Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Analýza produktivity práce ve vybraném podniku

Jan Žalud

Bakalářská práce
2017

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: **2016/2017**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Jan Žalud**
Osobní číslo:	**E14432**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu:	**Analýza produktivity práce ve vybraném podniku.**
Zadávající katedra:	**Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

Cílem práce je zhodnotit úroveň produktivity práce ve vybraném podniku.

Osnova:
- Produktivita práce jako ukazatel účinnosti práce.
- Produktivita práce vztažená na pracovníka, jednotku času a jednotku mezd.
- Produktivita práce v podnikových činnostech.
- Cesty zvyšování produktivity práce.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **min. 35 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

FEENSTRA, R., C., TAYLOR, A., M., International economics. 2nd ed. New York, NY: Worth Publishers, 2012. ISBN 1429231181.
RŮČKOVÁ, P., Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
SYNEK, M., Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
SYNEK, M., KOPKÁNĚ, H., KUBÁLKOVÁ, M., Manažerské výpočty a ekonomická analýza. V Praze: C.H. Beck, 2009. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3.
TOMAN, M., Zamrzlá produktivita: proč produktivita práce stagnuje a co se s tím dá dělat?. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-427-1.

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

Datum zadání bakalářské práce: **4. září 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **28. dubna 2017**

L.S.

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

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

V Pardubicích dne 4. září 2016

PROHLÁŠENÍ

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

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 29. 4. 2017 Jan Žalud

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu práce PaedDr. Alexandru Šencovi za trpělivost, odbornou pomoc, ochotu a cenné rady, které byly nezbytné pro vypracování práce. Poděkování patří také Jiřímu Laubovi, který mi umožnil ve společnosti ARCA CZECH pracovat. Dále také Jaroslavě Laubové a Ing. Blance Třískové za spolupráci a poskytnuté vnitropodnikové materiály. Díky patří i mé rodině, která mě během studia podporovala.

ANOTACE

Tato bakalářská práce hodnotí vývoj produktivity práce ve společnosti ARCA CZECH, s. r. o. V první části je definována produktivita a cesty k jejímu zvyšování obecně. Ve druhé části je hodnocena úroveň produktivity práce vztažená na pracovníka, jednotku času a jednotku mezd v letech 2012-2016. Dále práce obsahuje návrh cest zvyšování produktivity práce ve sledovaném podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

Produktivita, produktivita práce, analýza, hodnocení, ARCA CZECH, s. r.o.

TITLE

Analysis of labor productivity in selected enterprise.

ANNOTATION

This bachelor thesis will evaluate development of labor productivity in the company ARCA CZECH, s. r. o. In the first part of the thesis there is the productivity and ways to increase it defined in general. In the second part of the thesis there is the productivity level related to worker, time unit and wage unit in years 2012-2016 defined. The thesis includes suggestion of way to increase labor productivity in the chosen company.

KEYWORDS

Productivity, labor productivity, analysis, evaluation, ARCA CZECH, s. r. o.

OBSAH

ÚVOD ..... **- 10 -**

1. TEORETICKÁ ČÁST ..... **- 11 -**

1.1. PRODUKTIVITA ..... **- 11 -**
Produktivita parciální ..... - 11 -
Produktivita celková (souhrnná) ..... - 11 -
1.2. PRODUKTIVITA PRÁCE ..... **- 11 -**
1.3. CELKOVÁ PRODUKTIVITA ..... **- 13 -**
1.4. VÝKONNOST ..... **- 13 -**
1.5. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ..... **- 13 -**
1.6. MOTIVACE ..... **- 14 -**
1.6.1. Motivační úloha peněz ..... - 14 -
1.7. ZDROJE INFORMACÍ PRO FINANČNÍ ANALÝZU ..... **- 16 -**
1.7.1. Rozvaha ..... - 17 -
1.7.2. Výkaz zisku a ztráty ..... - 17 -
1.7.3. Přehled o peněžních tocích (cash flow) ..... - 21 -
1.8. INDEXY ..... **- 22 -**
1.8.1. Řetězové indexy ..... - 22 -
1.8.2. Bazické indexy ..... - 22 -
1.9. CESTY KE ZVÝŠENÍ VÝKONNOSTI ..... **- 22 -**
1.10. CESTY KE ZVÝŠENÍ PRODUKTIVITY PRÁCE ..... **- 23 -**
1.10.1. Hodnotová analýza ..... - 23 -
1.10.2. Redukce času ..... - 25 -
1.10.3. Zvyšování jakosti ..... - 26 -
1.10.4. Redukce nákladů ..... - 27 -
1.10.5. Lean management ..... - 28 -

