.

3.4 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů (human resource management) neboli také personalistika, zahrnuje soubor procesů, metod, technik a postupů, které mají za úkol plánovat, organizovat,

motivovat, vybírat, rozvíjet, hodnotit a odměňovat lidské zdroje v organizaci (Armstrong, 2020).

Zde jsou uvedeny základní úlohy managementu lidských zdrojů (Veber, 2009):

1. **Plánování lidských zdrojů** – identifikace požadavků na pracovní sílu a plánování, jak tuto pracovní sílu získat a udržet.
2. **Nábor a výběr zaměstnanců** – proces hledání, oslovení, výběru a zaměstnávání vhodných kandidátů na pracovní pozice.
3. **Rozvoj zaměstnanců** – poskytování školení, vzdělávání a rozvoje pracovních dovedností zaměstnanců.
4. **Hodnocení výkonnosti** – stanovení cílů, sledování a hodnocení výkonu zaměstnanců a následné poskytování zpětné vazby a motivace k dosažení lepších výsledků.
5. **Odměňování a motivace** – vytváření systémů odměňování a motivace zaměstnanců, aby byli motivováni k dosažení lepších výsledků
6. **Řízení pracovních vztahů** – komunikace se zaměstnanci, řešení konfliktů a problémů a zajištění kvalitních pracovních vztahů mezi zaměstnanci a vedením.
7. **Řízení změn** – plánování a implementace změn v organizaci, včetně změn v oblasti lidských zdrojů, a zajištění podpory zaměstnanců v procesu změny.

K dosažení co nejlepšího využití lidských zdrojů organizace v souladu se strategickými cíli a požadavky prostředí je zapotřebí využít mnoho teoretických i praktických přístupů v rámci řízení lidských zdrojů. Tento proces se skládá z řady činností, nástrojů, technik a postupů, které mají klíčový vliv na výkon organizace a její schopnost dosahovat stanovených cílů (Dvořáková, 2007).

Řízení lidských zdrojů (personalistika) se může v různých zemích lišit v závislosti na mnoha faktorech, jako jsou kulturní, historické, právní a ekonomické podmínky.

Zde jsou některé příklady rozdílů v řízení lidských zdrojů mezi Českou republikou a světem:

- **Právní podmínky:** Každá země má své vlastní zákony a předpisy týkající se zaměstnání a pracovních vztahů. Například v České republice platí Zákoník práce, zatímco v USA existuje řada zákonů a federálních předpisů, jako je například zákon o minimální mzdě a zákon o právech zdravotně postižených osob (Dvořáková, 2007).

- **Kultura a hodnoty:** Každá země má své vlastní kulturní a společenské normy a hodnoty, které mohou ovlivnit způsob, jakým se řízení lidských zdrojů provádí. Například v Japonsku se velký důraz klade na kolektivismus a oddanost společnosti, zatímco v USA se více prosazuje individualismus a nezávislost. V některých zemích je také běžný a osobní, vztah k zaměstnancům přátelský, zatímco v jiných zemích je to striktně profesionální vztah.
- **Způsob výběru zaměstnanců:** V některých zemích se výběr zaměstnanců provádí hlavně na základě akademických výsledků a znalostí, zatímco v jiných zemích se klade důraz na zkušenosti a praktické dovednosti (Sparrow, 2016).
- **Zaměstnanecké výhody:** I zaměstnanecké výhody mohou být v různých částech světa odlišné. V zemích, kde se kladou větší důraz na rodinný život, jako je tomu například v Evropě a Kanadě, mohou zaměstnanci očekávat větší flexibilitu v pracovních podmínkách, aby se jim usnadnilo sladění práce a rodinného života. Zaměstnanci mívají delší dovolenou a větší důraz se klade na práci a rodinný životní balanc (Mathis, 2010).

Tyto rozdíly v řízení lidských zdrojů mezi Českou republikou a světem jsou pouze některé z mnoha faktorů, které mohou ovlivnit způsob, jakým se s lidmi v organizaci nakládá. Každá země a každá organizace se může lišit, a proto je důležité, aby manažeři a pracovníci v oblasti řízení lidských zdrojů měli široké povědomí o těchto rozdílech a dokázali je přizpůsobit konkrétním podmínkám.

Celkově lze říci, že řízení lidských zdrojů je klíčovým prvkem pro úspěšné fungování každé organizace a jeho důležitost by neměla být podceňována. Správné řízení lidských zdrojů může totiž přinést mnoho výhod, jako je zvýšení produktivity, zlepšení pracovního prostředí a zvýšení spokojenosti zaměstnanců a tím i jejich výkonnosti.

3.5 Možnosti zvýšení výkonnosti zaměstnanců

Identifikace faktorů, které vedou jednotlivé zaměstnance k tomu, aby dosahovali zamýšlených výsledků, je jedním z klíčových úkolů manažera. V jednadvacátém století musí

manažeři najít jiné způsoby, jak vzbudit zájem, aby podpořili zájem pracovníků o kvalitu jejich pracovních činností. Nemohou se spokojit pouze s motivací. Samozřejmě je stále zásadní platit pracovníkům spravedlivou mzdu, protože se potřebují uživit. Jak však ukázaly různé studie, používání peněz jako formy motivace neodpovídá standardům manažerů, protože rychle ztrácí svou motivační sílu. Z tohoto důvodu efektivní organizace používají další motivační strategie přizpůsobené potřebám konkrétních profesí (Tureckiová, 2004).

Existuje mnoho způsobů, jak lze u zaměstnanců zvýšit jejich výkonnost v práci (Avelino, 2021):

- **Odborná příprava a vzdělávání:** Poskytování vzdělání a odborné přípravy zaměstnancům je klíčové pro zvyšování jejich schopností a dovedností, což může mít přímý vliv na jejich výkonnost.
- **Jasně a konkrétní cíle:** Zaměstnanci by měli mít jasně stanovené cíle a vědět, co se od nich očekává. To může pomoci zlepšit jejich motivaci a zaměření na klíčové oblasti.
- **Zpětná vazba:** Pravidelná a konstruktivní zpětná vazba od vedoucích pracovníků a kolegů může pomoci zaměstnancům identifikovat oblasti, ve kterých mohou zlepšit svou výkonnost.
- **Inovace a kreativita:** Podporování inovativního a kreativního myšlení může pomoci zaměstnancům přemýšlet o nových způsobech, jak řešit problémy a zlepšit výkon.
- **Motivace a odměňování:** Správný systém odměňování a motivace může pomoci zvýšit výkonnost zaměstnanců tím, že jim poskytne motivaci k dosažení cílů a vyššímu úsilí. Lze říci, že motivace má významný vliv na výkonnost zaměstnanců. Motivace může být ovlivněna různými faktory, jako jsou finanční odměny, možnosti růstu a rozvoje, pracovní podmínky, vztahy s nadřízenými a kolegy apod. (Pavlíková, 2013). Klíčovým faktorem pro motivaci zaměstnanců je jejich vnímání spravedlnosti při odměňování a oceňování práce (Klíčová, 2011).

- **Zlepšení pracovního prostředí:** Zlepšení pracovního prostředí může mít vliv na produktivitu a výkonnost zaměstnanců. To může zahrnovat zlepšení ergonomie, zlepšení klimatu, vylepšení technologií a procesů, ale například i komunikaci a vztahy mezi spolupracovníky.

Je důležité si uvědomit, že každá organizace a každý tým má své specifické potřeby a přístupy, takže způsob, jakým se zaměstnanci mohou zlepšit, může být různý a bude záviset na konkrétní situaci.

Pokud firmy chtějí zjistit, jak zvýšit výkonnost svých zaměstnanců, jedním z možných nástrojů, který mohou využít, je dotazníkový průzkum. Tento nástroj umožňuje získat ucelený pohled na to, jak zaměstnanci vnímají svou práci a co by mohlo být vylepšeno.

Dotazníky mohou být sestaveny s cílem získat informace o různých aspektech práce, jako jsou pracovní podmínky, spokojenost s vedením, dostatek informací, jasné a konkrétní cíle, možnosti odborného rozvoje a mnoho dalšího. Zaměstnanci mohou také být požádáni, aby zhodnotili své schopnosti a dovednosti a navrhli možnosti, jak by mohli své výkonnosti zlepšit.

Dotazníkový průzkum může být přínosem pro jakoukoli organizaci, protože umožňuje získat informace o tom, co zaměstnanci považují za důležité a co by mohlo být vylepšeno. Tyto informace mohou být poté použity pro zlepšení pracovních podmínek, motivace zaměstnanců a zvýšení jejich produktivity.

4 Metodika

V rámci této práce bylo detailněji prozkoumáno prostředí truhlářského podniku a jeho fungování. Kromě informací získaných od majitele firmy a od pracovníků odpovědných za výrobu, bylo využito i další zdrojů informací, jako jsou například veřejné ale i interní dokumenty.

Analýza podniku byla provedena pomocí finančních ukazatelů, které poskytují přehled o hospodaření firmy a umožňují porovnání s ostatními firmami na trhu. Byla zhodnocena i produktivita podniku a vliv různých faktorů na pracovní výkon zaměstnanců.

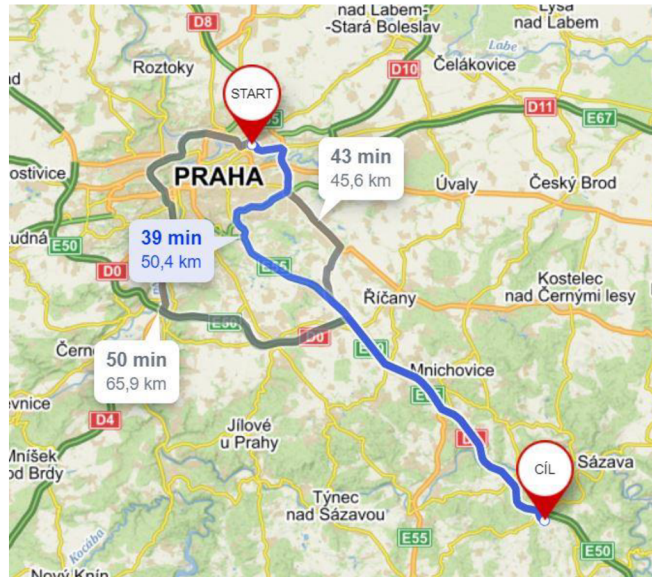
Pro získání uceleného pohledu na vnímání fungování podniku ze strany pracovníků byl využit dotazníkový průzkum (viz. příloha 1), kde byli respondenti vyzváni k vyjádření svého názoru na různé faktory, které nejvíce ovlivňují jejich pracovní výkon.

Kromě interní analýzy bylo provedeno srovnání s produktivitou jiných firem ve dřevozpracujícím odvětví v České republice a ve světě. Získané výsledky byly poté srovnány s informacemi z námi vybraného podniku a bylo provedeno zhodnocení výkonnosti podniku v porovnání s konkurencí.

Na základě získaných informací a výsledků analýzy byla navržena optimalizace fungování podniku. Tento návrh optimalizace zahrnuje konkrétní doporučení pro zlepšení výkonnosti firmy v různých oblastech, jako jsou například využívání technologií či zlepšení pracovního prostředí pro zaměstnance.