2. PRAKTICKÁ ČÁST ..... **- 30 -**

2.1. INFORMACE O ARCA CZECH, S. R. O. ..... **- 30 -**
2.1.1. Základní údaje a vývoj společnosti ..... - 30 -
2.1.2. Informace z obchodního rejstříku ..... - 30 -
2.1.3. Organizační struktura společnosti ..... - 31 -
2.1.4. Vývoj hospodářského výsledku ..... - 31 -
2.1.5. Vývoj počtu zaměstnanců ..... - 32 -
2.1.6. Vývoj počtu odpracovaných hodin ..... - 33 -
2.1.7. Vývoj výše vyplacených mezd ..... - 34 -
2.1.8. Průměrná hodinová mzda ..... - 35 -
2.2. HODNOCENÍ PRODUKTIVITY PRÁCE VE VYBRANÉM PODNIKU ..... **- 35 -**
2.2.1. Produktivita práce vztažená na pracovníka ..... - 35 -
2.2.2. Produktivita práce vztažená na jednotku času ..... - 38 -
2.2.3. Produktivita práce vztažená na jednotku mezd ..... - 41 -
2.3. SHRNUTÍ ..... **- 45 -**
2.4. DOPORUČENÍ ..... **- 46 -**
2.5. ZÁVĚR ..... **- 46 -**

POUŽITÁ LITERATURA ..... **- 48 -**

SEZNAM PŘÍLOH ..... **- 49 -**

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – SWOT analýza výkonnosti ČR jako celku
Tabulka 2 – Výkaz zisku a ztrát
Tabulka 3 – HV před zdaněním, provozní HV, přidaná hodnota a tržby v jednotlivých letech
Tabulka 4 – Počet zaměstnanců v jednotlivých letech
Tabulka 5 – Počet odpracovaných hodin v jednotlivých letech
Tabulka 6 – Výše vyplacených mezd v Kč
Tabulka 7 – Průměrná hodinová mzda v Kč
Tabulka 8 – Produktivita práce vztažená na pracovníka vypočtena z výnosů
Tabulka 9 – Produktivita práce vztažená na pracovníka vypočtena z výkonů
Tabulka 10 – Produktivita práce vztažená na pracovníka vypočtena z přidané hodnoty
Tabulka 11 – Produktivita práce vztažená na jednotku času vypočtena z výnosů
Tabulka 12 – Produktivita práce vztažená na jednotku času vypočtena z výkonů
Tabulka 13 – Produktivita práce vztažená na jednotku času vypočtena z přidané hodnoty
Tabulka 14 – Produktivita práce vztažená na jednotku mezd vypočtena z výnosů
Tabulka 15 – Produktivita práce vztažená na jednotku mezd vypočtena z výkonů
Tabulka 16 – Produktivita práce vztažená na jednotku mezd vypočtena z přidané hodnoty
Tabulka 17 – Souhrnná tabulka hodnot produktivity práce v Kč

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Organizační struktura společnosti
Obrázek 2 – Graf znázorňující vývoj HV před zdaněním v jednotlivých letech
Obrázek 3 – Graf znázorňující vývoj počtu zaměstnanců
Obrázek 4 – Graf znázorňující vývoj počtu odpracovaných hodin
Obrázek 5 – Graf znázorňující vývoj výše vyplacených mezd
Obrázek 6 – Graf znázorňující vývoj průměrné hodinové mzdy
Obrázek 7 – Graf znázorňující vývoj PP na pracovníka vypočtenou z výnosů
Obrázek 8 – Graf znázorňující vývoj PP na pracovníka vypočtenou z výkonů
Obrázek 9 – Graf znázorňující vývoj PP na pracovníka vypočtenou z přidané hodnoty
Obrázek 10 – Graf znázorňující vývoj PP na jednotku času vypočtenou z výnosů
Obrázek 11 – Graf znázorňující vývoj PP na jednotku času vypočtenou z výkonů
Obrázek 12 – Graf znázorňující vývoj PP na jednotku času vypočtenou z přidané hodnoty
Obrázek 13 – Graf znázorňující vývoj PP na jednotku mezd vypočtenou z výnosů
Obrázek 14 – Graf znázorňující vývoj PP na jednotku mezd vypočtenou z výkonů
Obrázek 15 – Graf znázorňující vývoj PP na jednotku mezd vypočtenou z přidané hodnoty

SEZNAM ZKRATEK

aj.	a jiné
apod.	a podobně
Bc.	Bakalář
cca	přibližně
ČR	Česká republika
IČO	Identifikační číslo
Ing.	inženýr
např.	například
PaedDr	doktor pedagogiky
PP	Produktivita práce
popř.	popřípadě
S. R. O.	S ručením omezeným
r.	rok
tis.	tisíce
tj.	to je
tzv.	tak zvaný

ÚVOD

Oděvní podniky v současné době musí bojovat s ohromnou konkurencí z východu. Vysokou konkurenci zemí třetího světa způsobuje jak nevalná kvalita výrobků, tak levná pracovní síla, která je ve východních zemích k dostání. Z těchto důvodů je potřeba sledovat produktivitu práce vlastních zaměstnanců, správně je motivovat a stimulovat, aby výstupy organizace byly co nejpříznivější.

Tato bakalářská práce se bude zabývat produktivitou práce ve společnosti ARCA CZECH, s. r. o., která působila na českém trhu od roku 1993 pod názvem ARCA Chrast, s. r. o., v roce 2014 ale došlo k zjednodušení struktury podniku a od té doby společnost se sídlem v Chrasti u Chrudimi působí pod již výše uvedeným názvem: „ARCA CZECH, s. r. o.“

V první části bakalářská práce ve zkratce interpretuje dosud známé základní pojmy týkající se vybraného tématu, tedy produktivity práce, nadále produktivitu samotnou, efektivitu, výkonnost atd. V neposlední řadě cesty, které by měli ke zvyšování těchto ukazatelů vést.

Ve druhé části se bude tato práce zabývat konkrétními čísly výše uvedené společnosti, výsledky, porovnáním a doporučeními, které by případně podniku mohli pomoci produktivitu vylepšit.

Cílem práce je zhodnotit úroveň produktivity práce ve vybraném podniku.

1. TEORETICKÁ ČÁST

1.1. Produktivita

Produktivita se dá charakterizovat jako účinnost či efektivnost, s jakou jsou výrobní faktory využívány ve výrobě. Týká se všech podniků, ať již výrobních, tak i nevýrobních, neboť výrobou v nejširším pojetí rozumíme transformaci vstupů v užitečné výstupy – výrobky či služby.

Úroveň produktivity je určena poměrem množství produkce k objemu užitých vstupů za určité období: čím více se vyrobí užitečných věcí za použití méně zdrojů, tím více produktivita roste. Produktivita je úzce spojena s kvalitou, tj. způsobilostí výrobku k užití v těch charakteristikách, které spotřebitel požaduje. Výrobce se proto musí zaměřovat jak na produktivitu, tak na kvalitu, neboť nízká kvalita snižuje konkurenční schopnost a ceny výrobků. Vysoká produktivita snižuje náklady a umožňuje snížit ceny výrobků, a tím rozšířit okruh zákazníků, nebo zvýšit zisk z každého výrobku, zvýšit platy, mzdy a dividendy, a tím získat další investory.