4.1 Seznámení s prostředím zkoumaného podniku

Vybraným modelem pro tuto bakalářskou práci je JELÍNEK truhlářství s.r.o., tato firma se specializuje na zakázkovou výrobu truhlářských prvků do interiérů, především dřevěných schodišť a zábradlí, ale případně i dveří, postelí a dalších dřevěných výrobků. Byla založena v roce 2000 a sídlí na Praze 9, ale její výrobní hala se nachází cca 50 km od Prahy, v Ostředku u Benešova (obr. 1).



Obrázek 1 Mapa sídla firmy a sídla výroby (Mapy.cz, 2023)

V současné době je v podniku zaměstnáno pět lidí, což z něj dělá malý dřevozpracující podnik. Firma má také smlouvy i s externí pracovníky, především s montážníky. Vedoucím výroby je zaměstnanec z dceřiné firmy JELÍNEK interiér s.r.o., který pravidelně navštěvuje výrobu a je v každodenním kontaktu s pracovníky na dílně. Majitel firmy má zde hned několik funkcí, kromě vedení firmy také řídí finance a lidské zdroje (nábor nových zaměstnanců apod.).

Pracuje se zde na jednosměrný provoz s fixní pracovní dobou od pondělí do pátku. Výjimečně, pokud je to potřeba, se pracuje za příplatek i o víkendu.

Směny se zapisují a kontrolují přes systém Alveno, kde zaměstnanci zaznamenávají i veškeré pauzy, které v průběhu směny mají.

4.1.1 Vstupní suroviny a jejich skladování

Při výrobě truhlářství využívá jak masivní dřevo, tak i různé aglomerované materiály, dýhy apod.

Firma má několik dodavatelů surovin. Jedním z nich je například Dřevařské centrum s.r.o. v Bohdanči, od kterého nakupují různé druhy řeziva, např.: dubové, smrkové, borovicové nebo bukové sortimenty, ale naskladňují i jasanové případně javorové. Nejčastěji se jedná o řezivo III. jakosti, v délce 3–4 m.

Veškeré výrobky je pak truhlářství schopné nabízet ve třech interně vytvořených jakostních třídách – standart, rustik (větší množství vad), exklusive (menší množství vad).

Při přejímce se vše eviduje a následně přepisuje do excelové tabulky, díky které si firma udržuje přehled o množství materiálu na skladě.

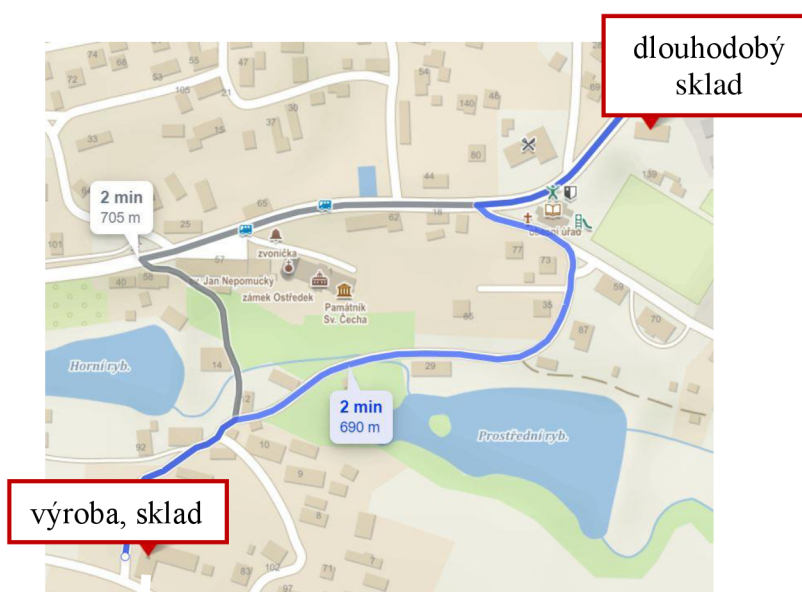
Řezivo je vždy označeno dvěma barvami. Jednou stejnou barvou pro celou jednu dodávku a druhou, která značí druh dřeviny. Tím se zajistí, že se nepomíchají různé dřeviny z různých dodávek. Takto označené řezivo je uskladněno do hrání a přikryto plachtou, aby se zamezilo jeho navlhnutí při dešti (obr. 2).



Obrázek 2 Ukázka uskladnění a označení řeziva

Truhlářství má dva sklady, kde uchovává dřeviny (obr. 3). Jedním z nich je stodola v Ostředku, která slouží k dlouhodobému uskladňování řeziva (cca 100 m³). Je vzdálena přibližně 700 m od samotné výrobní haly.

Druhý sklad, se nalézá přímo u výroby. Slouží k odložení převáženého řeziva, před zahájením samotného zpracování, k aklimatizaci na teplotní a vlhkostní podmínky haly. Kromě toho se také v tomto skladě u výroby nachází další materiály potřebné pro výrobu, jako např. dřevotřískové a dřevovláknité desky, dýhy a další.



Obrázek 3 Výroba a sklady surovin

4.1.2 Příjem zakázek

JELÍNEK truhlářství s.r.o. úzce spolupracuje s dceřinou firmou JELÍNEK interiér s.r.o. V podstatě tvoří jednu společnost, díky čemuž dokážou zajistit kompletní služby pro zákazníky, a to od komunikace až po výrobu a dodání produktů. JELÍNEK interiér s.r.o. se stará o veškerou komunikaci se zákazníky a vystavuje nabídky. Navíc se také věnuje technickému zaměření a tvorbě výkresové dokumentace. Když jsou zakázky připravené, posílá je JELÍNEK interiér s.r.o. do JELÍNEK truhlářství s.r.o., které se pak stará o výrobu produktů.

Pro usnadnění komunikace mezi firmami se používá sdílený excel, kam vedoucí výroby každý týden zadává nové plány výroby.

Všechny faktury, objednávky a nabídky jsou pečlivě evidovány v systému Money. Díky tomu je snadné sledovat finanční tok a zjistit aktuální stav objednávek.

4.1.3 Výroba zakázek

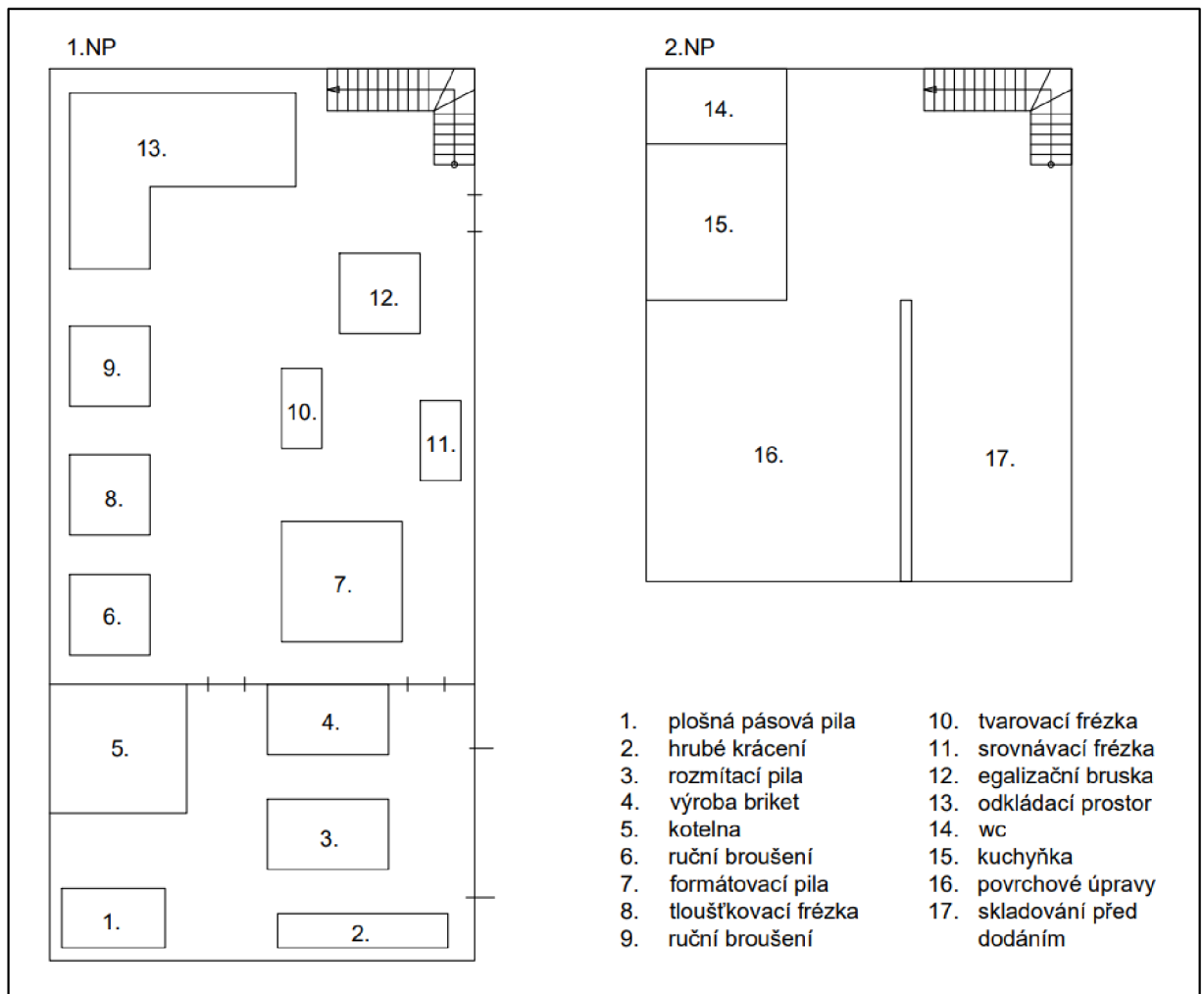
Po přípravných fázích následuje samotný proces výroby. Vybrané potřebného řeziva se převezze ze skladu do výrobní haly, kde se musí pár dnů aklimatizovat na vlhkost a teplotu interiéru. Poté následuje hrubé krácení dílců pomocí ruční motorové pily, obrobek se dále opracovává na rozmítací, formátovací pile a dalších strojích (obr. 4).