Podle rozsahu uvažovaných vstupů se rozlišuje:

Produktivita parciální – produktivita určitého výrobního faktoru (práce, kapitálu, energie apod.),

Produktivita celková (souhrnná) – produktivita, která je pro podnik rozhodující, avšak při řízení podniku i jednotlivých vnitropodnikových útvarů má významnou úlohu též sledování a řízení produktivit parciálních, zejména produktivity práce. [10]

1.2. Produktivita práce

Pro podnik je rozhodující celková produktivita. Významnou úlohu má také analýza parciálních produktivit, a to především produktivity (živé) práce. Obecně je parciální produktivita určitého vstupu (např. práce, materiálu, energie, kapitálu) vyjádřena poměrem:

$$\frac{výstup}{vstup\ (např.práce)}.$$

Nejčastěji se jako ukazatele produktivity práce podniku užívají tyto ukazatele:

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

popř. při hodnocení vnitropodnikových útvarů též:

$$\frac{\text{čistá } produkce\ (tj.\ \text{přidaná } hodnota\ bez\ odpisů)}{pracovníci\ (jejich\ \text{počet či } počet\ odpracovaných\ hodin)}.$$

Přitom přidanou hodnotou rozumíme:

$$hodnota\ produkce - (minus) mezispotřeba,$$

kde (vyjádřeno hodnotovými kategoriemi):

- hodnota produkce jsou výnosy za produkci (tržby);
- mezispotřeba jsou náklady za veškeré nakupované suroviny, materiály a služby do podniku;
- přidaná hodnota je součtem mezd, sociálních dávek a operačního přebytku, tvořeného odpisy a (+/-) ziskem (před zaplacením úroků, daní apod.) či ztrátou.

Poznámka: Toto pojetí přidané hodnoty je v praxi nejběžnější, neboť vychází z běžných podnikových výkazů. V poslední době se začíná uplatňovat i procesně věcný přístup, který vychází z priority orientace na zákazníka.

Výpověď o produktivitě práce (neboť nejde o produktivitu všech výrobních faktorů, tj. produktivitu celkovou) je třeba „chránit“ před pseudozměnami produktivity, jako je růst podílu nakupovaných vstupů, při kterém nedochází ke zvýšení účinnosti výrobních faktorů, ale projevuje se větším objemem výnosů (a ovšem též nákladů na vstupy), a tím klamavě hlásí její zvýšení, zatímco ukazatel založený na přidané hodnotě tím nevzroste a lépe vyjadřuje produktivitu (živé) práce.

Vypovídací hodnota ukazatele produktivity a jejích změn závisí rovněž na způsobu a kvalitě vymezení pracovního vstupu (jmenovatele zlomku). Nelze se spokojit s pouhým údajem o počtu „zúčastněných pracovníků“, ale je nutné zpřesnit podrobnější údaje (počet hodin odvedené práce). Též se přistupuje k modifikacím (k zúžením) vymezením pracovního vstupu na vybrané profese, např. rozlišení pracovníků ve výrobě a ostatních.

Protože často používáme agregované údaje o výstupech (a u celkové produktivity i o vstupech) v souhrnném peněžním vyjádření, je třeba očišťovat ukazatele produktivity od cenových vlivů – produktivitu je třeba měřit v jednotkách reálného výstupu a reálných vstupů. Ovšem případnou kvalitativní složku změn cen, která vznikla vlivem spotřebiteli uznaných (resp. uznatelných) změn vlastností produkce, by bylo namístě reflektovat, avšak většinou se od toho upouští, poněvadž zejména v krátkých obdobích bývá její odlišení v praxi obtížné. [10]

1.3. Celková produktivita

Celková produktivita vyjadřuje celkovou výslednou účinnost všech zdrojů a je rozhodující pro podnik. Obecně lze celkovou produktivitu vyjádřit poměrem:

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

Pro vzájemné srovnání za účelem stanovení míry růstu produktivity nelze pouze porovnat dva výsledky z různých let, neboť změna těchto údajů je zatížena též cenovými vlivy. Při porovnání se tedy musí použít fixované ceny. Změna zisku vlivem změny produktivity se tudíž rovná celková změna zisku minus změna zisku vlivem změn cen minus změna zisku vlivem změny objemu produkce. [10]

1.4. Výkonnost

Výkonnost firmy se charakterizuje jako „schopnost subjektu vyprodukovat za určité období souhrn statků a služeb.“ Firma, protože je to složitý systém, vyžaduje vícekriteriální přístupy k hodnocení výkonnosti. Počet ukazatelů a jejich komplikovanost však nesmí být takové, aby znemožnily rozhodování, nesmí vést k „paralýze z analýzy“. K hodnocení výkonnosti firmy existuje řada přístupů. Nejradikálnější a nejjednodušší z nich prosazuje hodnocení firmy pouze podle jediného ukazatele – zisku.

[7]

Tabulka 1 – SWOT analýza výkonnosti ČR jako celku

	Pomocné	**Škodlivé**
Vnitřní původ	**Silné stránky**	**Slabé stránky**
	- dobrá image mezi investory - infrastruktura - relativně nízké výrobní náklady - geografická poloha	- komplikovaný daňový systém - pomalá práce soudů - nepřehlednost právního řádu - zastaralé technologie
Vnější původ	**Příležitosti**	**Hrozby**
	- příliv nových technologií - přistoupení k EU - finance z fondů EU	- nefungující zákon o úpadku - vysoká nezaměstnanost - vysoké daňové zatížení - konkurence z EU a asijských států

Zdroj: zpracování vlastní podle [7]

1.5. Organizační struktura

Prostředím organizační struktury může být spolupráce uvnitř podniku učiněna buď snadnou, nebo nesnadnou. Organizační strukturou obvykle rozumíme „**účelovou formální strukturu**

organizačních jednotek ve formálně organizovaném podniku.“ To znamená, že společně pracující lidé musí plnit určité úlohy a že žádoucí úlohy lidí jsou účelově projektovány tak, aby byla jistota, že požadované činnosti budou vykonávány a že tyto činnosti budou vzájemně provázány tak, aby lidé ve skupinách mohli pracovat plynule, efektivně a výkonně.

Důvodem organizování je nutnost dělby práce a omezenost rozpětí řízení. Dělba práce je proces, jímž je celková práce přidělována jednotlivým vykonavatelům tak, aby byla možná její co nejefektivnější realizace. Omezenost rozpětí řízení je důvodem pro vytváření více organizačních úrovní. Vlastník, resp. vlastníkem pověřený manažer, nezvládne řídit rozrůstající se podnik sám, protože jeho rozpětí řízení, tzn. počet osob, které je schopen efektivně řídit, je omezeno. Rozpětí řízení je ovlivněno mnoha faktory, především pak charakterem a četností kontaktů manažera s podřízenými a jejich schopnostmi. Zkušenosti světových firem ukazují, že počet podřízených v horních úrovních organizace se pohybuje od čtyř do osmi podřízených (za ideální pro vrcholové manažery se považuje počet čtyři), v dolních úrovních organizace od osmi do patnácti podřízených (někdy i více – za ideální se však považuje počet osm až dvanáct).

[11]

1.6. Motivace

Když se hovoří o motivaci pracovní činnosti, zpravidla se uvažuje o výkonu nebo o vynakládaném úsilí. V organizačním kontextu je však mnohem důležitější výsledná produktivita. Úsilí může být vynakládáno neefektivně a výkon může vést k nadprodukci, která je v konečném důsledku ekonomicky nevýhodná. Vztah mezi motivací zaměstnanců a produktivitou organizace je zprostředkovaný hierarchií úrovní řízení, a proto je výrazně složitější a méně zřejmý než vztah v produktivitě ekonomické, která je obvykle chápána jako míra účinnosti výroby a určuje se jako poměr mezi tím, co bylo vyprodukováno, a tím, co bylo na produkci vynaloženo.