Obrázek 4 Ukázka práce na dílně (JELÍNEK interiér s.r.o., 2022a)

Firma má k dispozici jak velké dřevozpracující stroje (obr. 5), tak i ruční nástroje a stroje nezbytné pro výrobu. Truhlářství také vlastní stroj na výrobu briket, což umožňuje efektivní využití veškerého dřevěného odpadu vznikajícího při výrobě. Dřevěný odpad z pily a další

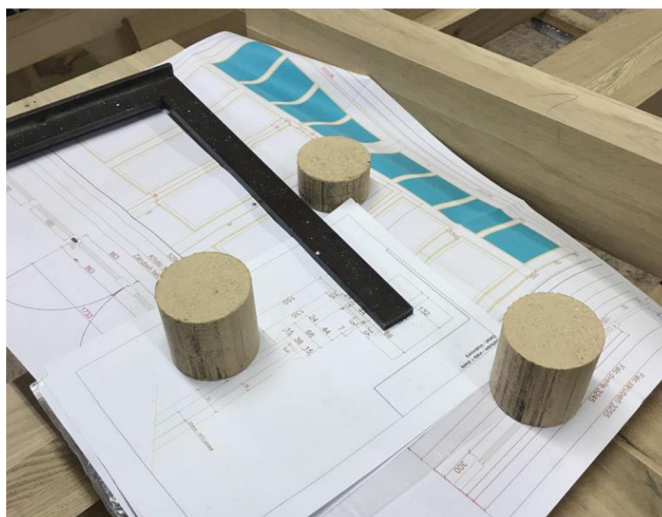
zdroje je komprimován do malých briket, které slouží jako ideální palivo pro vytápění výrobní haly.



Obrázek 5 Schéma rozmístění výrobní haly

Výroba společnosti není sériová, ale je orientována na zakázkovou a atypickou výrobu. Každý výrobek tudíž vyžaduje specifický postup výroby, a proto není uspořádání či umístění strojů výrobního procesu zcela systematické (viz. obr. 5).

Pro tento způsob výroby je potřebná podrobná výkresová dokumentace (obr. 6), včetně využití šablon, které jsou vytvořeny speciálně pro každou jednotlivou zakázku na základě technického zaměření. Takto se zajistí, že každý výrobek bude mít správné rozměry a bude přesně odpovídat požadavkům zákazníků.



Obrázek 6 Použití výkresů při výrobě (JELÍNEK interiér s.r.o., 2019)

V truhlářské dílně kladou velký důraz na kvalitu a spolehlivost jejich výrobků. Proto pečlivě vybírají i pracovníky, kteří mají nejen zkušenosti, ale také jsou řádně zaškoleni. Kvalifikovaní a zkušení pracovníci jsou schopni zvládnout náročné zakázky a vyrobit truhlářské výrobky na vysoké úrovni.

V současné době se zhotovení zakázky pohybuje v rámci týdnů.

4.1.4 Doprava a montáž

Firma se zaměřuje nejen na výrobu, ale také na kompletní servis pro své zákazníky. Kromě výroby a dodání produktů nabízí také dopravu a montáž výrobků v rámci celé České republiky. Pro dopravu využívá vlastní vozový park, který se skládá z pěti aut, včetně malých a velkých dodávek, které jsou schopné přepravovat větší objemy a rozměry výrobků (obr. 7).

Montáže výrobků provádějí pouze proškolení a zkušení montážníci, kteří jsou schopni zajistit bezproblémovou montáž a instalaci výrobků zákazníkům. Podle náročnosti a rozměrů výrobku přijíždí k zákazníkovi jeden, dva nebo tři montážníci, kteří jsou vybaveni všemi potřebnými nástroji a stroji pro montáž našich výrobků.



Obrázek 7 Firemní auta truhlářství (JELÍNEK interiéry s.r.o., 2022b)

Stejně jako výroba, i montáže jsou plánovány předem. Firma má k dispozici excelový plán, který zahrnuje veškeré výrobní a montážní procesy, aby bylo možné efektivněji plánovat a koordinovat všechny potřebné kroky a zajistit tak, aby montáže byly dokončeny v co nejkratším možném čase a bez problémů a podnik byl tak co nejproduktivnější.

4.2 Analýza zkoumaného podniku

Pomocí informací získaných z veřejně dostupných a interních zdrojů (viz. příloha 2, 3) od pracovníků firmy, na základě poznatků z praxe a literárních zdrojů, byla zhotovena komplexní analýza vybraného podniku.

4.2.1 Analýza produktivity práce

Pro zjištění produktivity práce bylo potřeba zjistit hned několik informací. Jednalo se o tržby z prodeje, čistý zisk firmy, přidanou hodnotu a počet zaměstnanců firmy. Tyto údaje byly pro JELÍNEK truhlářství s.r.o. převzaty z výkazu zisku a ztrát za rok 2022, společně s údaji za minulé období tzn. 2021 (viz. příloha 3), které firma poskytla k provedení analýzy (tabulka č. 2).

Pro vyhodnocení produktivity bylo potřeba vybrat správné vzorečky, které jsou relevantní pro vybraný podnik. Jelikož se jedná o firmu zabývající se zakázkovou výrobou, nelze přesně určit produkci, proto byly nejvhodnější pro výpočet mikroekonomické ukazatele

produktivity práce LP a míry produktivity práce LPR, vztažené k počtu zaměstnanců, pro jejichž výpočet byly dostupné všechny potřebné informace.

Tabulka 2 Výkaz zisku a ztrát firmy JELÍNEK truhlářství s.r.o.

Výkaz zisků a ztrát (v tisících Kč)		
	2022	2021
Tržby z prodeje výrobků a služeb	10445	7381
Výkonová spotřeba	7180	4888
Spotřeba materiálu a energie	6191	2451
Služby	989	2437
Osobní náklady	1887	1504
Mzdové náklady	1439	1150
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	448	354
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění	441	348
Ostatní náklady	7	6
Úprava hodnot v provozní oblasti	616	517
Úprava hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	616	517
Úprava hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	616	517
Ostatní provozní výnosy	19	36
Jiné provozní výnosy	19	36
Ostatní provozní náklady	113	124
Daně a poplatky	11	24
Jiné provozní náklady	102	100
Provozní výsledek hospodaření (+/-)	668	384
Výnosové úroky a podobné výnosy	433	8
Ostatní výnosové úroky a podobné náklady	433	8
Nákladové úroky a podobné náklady	878	225
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	878	225
Ostatní finanční náklady	175	50
Finanční výsledek hospodaření	-620	-267
Výsledek hospodaření před zdaněním	48	117
Daň z příjmů	43	27
Daň z příjmů splatná	43	27
Výsledek hospodaření po zdanění	5	90
Výsledek hospodaření za účetní období	5	90
Čistý obrat za účetní období	10897	7425

Pro porovnání s jinými firmami ve dřevozpracujícím průmyslu za rok 2021 v ČR, byla využita data z Panorama zpracovatelského průmyslu (Ministerstvo průmyslu a obchodu, ©2022), pro dřevozpracující odvětví CZ-NACE 16. a pro porovnání s jinými zeměmi, byla využita data dostupná na webu Eurostat (2022), kde jsou uváděny nominální produktivity práce jednotlivých regionů v EU za rok 2020.

Následně byly tyto výsledky vyhodnoceny a porovnány na základě informací získaných z veřejně dostupných zdrojů a odborné literatury. Součástí výsledků analýzy produktivity bylo také vyhodnocení informací zjištěných o provozu firmy JELÍNEK truhlářství, které mohly mít potencionální vliv na výkonnost.

4.2.2 Finanční analýza

Jako výchozí zdroj pro finanční analýzu podniku byl použita účetní závěrka (viz. příloha 3). Na základě toho, byly vytvořeny tabulky s výkazem zisku a ztrát (viz. tabulka 2) a rozvahou (tabulka č. 3) s údaji z roku 2022 a 2021. Pro lepší orientaci v účetní závěrce, byl použit dokument, který vytvořilo Ministerstvo financí České republiky (2020). Pro porovnání byly ukazatele vypočítány i pro podnik Truhlářství Bohemia s.r.o. z jejich veřejně dostupné rozvahy a výkazu zisků a ztrát (viz. příloha 2).

Tabulka 3 Rozvaha firmy JELÍNEK truhlářství s.r.o.

ROZVAHA (v tisících Kč)		
	2022	2021
AKTIVA CELKEM	24524	19614
Stálá aktiva	21348	17420
Dlouhodobý hmotný majetek	21348	17420
Hmotné movité věci a jejich soubory	6162	6685
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený hmotný majetek	15186	10735
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	15186	10735
Oběžná aktiva	2601	2188
Zásoby	726	1370
Materiál	726	1370
Pohledávky	1675	478
Krátkodobé pohledávky	1675	478
Pohledávky z obchodních vztahů	631	366
Pohledávky - ostatní	1044	112
Stát - daňové pohledávky	63	39
Krátkodobé poskytnuté zálohy	981	73
Peněžní prostředky	200	340
Peněžní prostředky v pokladně	-2	219
Peněžní prostředky na účtech	202	121
Časové rozlišení aktiv	575	6
Náklady příštích období	6	6
Příjmy příštích období	569	0

	2022	2021
PASIVA CELKEM		19611
Vlastní kapitál	785	798
Základní kapitál	100	100
Fondy ze zisku	0	18
Ostatní rezervní fondy	0	18
Výsledek hospodaření minulých let	680	589
Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta z minulých let	680	589
Výsledek hospodaření běžného účetního období	5	91
Cizí zdroje	23715	18712
Závazky	23715	18712
Dlouhodobé závazky	10798	11536
Dlouhodobé závazky k úvěrovým institucím	10798	11536
Krátkodobé závazky	12917	7176
Závazky k úvěrovým institucím	70	-23
Krátkodobé přijaté zálohy	0	70
Závazky z obchodních vztahů	150	55
Závazky ostatní	12697	7074
Závazky ke společníkům	12500	6860
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	48	60
Stát - daňové závazky a dotace	43	31
Jiné závazky	106	123
Časové rozlišení pasiv	24	101
Výdaje příštích období	24	101

Následně byly z těchto finančních údajů vypočítány základních ukazatele (rentabilita, likvidita, zadluženost) uvedené v kapitole 3.3.

Jako bonitní a bankrotní model byla vybrána Altmanova analýza ZETA, která je modifikována pro společnosti neobchodovatelné na kapitálových trzích, a tudíž je vhodná pro použití na vybraný truhlářský podnik.

Po výpočtu těchto jednotlivých ukazatelů byly výsledky vyhodnoceny na základě informací získaných z odborné literatury a porovnány s podnikem ze stejného odvětví.

4.2.3 Analýza faktorů ovlivňujících výkonnost

Kromě finančního hlediska hrají velký význam v produktivitě také zaměstnanci firmy. Za účelem zanalyzování podniku i z tohoto hlediska, byl vytvořen dotazník, který se zaměřuje na to, jaké faktory můžou nejvíce ovlivňovat pracovní výkon zaměstnanců zkoumaného truhlářství.

Při tvorbě dotazníku bylo vycházeno především z dostupné literatury, a z dotazníku, který vytvořila Rebcová (2015), pro svou bakalářskou práci. Následně byly tyto otázky voleny a upraveny, tak aby byly vhodné pro respondenty z námi zkoumaného podniku.

Jelikož je firma JELÍNEK truhlářství s.r.o., velice úzce napojená na firmu JELÍNEK interiér s.r.o. a mnoho zaměstnanců se pohybuje v obou společnostech, byl dotazník uzpůsoben i na tuto dceřinou firmu. Jednotlivé odpovědi však byly rozřazeny tak, aby byly zvlášť výsledky z obou podniků. Pro porovnání odpovědí byl dotazník zaslán také zaměstnancům z jiných firem, díky čemuž lze vyhodnotit, zda se vnímání těchto faktorů v jiných podnicích liší nebo zda jsou stejné.