1.6.1. Motivační úloha peněz

Představa, že pracovní výkon odpovídá výši mzdy, je velmi rozšířeným klamem. Podmínky na trhu práce neurčují mzdu pracovníků přesně, spíše určují pásmo, v němž se, jestliže vše ostatní zůstává stejné, může mzda pracovníka zařazeného na konkrétní pracovní místo pohybovat. Další vlivy, které mohou mzdu konkrétního pracovníka ovlivnit, záleží do značné míry na tom, jak konkurenční je prostředí v daném odvětví.

Vztah mezi finančním obnosem, který za práci dostáváme, a naším pracovním výkonem není snadné stanovit i z dalších důvodů. Práce, ani pracovní místo neznamenají pro všechny lidi

totéž. Někteří lidé pracují a snaží se vydělávat, aby si pořídili věci, po nichž touží, a zažívali pocit úspěchu. Pro jiné je to volba mezi námahou a podporou v nezaměstnanosti. Mnozí lidé jsou motivováni vnitřně a práce sama jim přináší uspokojení. Pro jiné je to nutné zlo.

Ve studiích, které prováděli Furnham a Argyle v této souvislosti, se ptali na otázku: „Přinášejí peníze štěstí?“ Podle výsledků studií bývají zhusta nacházeny jen nízké korelace mezi příjmem a pocitem blahobytu. To se vysvětluje následujícími důvody:

- **adaptace** – každý se cítí dobře poté, co mu byl zvýšen plat nebo když třeba vyhrál v loterii. Avšak po určité době si na tuto skutečnost zvykne a pocit se vrátí na původní úroveň. Poměrně rychlé přivyknutí na zvýšení platu znamená, že by bylo účinné, jen kdyby k němu docházelo velmi často;
- **srovnávání se** – lidé se považují za chudé či bohaté na základě porovnávání s druhými lidmi. Když začnou mít více peněz, posunou se výše na společenském žebříčku a srovnávají se s bohatšími lidmi;
- **alternativy** – když mají lidé více peněz, sníží se jejich marginální užitek a jiné věci jako svoboda, nabydou na důležitosti;
- **starosti** – když mají lidé více peněz, objeví nové důvody, proč si dělat starosti o další věci, které ne vždy lze penězi ovlivnit, jako je např. zdraví. [4]

Produktivita a fluktuace

Jednou z proměnných, o nichž se předpokládá, že odrážejí motivaci pracovníka, je tendence odejít. Je zřejmé, že fluktuace, tj. podíl pracovníků organizace, kteří ji opouštějí v daném časovém období, s pociťovanou tendencí odejít úzce souvisí. Fluktuace je jev, který je považován za důležitý a je dlouhodobě vědecky zkoumán rovněž v souvislosti s produktivitou. Přijmeme-li tedy předpoklad, že zjišťovaná úroveň fluktuace v organizaci odráží charakter a intenzitu motivace jejích zaměstnanců, můžeme použít výsledky studií vlivu fluktuace na produktivitu k tomu, abychom mohli dospět k závěrům o vlivu motivace na tutéž závislou proměnnou. Fluktuace je důležitým ukazatelem výkonnosti organizace a její vztah k motivaci pracovníků je zřejmý, byť je zprostředkován a ovlivněn celou řadou dalších skutečností.

[4]

Měření fluktuace

$$Míra\ odchodů = \frac{počet\ pracovníků, kteří\ odešli\ během\ určitého\ období}{průměrný\ počet\ pracovníků\ v\ tomtéž\ období} * 100$$

Tento ukazatel slouží k měření ztráty pracovníků

$$Měření\ přežití = \frac{počet\ pracovníků, kteří\ zůstali\ v\ organizaci\ po\ určitém\ počtu\ měsíců\ nebo\ let}{počet\ pracovníků, kteří\ byli\ získáni\ v\ určitém\ období} * 100$$

Tento ukazatel je užitečný zejména pro plánovače lidských zdrojů a udává, kolik procent z nově získaných pracovníků vydrží po určitou dobu v organizaci.

$$Index\ stability = \frac{počet\ pracovníků\ zaměstnaných\ v\ podniku\ jeden\ a\ více\ let}{počet\ pracovníků\ zjištěných\ před\ rokem} * 100$$

Tento index bývá považován za vylepšený model míry fluktuace. Vyjadřuje sklon dlouhodobě pracujících pracovníků i nadále zůstat v podniku. Jeho hodnoty jsou udávány v procentech. [1]

1.7. Zdroje informací pro finanční analýzu

Kvalita informací, která podmiňuje úspěšnost finanční analýzy, do značné míry závisí na použitých vstupních informacích. Měly by být nejen kvalitní, ale zároveň také komplexní. Důvodem pro toto tvrzení je fakt, že je nutno podchytit, pokud možno, všechna data, která by mohla jakýmkoli způsobem zkreslit výsledky hodnocení finančního zdraví firmy. Finanční analytik má v současnosti daleko větší možnosti čerpání informací, a je tedy schopen obsáhnout mnohem více problematických aspektů, než tomu bylo dříve. Nicméně i přesto zůstává podstata stále stejná. Základní data jsou totiž nejčastěji čerpána z účetních výkazů.

Účetní výkazy tedy poskytují informace celé řadě uživatelů. Lze je rozdělit do dvou základních částí: účetní výkazy finanční a účetní výkazy vnitropodnikové. *Finanční účetní výkazy* jsou externími výkazy, neboť poskytují informace zejména externím uživatelům. Dávají přehled o stavu a struktuře majetku, zdrojích krytí, tvorbě a užití výsledku hospodaření a také o peněžních tocích. Je možné je označit za základ všech informací pro firemní finanční analýzu, a to i vzhledem k faktu, že jde o veřejně dostupné informace, které je firma povinna zveřejňovat nejméně jedenkrát ročně. *Vnitropodnikové účetní výkazy* nemají právně závaznou úpravu a vycházejí z vnitřních potřeb každé firmy, avšak právě využití vnitropodnikových informací vede ke zpřesnění výsledků finanční analýzy a umožní eliminovat riziko odchylky od skutečnosti, neboť se jedná o výkazy, které mají častěji frekvenci sestavování a umožňují vytváření podrobnějších časových řad, což je z hlediska finanční analýzy velmi důležité.

Vyjdeme-li z finanční analýzy, tak jejím hlavním úkolem je ověření obchodní zdatnosti podniku a tím udržení majetkově-finanční stability. Pro to, abychom mohli úspěšně začít zpracovávat finanční analýzy, jsou důležité zejména základní účetní výkazy:

- Rozvaha,

- Výkaz zisku a ztráty,
- Výkaz o tvorbě a použití peněžních prostředků (výkaz cash flow). [6]

1.7.1. Rozvaha

Rozvahou rozumíme výkaz vypovídající zejména o finanční pozici účetní jednotky. Jedná se o přehled majetku (aktiv) a zdrojů financování (pasiv). Pasiva dále členíme na vlastní kapitál a závazky. Jedná se o statický výkaz, jenž zobrazuje konečné stavy aktiv a pasiv k určitému okamžiku. Kromě konečného stavu z rozvahy můžeme zjistit rovněž počáteční stav rozvahové položky k začátku účetního období.

Aktivum je vložený prostředek do podnikání, který je výsledkem minulých událostí, podnik ho ovládá a je očekáván budoucí prospěch z jeho držby.

Za **závazky** lze považovat povinnost podniku, která vyústí ve snížení budoucího ekonomického prospěchu.

Rozdíl mezi celkovými aktivy a celkovými závazky je označován jako **vlastní kapitál.** [8]

1.7.2. Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty podává informaci o finanční výkonnosti účetní jednotky. Je sestavován vertikálně, což umožňuje vyčíslit:

a) Provozní výsledek hospodaření,

b) Finanční výsledek hospodaření

c) Výsledek hospodaření za běžnou činnost (tento zahrnuje provozní a finanční výsledek hospodaření po odečtení daně z příjmů),

d) Mimořádný výsledek hospodaření po zdanění, a

e) Výsledek hospodaření za běžné účetní období (jedná se o kumulaci výsledku hospodaření za běžnou činnost po zdanění a mimořádného výsledku hospodaření po zdanění). [8]

Úloha zisku v podnikání

Výsledek hospodaření podniku je rozdíl mezi celkovými výnosy a celkovými náklady podniku: převýší-li výnosy náklady, vzniká zisk, v obráceném případě ztráta. Zisk (kladný rozdíl mezi výnosy a náklady) zvyšuje vlastní kapitál, ztráta (záporný rozdíl mezi výkony a náklady) snižuje vlastní kapitál.