Dotazník se skládal celkem ze sedmi otázek. Kromě základních otázek na věk, či pohlaví, byli respondenti dotazováni i na druh svojí práce, co jim v zaměstnání přijde důležité, jaké faktory ovlivňují jejich pracovní výkon a jak firma k těmto faktorům přistupuje, případně co by mohla zlepšit (viz. příloha 1).

Vyhodnocení bylo provedeno za pomoci analýzy grafů a výsledky byly porovnány s odbornou literaturou. Jednotlivé odpovědi byly vyfiltrované zvlášť pro truhlářství, pro dceřinou firmu a pro externí respondenty.

5 Výsledky

Tato kapitola se podrobněji zabývá vyhodnocením výsledků analýzy produktivity práce ve vybraném truhlářském podniku a porovnání vybraných údajů s Českou republikou a s jinými státy. Dále se věnuje finančním ukazatelům zvolené firmy a jejich vztahu k produktivitě práce zaměstnanců. Posledním tématem této kapitoly je analýza výsledků z dotazníku, který jsme se snažili zjistit, co nejvíce ovlivňuje pracovní výkon našich zaměstnanců.

5.1 Vyhodnocení produktivity práce

Na základě informací z provozu lze usoudit, že jedním z faktorů ovlivňujících produktivitu firmy JELÍNEK truhlářství, je uspořádání výrobního procesu. Mohou zde vznikat časové prodlevy, které jsou způsobeny přemísťováním obrobků. Dalším faktorem, který může mít vliv na produktivitu firmy JELÍNEK truhlářství, je rychlost přípravy a kvalita zpracování podkladů dodávaných dceřinou firmou pro výrobu zakázky. Negativně ovlivňovat produktivitu může také nevhodné skladování řeziva, které může být znehodnoceno. Podnik vlastní stroj na výrobu briquet, takže využívá efektivně i odpad z výroby.

Pro srovnání výsledků analýzy produktivity tržeb, zisku a přidané hodnoty vztážené na zaměstnance, byla vytvořena tabulka, ve které jsou uvedeny hodnoty produktivit jak zkoumaného podniku, tak produktivit z vybraného dřevozpracujícího odvětví (tabulka č. 4).

Analýza produktivity v odvětví CZ-NACE 16 byla provedena na základě dat získaných z Panorama zpracovatelského průmyslu ČR (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2022), za rok 2020 a 2021. Z panorama lze také vyčíst, v jakém rozmezí se pohybovaly hodnoty produktivity v daném odvětví, v letech 2008-2021:

Tabulka 4 Ukazatele produktivity

	Truhlářství 2022	Truhlářství 2021	Panorama 2021	Panorama 2020
LPR [tis. Kč]	2089	1476	2300	3220
LPP [tis. Kč]	1	18	616	408
LPVA [tis. Kč]	653	499	708	1069
LPRR	0,48	0,68	0,39	0,28
LPRVA	1,53	2,00	0,93	1,41

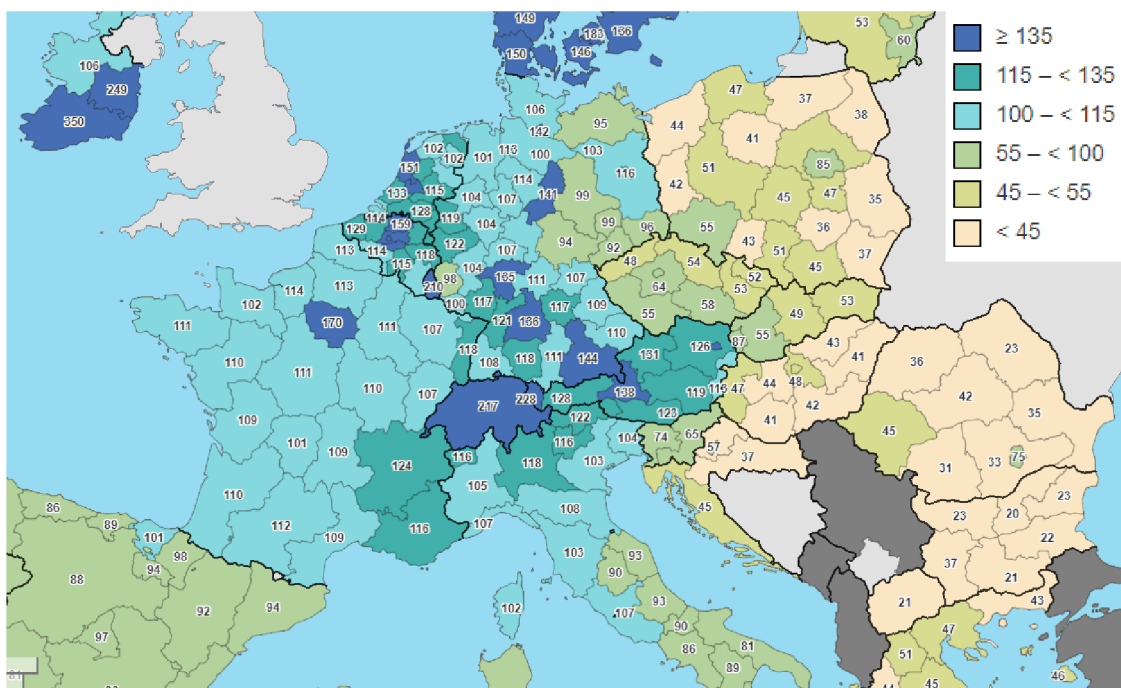
- **Produktivita práce LPR (tržby/zaměstnanci):** 1,95 – 3,22 milionu Kč ročně na zaměstnance.

- **Produktivita práce LP_P (zisk/zaměstnanci):** 110 tisíc – 616 tisíc Kč ročně na zaměstnance.
- **Produktivita práce LP_{VA} (přidaná hodnota/zaměstnanci):** 530 tisíc - 1069 tisíc Kč ročně na zaměstnance.
- **Míra produktivity práce LPR_R (zaměstnanci/tržby):** 0,4 - 0,2 zaměstnanci na milion Kč tržeb. Čím je tato hodnota nižší, tím lépe si firma vede.
- **Míra produktivity práce LPR_{VA} (zaměstnanci/přidaná hodnota):** 1,8 – 0,9 zaměstnanci na milion Kč přidané hodnoty.

Z výsledků je patrné že produktivita v truhlářství se meziročně zlepšila u všech ukazatelů, kromě produktivity práce LP_P. Zároveň, když porovnáme výsledky produktivity práce truhlářství a hodnot z Panorama pro dané odvětví za rok 2021, je zřejmé, že truhlářství je oproti přibližně o 35 % méně produktivní.

Pro porovnání produktivity práce s jinými zeměmi, byly využity dostupné informace z Eurostat (2022) regional yearbook, kde se uvádí nominální produktivity práce za rok 2020 v celé evropské unii.

Index produktivity práce podle Panorama zpracovatelského průmyslu CZ-NACE 16 z roku 2020 je 72,98. Hodnota indexu 72,98 znamená, že produktivita práce v daném regionu je o 27,02 % nižší než průměr v EU. Produktivita v České republice, v rámci tohoto odvětví tedy spadá do kategorie s indexem mezi 55 a 100 (obr. 8).



Obrázek 8 Mapa nominální produktivity práce v EU (eurostat, 2022)

Pokud budeme brát v úvahu, že produktivita práce ve vybraném truhlářství byla v roce 2021 o 35% nižší než průměr v daném odvětví a aplikujeme tuto informace i na Index pro srovnání s jinými státy v roce 2020, tak nám vyjde, že Index je 47,4. Podobné hodnoty produktivity v tomto roce mělo i Polsko, Maďarsko či Ukrajina.

5.2 Vyhodnocení finančních ukazatelů

Pro vybraný podnik byly vytvořeny tabulky s výsledky jednotlivých finančních ukazatelů pro roky 2021 a 2022. V prvním sloupci jsou uvedené výsledky za rok 2022 a ve druhém za rok 2021. Ve třetím sloupci jsou pro porovnání uvedeny výsledky těchto ukazatelů za rok 2021 z podniku Truhlářství Bohemia s.r.o., který se také zabývá zakázkovou výrobou.

Rentabilita

V obecné rovině platí, že čím vyšší je rentabilita tržeb (ROS – return of sales), tím lepší je, z hlediska výroby, situace v podniku. Vyšší hodnota tohoto ukazatele znamená také vyšší přírůsteky zisku na každou korunu tržeb. Hodnota ROE by měla být více než 0,08 a ROA by neměla být nižší než 0,05 (Fistro, 2014).

Tabulka 5 Hodnoty rentability

	Jelínek 2022	Jelínek 2021	Bohemia 2021
ROA	0,02	0,01	-2,07
ROE	0,01	0,11	0,5
ROS (EAT)	0,05	0,01	-0,12
ROS (EBIT)	0,05	0,02	-0,12

Z tabulky č. 5 je patrné, že firma Jelínek dosáhla v roce 2022 ROA ve výši 0,02, což znamená, že na každou investovanou korunu majetku získal dva haléře zisku. Oproti roku 2021 došlo k mírnému nárůstu ROA. ROE (Return on Equity) v roce 2022 činil 0,01, což znamená, že z každé koruny vlastního kapitálu podnik vydělal jeden haléř zisku. Na rozdíl od roku 2021, kdy byl ROE mnohem vyšší (0,11). ROS (Return on Sales) v roce 2022 činil 0,05 procenta pro EAT (čistý zisk po zdanění), stejně jako pro EBIT (výdaje před zdaněním). V roce 2021 byly ROS (EBIT) i ROS (EAT) mnohem nižší, což může znamenat zlepšení ziskovosti podniku v roce 2022.

V porovnání s firmou Bohemia, která má v roce 2021 záporný ROA (-2,07) a ROS (EAT) (-0,12), se zdá být truhlářský podnik v lepší finanční situaci, ale všeobecně lze říci, že ani jedna z firem není rentabilní.

Zároveň je třeba mít na paměti, že porovnání s podnikem je omezené, protože nevíme nic o jeho velikosti nebo strategii.

Likvidita

Hodnota okamžité likvidity by se měla pohybovat v rozmezí 0,2 – 0,5. Pokud by hodnoty podniku byly vysoké, mohlo by to naznačovat, že se ve společnosti neefektivně nakládá s finančními prostředky. Pohotovostní likvidita 1 – 1,5, pokud by se blížila hodnota 1 nebo nižší, znamenalo by to, že podnik by musel spoléhat na prodej svých zásob. Běžná likvidita by měla být v rozmezí 1,5 – 2,5, Pokud se hodnota blíží k 1 nebo k hodnotě nižší, znamená to, že podnik využívá převážně finanční prostředky z cizích zdrojů. (Knápková, 2017).

Tabulka 6 Hodnoty likvidity

	Jelínek 2022	Jelínek 2021	Bohemia 2021
Okamžitá likvidita	0,02	0,05	0,18
Pohotovostní likvidita	0,15	0,11	0,18
Běžná likvidita	0,2	0,3	0,18

Z tabulky č. 6 je patrné, že všechny hodnoty u obou podniků, jsou mimo doporučené rozmezí. Okamžitá likvidita ukazuje, že společnosti nemají dostatek hotovosti k rychlému placení svých závazků. Pohotovostní zase, že nemají dostatek finančních prostředků, aby mohly pokrýt své krátkodobé závazky. Běžná likvidita naznačuje, že společnosti se spoléhají na financování své běžné činnosti z cizích zdrojů, což může být rizikové, zejména v případě, že se podnik ocitne v obtížné finanční situaci.

Zadluženost

Doporučená hodnota celkové zadluženosti by měla být v rozmezí 0,3 – 0,6 (Fistro, 2014)

Z tabulky č. 7 lze vyčíst, že firma Bohemia měla v roce 2021 výrazně vyšší celkovou zadluženost i běžnou zadluženost než firma Jelínek. Firma Jelínek má v obou uvedených letech vyšší dlouhodobou zadluženost než běžnou, což naznačuje, že se snaží financovat své investiční projekty spíše pomocí úvěrů s dlouhodobým splatností.

Tabulka 7 Hodnoty zadluženosti

	Jelínek 2022	Jelínek 2021	Bohemia 2021
Celková zadluženost	0,97	0,95	5,65
Dlouhodobá zadluženost	0,44	0,59	0
Běžná zadluženost	0,53	0,37	5,65

Naopak dlouhodobá zadluženost firmy Bohemia je nulová, což znamená, že si firma pravděpodobně nevypůjčila peníze s dlouhodobou splatností na financování svých aktiv. Celková zadluženost firmy Bohemia je však značná, což může naznačovat, že si firma musela vypůjčit peníze s krátkodobou splatností na financování svých aktiv a běžných výdajů. Ve srovnání s firmou Jelínek má Bohemia výrazně vyšší celkovou zadluženost, což může být pro firmu rizikové v případě zhoršení ekonomické situace.

Bonitní a bankrotní model

Podle Altmanovy analýzy ZETA v tabulce č. 8, je výsledná hodnota pro Jelínek v roce 2022 a Jelínek v roce 2021 velmi nízká, což znamená, že se jedná o bankrotní podnik. Na druhé straně výsledná hodnota pro Bohemia v roce 2021 je mnohem vyšší než 2,9, což znamená, že se jedná o bonitní podnik.

Tabulka 8 Vyhodnocení modelu

	Jelínek 2022	Jelínek 2021	Bohemia 2021
Altman ZETA	0,22	0,26	5,87

Je důležité mít na paměti, že Altmanova analýza není stoprocentně spolehlivá a výsledky závisí na mnoha faktorech, ale může poskytnout užitečný nástroj pro hodnocení finanční stability podniku.

5.3 Vyhodnocení dotazníku

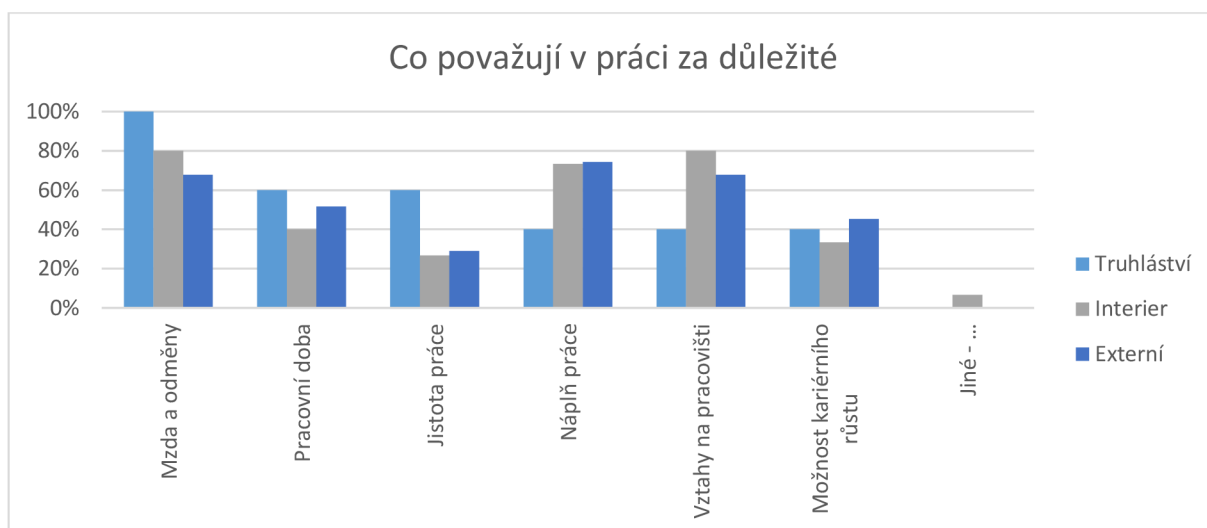
Výsledky dotazníků byly vyjádřeny pomocí tabulek a grafů.

Tabulky ukazují procentuální zastoupení odpovědí zaměstnanců třech subjektů (JELÍNEK truhlářství s.r.o., JELÍNEK interiér s.r.o., externí respondenti) a průměrné procentuální zastoupení odpovědí. Dotazník vyplnilo 46 respondentů. Z vybraného truhlářského podniku se jednalo o 5 zaměstnanců, z interiérového podniku o 15 zaměstnanců a zbytek odpovědí tvořilo celkem 26 externích respondentů.

V tabulce č. 9 a grafu č. 1 jsou zaznamenány odpovědi respondentů na otázku „Co považují v práci za důležité“.

Tabulka 9 Co považují v práci za důležité

	Truhlářství	Interiér	Externí	Průměr
Mzda a odměny	100%	80%	68%	83%
Pracovní doba	60%	40%	52%	51%
Jistota práce	60%	27%	29%	39%
Náplň práce	40%	73%	74%	63%
Vztahy na pracovišti	40%	80%	68%	63%
Možnost kariérního růstu	40%	33%	45%	40%
Vzdálenost do pracoviště	0%	7%	0%	2%



Graf 1 Odpovědi – co považují v práci za důležité

Z výsledků průzkumu vyplývá, že zatímco zaměstnanci interiérové firmy a externím respondenti více zdůrazňují vztahy na pracovišti a samotnou náplň práce, tak pro zaměstnance v truhlářství je nejdůležitějším faktorem mzda a odměny. Dále je také pro zaměstnance truhlářství důležitá, pracovní doba a jistota práce.

Všechna tři odvětví však sdílejí stejný názor, že možnost kariérního růstu není pro zaměstnance příliš důležitá.

Další zkoumaná otázka v dotazníku se zaměřovala na to, jaký faktor podle zaměstnanců nejvýznamněji ovlivňuje jejich pracovní výkon.

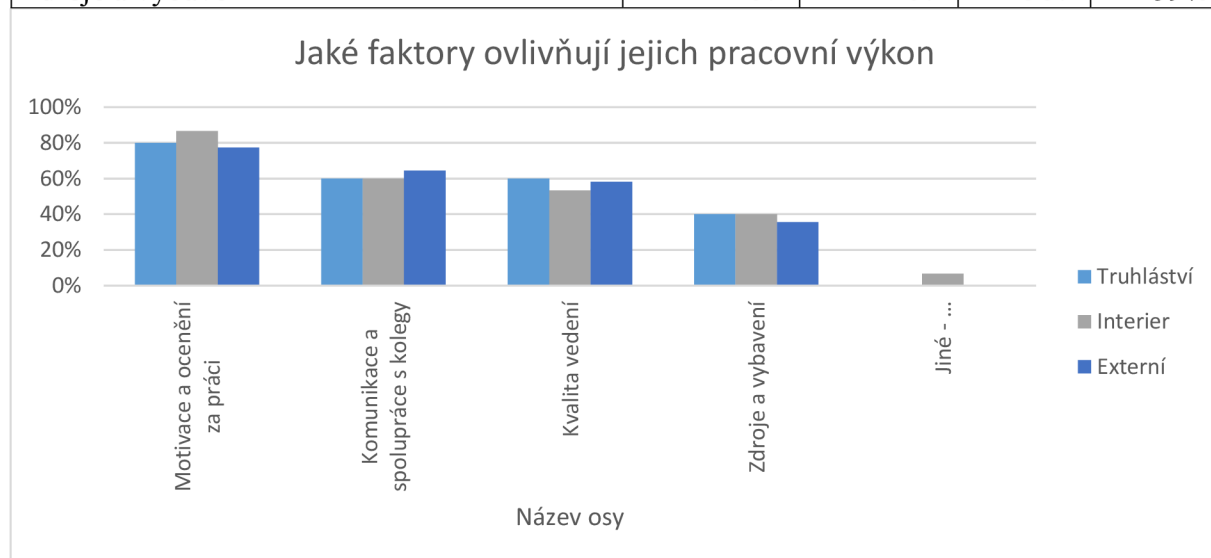
Z výsledků tabulky č. 10 grafu 2 lze vyčíst, že nejvýznamnějším faktorem ovlivňujícím pracovní výkon zaměstnanců je jejich motivace a ocenění za práci, což je významný faktor pro

všechny tři sledované obory. Důležitým faktorem je také komunikace a spolupráce s kolegy, která je pro všechny obory podobně důležitá. Kvalita vedení je pro zaměstnance v truhlářství a externí oblasti také významným faktorem ovlivňujícím pracovní výkon. Zdroje a vybavení mají menší vliv na pracovní výkon zaměstnanců, ale stále jsou pro ně důležité.

Celkově lze říci, že zaměstnanci hodnotí jako nejdůležitější faktory ty, které souvisejí s jejich motivací, oceněním a kvalitou mezi-lidských vztahů na pracovišti.

Tabulka 10 Jaké faktory ovlivňují pracovní výkon

	Truhlářství	Interiér	Externí	Průměr
Motivace a ocenění za práci	80%	87%	77%	81%
Komunikace a spolupráce s kolegy	60%	60%	65%	62%
Kvalita vedení	60%	53%	58%	57%
Zdroje a vybavení	40%	40%	36%	39%

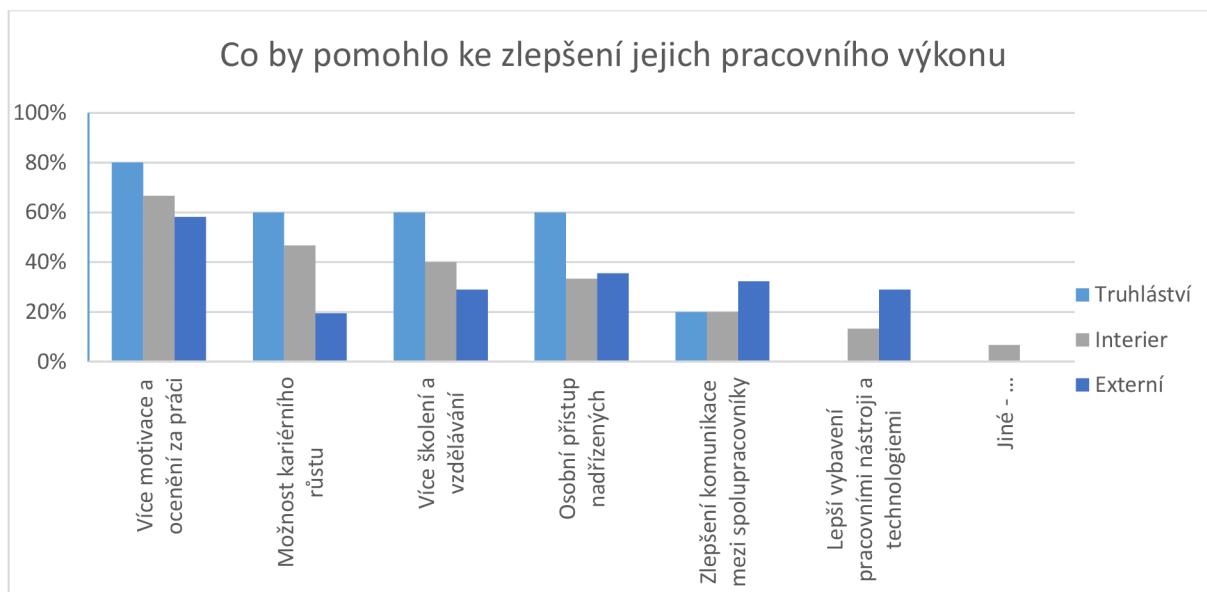


Graf 2 Odpovědi – jaké faktory ovlivňují pracovní výkon

Dále byli zaměstnanci dotázáni na to, co by podle nich pomohlo ke zlepšení jejich pracovního výkonu.

Tabulka 11 Co by pomohlo ke zlepšení pracovního výkonu

	Truhlářství	Interiér	Externí	Průměr
Více motivace a ocenění za práci	80%	67%	58%	68%
Možnost kariérního růstu	60%	47%	19%	42%
Více školení a vzdělávání	60%	40%	29%	43%
Osobní přístup nadřízených	60%	33%	36%	43%
Zlepšení komunikace mezi spolupracovníky	20%	20%	32%	24%
Lepší vybavení pracovními nástroji a technologiemi	0%	13%	29%	14%
Vzdálenost do zaměstnání	0%	7%	0%	2%



Graf 3 Odpovědi – co by pomohlo ke zlepšení pracovního výkonu

Na grafu č. 3 je jasně vidět, že nejvyšší hodnoty zaznamenaly odpovědi ohledně větší motivace a ocenění za práci, a to u všech tří oborů.

V tabulce č. 11 je dále vidět, že oblasti možnosti kariérního růstu se zaměstnanci truhlářství a interiérového designu shodli na její důležitosti, zatímco v externí spolupráci byla tato odpověď až na posledním místě. Zlepšení vzdělávání a školení by pomohlo podle průzkumu všem třem oborům. Zlepšení komunikace mezi spolupracovníky a osobní přístup nadřízených získaly průměrnou odpověď.

Celkově lze říci, že zaměstnanci klíčovou roli při zlepšení pracovního výkonu přisuzují zejména motivaci a ocenění za práci a možnostem kariérního růstu.

6 Diskuze

Pro tuto práci byla jako modelový podnik vybrána firma JELÍNEK truhlářství s.r.o. Jelikož se jedná o malý podnik, potýká se práce s několika omezeními. Především se jednalo o omezení při porovnání produktivity a finančního zdraví podobných firem v odvětví, jelikož malé firmy nejsou povinné zveřejňovat účetní závěrku v plném rozsahu, je obtížné tyto informace, společně s údaji o počtu zaměstnanců, nalézt ve veřejně dostupných zdrojích. Proto byla například produktivita porovnávána s celým odvětvím CZ-NACE 16 - Zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků, kromě nábytku.

6.1 Produktivita

V každé společnosti existují faktory, které mohou ovlivnit produktivitu výrobního procesu a tím i celkovou efektivitu podniku. Na základě informací z provozu lze říci, že jedním z těchto faktorů mohou být prodlevy, které vznikají při přemísťování obrobků v rámci výrobního procesu. Tyto prodlevy mohou mít negativní dopad na celkovou produktivitu, a proto je důležité se zaměřit na uspořádání výrobního provozu a minimalizovat časové ztráty. Na rychlost výroby mohou mít vliv využívané stroje. Je všeobecně známo, že firmy v Německu nebo Rakousku více využívají při výrobě modernější technologie, jako jsou například CNC stroje, což umožňuje vyrobit zakázky v mnohem kratší době. Je na zvážení firmy, zda se jí takováto investice i v zakázkové výrobě vyplatí.

Dalším faktorem, který může ovlivnit produktivitu a náklady na výrobu, je rychlost přípravy a kvalita zpracování podkladů dceřinou firmou pro výrobu zakázky. Pokud bude tato část výrobního procesu efektivní a kvalitní, může to pozitivně ovlivnit celkovou produktivitu firmy. Samozřejmě to je aspekt, který truhlářství nemůže plně ovlivnit, ale může se snažit zlepšit komunikaci mezi firmami, díky které lze předcházet možným problémům ve výrobě.

Dalším důležitým faktorem může být uskladňování řeziva v ne příliš vhodných podmínkách. Pokud nebudou splněny optimální podmínky pro skladování materiálu, může to mít vliv na jeho znehodnocení a tím ovlivnit efektivitu využitého materiálu a zvýšit náklady na výrobu. Naopak tím, že firma zainvestovala do stroje na výrobu briket využívá efektivně i odpad z výroby a zároveň snižuje náklady na energie.

U ukazatelů produktivity tržeb, zisku a přidané hodnoty vztahované na zaměstnance došlo meziročně ve vybraném truhlářství k nárůstu produktivity práce u všech ukazatelů s výjimkou těch, které se týkají zisku. Ukazatele byly pravděpodobně ovlivněny zvýšením nákladových úroků a podobných nákladů, zřejmě způsobeným větším objemem půjček, zvýšením úrokových

sazeb nebo změnou splatností úvěrů. Tyto výdaje mohly mít vliv na zisk podniku a také ovlivnit ukazatele produktivity práce vztažené k zisku. Proto je důležité zohlednit celkovou výkonnost podniku, a nejen ukazatele produktivity práce při hodnocení hospodaření firmy.

Při porovnání údajů z truhlářství s nejnovějšími údaji z roku 2021 Panorama zpracovatelského průmyslu ČR (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2022), pro firmy v odvětví CZ-NACE 16, je patrné, že produktivita práce za rok 2021 je ve vybraném truhlářství nižší než v daném odvětví. To může být způsobeno například nevyužíváním moderních technologií a zařízení, které by mohly urychlit pracovní procesy a zvýšit efektivitu práce. Každá firma má své specifika a zaměření, které se mohou projevat v různých ukazatelích produktivity, proto je důležité brát v úvahu celkový kontext a zaměření jednotlivých firem při porovnání produktivity práce.

V rámci EU byla produktivita práce ve zpracovatelském průmyslu CZ-NACE 16, za rok 2020 srovnatelná s produktivitou v ČR, Španělsku nebo na Slovensku. Ve vybraném truhlářství byl Index produktivity v porovnání se zmíněným odvětvím nižší. Byl srovnatelný například produktivitou v Polsku nebo Maďarsku.

Výrazně lépe na tom s produktivitou bylo Německo, Rakousko a Švýcarsko. Čím více jsou státy na výhod, tím více vykazovaly nižší hodnoty produktivity. Důvodem mohou být např. různé úrovně vzdělání a odborné přípravy pracovníků, dostupnost moderních technologií a zařízení, úroveň organizace a řízení pracovních procesů, sociální a kulturní faktory a tak dále. Země jako Německo, Rakousko a Švýcarsko jsou obecně známy svým vysokým vzdělávacím standardem, technologickým pokrokem a efektivním způsobem organizace pracovních procesů. Na druhé straně, státy s nižšími úrovněmi produktivity mohou být ovlivněny nedostatečnou investicí do modernizace a rozvoje infrastruktury, nízkou úrovní vzdělání a odborné přípravy pracovníků nebo nízkým sociálním standardem.

Je však důležité brát v úvahu, že index produktivity práce je pouze jedním z mnoha faktorů, které ovlivňují úspěšnost podniku a celkovou konkurenceschopnost odvětví.

6.2 Finanční zdraví

I když lze na základě vyhodnocení říct, že se firma JELÍNEK truhlářství meziročně v letech 2021 a 2022 v hodnotách základních finančních ukazatelů zlepšila, ve většině měla nižší hodnoty, než byly doporučené. Z toho ale nutně nemusí vyplývat, že firma je ve špatné finanční situaci, jelikož byly pro výpočet k dispozici pouze údaje za krátkém časovém období.

Pro spolehlivější posouzení by bylo potřeba z analyzovat vývoj dat za několik let a zjistit, zda se jedná o trend nebo je to pouze ojedinělý výskyt. A následně je samozřejmě nejideálnější porovnat podobné podniky v odvětví, které mají stejné zaměření, podobnou velikost, technologické možnosti, sídlí v podobné oblasti, případně dodávají na podobná místa. Najít však podobné firmy splňující tyto specifikace, které by měly zároveň veřejně dostupné informace potřebné k výpočtům, je u takto malých firem velice obtížné.

Pro porovnání se zkoumanou firmou se podařilo sehnat informace o účetní závěrce Truhlářství Bohemia s.r.o., který se také zabývá i zakázkovou výrobou schodišť a zábradlí. V porovnání s tímto podnikem Truhlářství Bohemia s.r.o., je firma JELÍNEK všeobecně více rentabilní a méně zadlužená.

Co se týče účetní závěrky, tak i přes to, že finanční ukazatele (rentability, likvidity, zadluženosti) nevyšly v doporučených hodnotách, vykazuje firma JELÍNEK za účetní období zisk, kdežto Truhlářství Bohemia s.r.o. ztrátu.

6.3 Co ovlivňuje výkonnost zaměstnanců

Z analýzy odpovědí zaměstnanců vybraného truhlářství v dotazníku lze říct, že je pro ně absolutně nejpodstatnější výše mzdy a odměny za práci, což je v tomto odvětví a u fyzicky pracujících lidí plně pochopitelné. Kromě toho ale také uvádějí, že vliv na jejich výkonost mají i pracovní doba, jistota zaměstnání, vztahy na pracovišti a kvalita vedení, což ukazuje, že pro zaměstnance v tomto truhlářství jsou důležité nejen peníze, ale také prostředí a kultura v práci. Je tedy důležité, aby vedení firmy dbalo nejen na zvyšování mzdy a odměn, ale také na zlepšování komunikace a vztahů na pracovišti a vytváření pozitivní pracovní kultury. To může mít významný vliv na výkonost zaměstnanců a na celkový úspěch firmy a tyto faktory by se měly brát v úvahu při řízení a organizaci práce.

Samozřejmě vzorek zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník, je příliš malý na to, aby mohl relevantní pro truhlářské odvětví, ale pro zhodnocení toho, na jaké faktory je potřeba se momentálně zaměřit ve zkoumané firmě, je naprosto dostačující.

6.4 Přínosy pro vědu a praxi

Vědecké studie a praxe se často zabývají otázkami optimalizace výrobního procesu, zlepšení produktivity a minimalizace nákladů na výrobu. Tato práce poskytuje konkrétní

příklady faktorů, které mohou ovlivnit produktivitu a náklady na výrobu v truhlářství, a ukazuje možnosti, jak tyto faktory minimalizovat nebo využít pro zlepšení výroby.

Vědci a odborníci v praxi mohou využít tyto informace k vytvoření konkrétních strategií pro optimalizaci výrobního procesu a minimalizaci nákladů na výrobu.

Výsledky této práce mohou být přínosné také pro vědecké výzkumy v oblasti managementu a řízení lidských zdrojů, které mohou využít tyto informace pro potvrzení nebo ověření hypotéz o vlivu motivace, mzdového ohodnocení, pracovní doby, jistoty zaměstnání, vztahů na pracovišti a kvality vedení na výkonost zaměstnanců apod., ať už v truhlářských nebo jiných firmách.

Praktici v oblasti řízení lidských zdrojů a managementu mohou také tuto analýzu využít k přizpůsobení svých strategií zvyšování výkonosti zaměstnanců. Na základě výsledků dotazníku a analýzy mohou vedení firem lépe porozumět prioritám a potřebám zaměstnanců a následně přijmout opatření pro zlepšení pracovních podmínek a vytvoření pozitivní pracovní kultury.

Práce může také sloužit pro další výzkumy a analýzy firem v truhlářském odvětví. Mohou využít informace o srovnání finančních ukazatelů mezi firmou JELÍNEK truhlářství a Truhlářství Bohemia s.r.o. pro zjištění trendů a vyvození závěrů týkajících se finančního zdraví a výkonnosti podobných firem.

Celkově tato práce může poskytnout cenné informace pro další výzkum a praxi v oblasti managementu a řízení lidských zdrojů, jakož i pro srovnávací analýzy v rámci odvětví a obdobných firem.

7 Závěr

Závěrem lze konstatovat, že produktivita, je úzce propojena s finančními ukazateli, jelikož má zásadní vliv na snižování nákladů a zvyšování ziskovosti. Pro zvolený podnik vyšla produktivita, v porovnání s firmami v odvětví v ČR nižší, odpovídala hodnotám produktivity zemí jako jsou Maďarsko, Polsko nebo Ukrajina. Stejně tomu bylo i u finanční ukazatelů, které vycházely značně podprůměrné. Jelikož oba ukazatele jsou závislé na zisku a tržbách podniku, lze usoudit, že při zvýšení produktivity, by se mohl zvýšit i zisk firmy, což by vedlo ke zlepšení finančních ukazatelů.

Produktivita práce je ovlivněna mnoha faktory, jak technickými, tak i lidskými. Zlepšení produktivity lze dosáhnout například prostřednictvím poskytování vzdělání, motivace a odměňování zaměstnanců nebo zlepšením pracovního prostředí. Tyto oblasti spadají pod personalistiku, která má za úkol plánovat, organizovat, motivovat, vybírat, rozvíjet, hodnotit a odměňovat lidské zdroje, aby organizace dosáhla požadovaných výsledků.

Každá země a organizace se může v řízení lidských zdrojů lišit, proto je důležité, aby manažeři a zaměstnanci měli povědomí o těchto rozdílech a dokázali je přizpůsobit konkrétním podmínkám. Ty se mohou lišit v právních podmínkách, kultuře, hodnotách, výběru zaměstnanců nebo zaměstnaneckých výhodách. Například v ČR je kladen větší důraz na rodinný život, což se projevuje v delší mateřské dovolené v porovnání s USA.

Pro optimalizaci produktivity firmy je možné zvážit hned několik opatření. Jedním z nich může být investice do nového CNC stroje, který by umožnil rychlejší a přesnější výrobu většího množství výrobků. Další možností je implementace průmyslu 4.0, který umožní zjednodušit komunikaci mezi firmami a optimalizovat procesy výroby. Je ovšem na uvážení firmy, zda se jí do těchto vylepšení vyplatí investovat. K uvážení je také přeuspořádání provozu, aby bylo minimalizováno množství času a energie potřebného k přesunu materiálu a zároveň maximalizována návaznost výroby. To by mohlo zkrátit celkovou dobu výroby a zvýšit produktivitu. Dále by pak bylo vhodné zvážit lepší uskladňování řeziva, aby se zamezilo jeho znehodnocování.

Nicméně, nejen technická řešení mohou přispět k zvýšení produktivity firmy. Jak vyplynulo z dotazníku, podle zaměstnanců firmy by jim nejvíce ve zvýšení produktivity pomohla zvýšení motivace a ocenění za práci. To může zahrnovat osobní přístup k zaměstnancům, pružnost v pracovních podmínkách nebo bonusové odměny. Kromě toho by se

tedy firma měla zaměřit na rozvoj a vzdělávání svých zaměstnanců, aby mohli efektivněji pracovat a přinášet tak větší přidanou hodnotu.

8 Literatura

AHMAD, N. e. a., 2003. *Comparing labour productivity growth in the OECD area: the role of measurement*. [Online] Available at:

<https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.1787%2F126534183836> [Přístup získán 04.04.2023].

Altman, E. I. & H. E., 2006. *Corporate financial distress and bankruptcy: predict and avoid bankruptcy, analyze and invest in distressed debt*. 3rd ed. editor Hoboken: N.J.: Wiley.

<https://doi.org/10.1002/9781118267806>

ARMSTRONG, M. and Taylor, S. (2020) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th edn. Kogan Page. 763 s., ISBN 978-07-4949-828-3

AVELINO, J., 2021. *10 Strategies for Improving Employees' Performance*. [Online]

Available at: <https://www.edapp.com/blog/10-strategies-for-improving-employees-performance/> [Přístup získán 31.03.2023].

BARTÁK, M., 2004. Produktivita práce: jak ji sledovat?. *Hospodářské noviny*, 12 10, pp.

<https://byznys.hn.cz/c1-15043740-produktivita-prace-jak-ji-sledovat>. [Přístup získán 31.03.2023]

BLAHA, Z. J. I., 2006. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. rozš. vyd. editor Praha:

Management Press. 194 s., ISBN 80-7261-145-3

BRIGHAM, E. F. M. C. E. a. R. F., 2020. *Financial management: Theory and practise*.

Hampshire: Cengage. 1161 s., ISBN 978137902601

DOUBRAVOVÁ, A., 2014. *Analýza produktivity práce*, Univerzita Pardubice: Fakulta ekonomicko-správní. Dostupné z:

https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/61164/DoubravovaA_AnalyzaProduktivity_AS_1cast_2014.pdf?sequence=1

DVOŘÁKOVÁ, Z., 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Beckovy ekonomické

učebnice. 485 s., ISBN 978-80-7179-893-4

EICHLER, H., WATZKE, H. 1976. Taschenbuch der Holztechnologie. 3. vyd. Ingenieurschule für Holztechnik Dresden: Fachbuchverlag. 966 s.

EUROSTAT. 2022 *Statistický atlas Evropské unie*. [Online] Available at: <https://ec.europa.eu/statistical-atlas/viewer/?mids=BKGCNT,C07M06,CNTOVL&o=1,1,0.7&ch=C01,ECO,C07¢er=48.83067,16.02468,5&lcis=C07M06&> [Přístup získán 03.04.2023].

FIBÍROVÁ, J., 2015. *Manažerské účetnictví - Nástroje a metody*. Praha: Wolters Kluwer. 402s., ISBN 978-80-7478-743-0

FINANALYSIS, 2023. *Finanalysis.cz*. [Online] Available at: <https://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html> [Přístup získán 28.3.2023].

FISTRO, A., 2014. *Analýza poměrových ukazatelů. FISTRO*. [Online] Available at: <https://fistro.cz/aktuality/co-se-v-kurzu-naucite-2/> [Přístup získán 03.04.2023].

HAVRÁNEK, K., a kol. 1948. *Odborná nauka truhlářská*. Trutnov: Domov. 151 s.

HOLEČKOVÁ, J., 2008. *Finanční analýza firmy*. Praha: Aspi. 208 s., ISBN 978-80-7357-392-8

JADVIŠČAK, D., 2011. *Finanční analýza: Ukazatele likvidity*. [Online] Available at: <https://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-likvidity/> [Přístup získán 03.03.2023].

JELÍNEK interiér s.r.o. [fotografie][použití výkresů při výrobě]. In: Facebook.com [online]. 17.3.2022a [cit. 21.3.2023]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/jelinekinterier/photos/pb.100063475214060.-2207520000./5300949099915572/?type=3>

JELÍNEK interiér s.r.o. [fotografie] [Firemní auta truhlářství]. In: Facebook.com [online]. 2.6.2022b [cit. 21.3.2023]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/jelinekinterier/photos/pb.100063475214060.-2207520000./5517459124931234/?type=3>

JELÍNEK interiér s.r.o. [fotografie] [Použití výkresů při výrobě]. In: Facebook.com [online]. 31.7.2019 [cit. 21.3.2023]. Dostupné z:

<https://www.facebook.com/jelinekinterier/photos/pb.100063475214060.-2207520000./2610695265607649/?type=3>

JOSTEN, E. A. K., 2010. *Dřevo a jeho obrábění*. Praha: Grada. 333 s., ISBN 9788024729619

KAVAN, M., 2002. *Výrobní a provozní management*. 1. vyd. Praha: Grada. 424 s., ISBN 80-247-0199-5

KLÍČOVÁ, D., 2011. *Vliv vybraných faktorů na stabilizaci zaměstnanců*, Brno: Masarykova univerzita. Dostupné z: <https://is.muni.cz/th/c7qyo/?so=kd;objem=1> [Přístup získán 03.03.2023]

KNÁPKOVÁ, A. a. k., 2017. *Finanční analýza : komplexní průvodce s příklady*. 3. aktualiz. vyd. editor Praha: Grada. 228 s., ISBN 978-80-271-0563-2

MAUNOVÁ, P. 2016. *Bonitní a bankrotní modely*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta. Dostupné z: <https://theses.cz/id/3ssegj/17836733>

Mapy.cz [online map]. © Seznam.cz, a.s. [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: <https://mapy.cz>.

MAREK, P., 2009. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2. aktualiz. vyd. editor Praha: Ekopress. 634 s., ISBN 978-80-86929-49-1

MATHIS, R. L. & J. J. H., 2010. *Human Resource Management*. 13th. ed. editor Mason: South-Western Cengage Learning. 615 s., ISBN 9780538453158. Dostupné z: <http://www.mim.ac.mw/books/Human%20Resource%20Management%2013th%20Edition.pdf> [Přístup získán 28.2.2023].

Ministerstvo financí ČR. *Orientace ve finančních výkazech*. [online] Praha: Ministerstvo financí ČR, 2020 [cit. 21.3.2023]. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Konzultace_2020-01-20_Orientace-ve-financnich-vykazech-1-0.pdf.

Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. ©2022 [cit. 21.3.2023]. *Panorama - interaktivní tabulka* [Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/panorama-interaktivni-tabulka.html>]

- NOVOTNÁ, M. a. V. T., 2008. *Meření efektivnosti využívání výrobních faktorů v souvislostech*. 1. vyd. editor České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta. 117 s., ISBN 978-80-7394-126-0
- PAVLÍKOVÁ, D., 2013. *Vliv motivačních faktorů na sociální klima organizace*, Brno: Univerzita Tomáše Bati, Institut mezioborových studií Brno. Dostupné z: <http://hdl.handle.net/10563/29225> [Přístup získán 28 2 2023]
- PROKEŠ, S., 1965. *Obrábění dřeva a nových hmot ze dřeva*. Praha: SNTL. Raptor Technologies s.r.o., 2021. *Strojirenstvi.cz*. [Online] Available at: <https://www.strojirenstvi.cz/cnc-stroje-pro-obrabeni-dreva> [Přístup získán 28 2 2023].
- REBCOVÁ, B. *Dotazník zaměstnance* [online]. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, Fakulta sociálně ekonomická, 2015 [cit. 21.3.2023]. Dostupné z: https://is.ucp.cz/th/ytivv/Dotaznik_zamestnance_.pdf
- SPARROW, P. B. C. & C. C., 2016. *Globalizing Human Resource Management*, London: Routledge. 316 s., ISBN 9781138950696
- SUJOVÁ, A. H. P., 2012. *Analysis of labour productivity in wood processing and furniture industry*. [PowerPoint prezentace]. Brno, Zvolen: Mendel University in Brno, Technivl University in Zvolen.
- SYNEK, M. a. k., 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualizované a doplněné vydání editor Praha: Grada. 480 s., ISBN 978-80-247-3494-1
- TURECKIOVÁ, M., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. editor Praha: Grada Publishing. 168 s., ISBN 80-247-0405-6
- VEBER, J., 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. editor Praha: Management Press. 734 s., ISBN 978-80-7261-274-1
- VOCHOZKA, M., 2020. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing. 480 s., ISBN 978-80-271-1701-7

Seznam použitých obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1 Mapa sídla firmy a sídla výroby (Mapy.cz, 2023)	27
Obrázek 2 Ukázka uskladnění a označení řeziva.....	28
Obrázek 3 Výroba a sklady surovin.....	28
Obrázek 4 Ukázka práce na dílně (JELÍNEK interiér s.r.o., 2022)	29
Obrázek 5 Schéma rozmístění výrobní haly	30
Obrázek 6 Použití výkresů při výrobě (JELÍNEK interiér s.r.o., 2019)	31
Obrázek 7 Firemní auta truhlářství (JELÍNEK interiér s.r.o., 2022)	32
Obrázek 8 Mapa nominální produktivity práce v EU (eurostat, 2022)	38

Seznam tabulek

Tabulka 1 Modely, jejich možnosti a omezení (Maunová, 2016)	21
Tabulka 2 Výkaz zisku a ztrát.....	33
Tabulka 3 Rozvaha firmy JELÍNEK truhlářství	34
Tabulka 4 Ukazatele produktivity.....	37
Tabulka 5 Hodnoty rentability	39
Tabulka 6 Hodnoty likvidity	40
Tabulka 7 Hodnoty zadluženosti	41
Tabulka 8 Vyhodnocení modelu.....	41
Tabulka 9 Co považují v práci za důležité.....	42
Tabulka 10 Jaké faktory ovlivňují pracovní výkon	43
Tabulka 11 Co by pomohlo ke zlepšení pracovního výkonu.....	43

Seznam grafů

Graf 1 Odpovědi – co považují v práci za důležité.....	42
Graf 2 Odpovědi – jaké faktory ovlivňují pracovní výkon.....	43
Graf 3 Odpovědi – co by pomohlo ke zlepšení pracovního výkonu	44

9 Samostatné přílohy

Příloha 1 Dotazník

1. **Jaký druh práce vykonáváte?**
 - a) Administrativa / obchod
 - b) Fyzická / manuální práce
 - c) Manažerská práce

2. **Vaše pohlaví?**
 - a) Muž
 - b) Žena
 - c) Nechci uvádět

3. **Váš věk?**
 - a) do 30 let
 - b) 31-40 let
 - c) 41-50 let
 - d) 50 a více let
 - e) Nechci uvádět

4. **Co považujete v zaměstnání za důležité? (Vyberte všechny, které se na vás vztahují)**
 - a) Pracovní doba
 - b) Náplň práce
 - c) Vztahy na pracovišti
 - d) Mzda a odměny
 - e) Možnost kariérního růstu
 - f) Jistota práce
 - g) Jiné - ...

5. **Jaké faktory ovlivňují váš pracovní výkon? (Vyberte všechny, které se na vás vztahují)**
 - a) Motivace a ocenění za práci
 - b) Komunikace a spolupráce s kolegy
 - c) Kvalita vedení
 - d) Zdroje, vybavení prostředí
 - e) Jiné - ...

6. **Jste spokojeni s tím, jak firma přistupuje k těmto faktorům? Viz. předchozí otázka. (Vyberte nejvíce odpovídající možnost)**
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne

7. **Co by podle vás mohlo nejvíce pomoci ke zlepšení vašeho pracovního výkonu? (Vyberte všechny, které se na vás vztahují)**
 - a) Více školení a vzdělávání
 - b) Zlepšení komunikace mezi spolupracovníky
 - c) Více motivace a ocenění za práci
 - d) Osobní přístup nadřízených
 - e) Možnost kariérního růstu
 - f) Lepší vybavení pracovními nástroji a technologiemi
 - g) Jiné - ...

Příloha 2 Rozvaha, výkaz zisku a ztrát Truhlářství Bohemia s.r.o.

IČ: 6784984

**Rozvaha pro podnikatele, v plném rozsahu
ke dni 31.12.2021**

(v celých tisících Kč)

	AKTIVA	běžné účetní období			minulé účetní období netto
		brutto	korekce	netto	
		1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM	84	0	84	176
C.	Oběžná aktiva	84	0	84	176
C.IV.	Peněžní prostředky	84	0	84	176
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	0	0	0	3
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	84	0	84	173

	PASIVA	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
	PASIVA CELKEM	84	176
A.	Vlastní kapitál	-391	-218
A.I.	Základní kapitál	10	10
A.I.1.	Základní kapitál	10	10
A.III.	Fondy ze zisku	1	0
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	1	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	-228	-232
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	-228	-232
A.V	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-174	4
B.+C.	Cizí zdroje	475	394
C.	Závazky	475	394
C.II.	Krátkodobé závazky	475	394
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	7	33
C.II.8.	Závazky ostatní	468	361
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	451	355
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	7	14
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2	7
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	8	-15

IČ:	6784984
-----	---------

**Výkaz zisku a ztráty pro podnikatele - druhové členění,
v plném rozsahu
ke dni 31.12.2021**

(v celých tisících Kč)

	Název položky	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1406	1315
A.	Výkonová spotřeba	1398	1095
A.2	Spotřeba materiálu a energie	917	744
A.3	Služby	481	351
D.	Osobní náklady	162	211
D.1.	Mzdové náklady	135	167
D.2	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	27	44
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	27	44
F.	Ostatní provozní náklady	20	3
F.3.	Daně a poplatky	3	2
F.5.	Jiné provozní náklady	17	1
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	-174	6
K.	Ostatní finanční náklady	0	2
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	0	-2
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-174	4
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	-174	4
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-174	4
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	1406	1315

Příloha 3 Účetní závěrka firmy JELÍNEK truhlářství s.r.o.

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

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2022

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2022	12	26152240

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:
JELÍNEK truhlářství s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště:

Oceľářská 344/10

Praha 9-Vysočany

19000

Česká republika

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej výrobků a služeb	001	10 445	7 381
A.	Výkonová spotřeba	003	7 180	4 888
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	005	6 191	2 451
A.3.	Služby	006	989	2 437
D.	Osobní náklady	009	1 887	1 504
D.1.	Mzdové náklady	010	1 439	1 150
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	011	448	354
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	012	441	348
D.2.2.	Ostatní náklady	013	7	6
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	014	616	517
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	015	616	517
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	016	616	517
III.	Ostatní provozní výnosy	020	19	36
III.3.	Jiné provozní výnosy	023	19	36
F.	Ostatní provozní náklady	024	113	124
F.3.	Daně a poplatky	027	11	24
F.5.	Jiné provozní náklady	029	102	100
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	030	668	384
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	039	433	8
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	041	433	8
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	043	878	225
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	045	878	225
K.	Ostatní finanční náklady	047	175	50
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	048	-620	-267
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	049	48	117
L.	Daň z příjmů	050	43	27
L.1.	Daň z příjmů splatná	051	43	27
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	053	5	90
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	055	5	90
*	Čistý obrát za účetní období	056	10 897	7 425

Právní forma účetní jednotky:	Předmět podnikání:	Pozn.:
31.12.2022 Sestaveno dne:	31.12.2022 Schváleno valnou hromadou dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou

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

ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni 31.12.2022

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2022	12	26152240

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:
JELÍNEK truhlářství s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště:

Oceľářská 344/10

Praha 9-Vysočany

19000

Česká republika

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	27 827	-3 303	24 524	19 614
B.	Stálá aktiva	003	24 651	-3 303	21 348	17 420
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	24 651	-3 303	21 348	17 420
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	9 465	-3 303	6 162	6 685
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	15 186	0	15 186	10 735
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	15 186	0	15 186	10 735
C.	Oběžná aktiva	037	2 601	0	2 601	2 188
C.I.	Zásoby	038	726	0	726	1 370
C.I.1.	Materiál	039	726	0	726	1 370
C.II.	Pohledávky	046	1 675	0	1 675	478
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	057	1 675	0	1 675	478
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	631	0	631	366
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	061	1 044	0	1 044	112
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	064	63	x	63	39
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	981	x	981	73
C.IV.	Peněžní prostředky	071	200	0	200	340
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	-2	x	-2	219
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	073	202	x	202	121
D.	Časové rozlišení aktiv	074	575	0	575	6
D.1.	Náklady příštích období	075	6	x	6	6
D.3.	Příjmy příštích období	077	569	x	569	0

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	001	24 524	19 611
A.	Vlastní kapitál	002	785	798
A.I.	Základní kapitál	003	100	100
A.I.1.	Základní kapitál	004	100	100
A.III.	Fondy ze zisku	015	0	18
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	016	0	18
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	018	680	589
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	019	680	589
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	022	5	91
B. + C.	Cizí zdroje	024	23 715	18 712
C.	Závazky	030	23 715	18 712
C.I.	Dlouhodobé závazky	031	10 798	11 536
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	035	10 798	11 536
C.II.	Krátkodobé závazky	046	12 917	7 176
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	050	70	-23
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	051	0	70
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	052	150	55
C.II.8.	Závazky ostatní	056	12 697	7 074
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	057	12 500	6 860
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	060	48	60
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	061	43	31
C.II.8.7.	Jiné závazky	063	106	123
D.	Časové rozlišení pasiv	064	24	101
D.1.	Výdaje příštích období	065	24	101

Právní forma účetní jednotky:	Předmět podnikání:	Pozn.:
31.12.2022	31.12.2022	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Sestaveno dne:	Schváleno valnou hromadou dne:	