Zisk je cílem a podnětem veškerého podnikání, ne však jediným. Podnikatelé sledují nejen další monetární (finanční) cíle (zajištění platební pohotovosti, zachování substanční hodnoty podniku, maximalizaci obratu aj.), ale i nemonetární (nefinanční) cíle (získání nezávislosti a samostatnosti, dosažení hospodářské moci, dobré jméno firmy a značky aj. – ty u drobného výrobce často převažují nad ziskovým hlediskem). Vždy by měl převládnout dlouhodobý pohled před krátkodobým.

Zisk plní důležité funkce:

1. je **kritériem pro rozhodování** o všech základních otázkách ekonomiky podniku – o objemu výroby, nových výrobcích, investicích (hovoříme o kriteriální funkci zisku);
2. je **hlavním zdrojem akumulace,** tj. tvorby finančních zdrojů pro další rozvoj podniku (rozvojová funkce zisku);
3. je **základem rozdělování důchodů** mezi vlastníky (dividendy), investory (úroky) a stát (daně); to je funkce rozdělovací;
4. je **základním motivem veškerého** podnikání a může být základem hmotné zainteresovanosti pracovníků (motivační funkce).

Protože zisk je rozdílem mezi výnosy a náklady, jsou dva způsoby jeho zvyšování – snižování nákladů, tj. zvyšování hospodárnosti, a zvyšování výnosů. Obě veličiny, stejně jako samotný zisk, jsou veličiny vysoce komplexní a jsou ovlivňovány řadou dalších činitelů. Tato vysoká syntetičnost (komplexnost) zisku je i jeho nevýhodou: v zisku splývají kladné i záporné způsoby jeho získávání. Zisk (výsledek hospodaření) zjišťujeme z výkazu zisku a ztráty (výsledovky); sestavuje se měsíčně a uvádí se kumulovaně od počátku roku. [10]

Výnosy

Výnosy podniku jsou peněžní částky, které podnik „získal“ z veškerých svých činností za určité účetní období (měsíc, rok) bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich inkasu. Hlavními výnosy výrobního podniku jsou **tržby** za prodej vlastních výrobků a služeb, u obchodního podniku tzv. **obchodní rozpětí**, tj. rozdíl mezi prodejní a kupní cenou, u bankovního podniku rozdíl mezi úroky, které banka získá za poskytnuté úvěry, a úroky, které zaplatí za vklady. V dalším výkladu budeme mít na mysli především průmyslový podnik.

Výnosy podniku tvoří:

a) provozní výnosy získané v provozně-hospodářské činnosti podniku (tržby za prodej),

b) finanční výnosy získané z finančních investic, cenných papírů, vkladů a účastí,

c) mimořádné výnosy získané mimořádně, např. prodejem odepsaných strojů.

Provozně-hospodářskou činností podniku je ta činnost, pro kterou byl podnik založen. U výrobního podniku je to výroba a prodej výrobků včetně poskytování výrobních služeb, u dopravních podniků přeprava zboží a osob, u obchodního podniku prodej zboží včetně poskytování různých služeb, u bankovního podniku soustřeďování volného kapitálu a jeho půjčování včetně dalších bankovních operací.

Náklady podniku tvoří:

a) běžné provozní náklady (spotřeba materiálu a energie, osobní náklady),

b) odpisy dlouhodobého majetku,

c) ostatní provozní náklady,

d) finanční náklady (úroky a jiné finanční náklady),

e) mimořádné náklady (např. dary, mimořádné odměny).

Provozní náklady jsou vynaloženy na získávání provozních výnosů. Patří k nim položky a) až c). Rozdíl mezi provozními výnosy a provozními náklady tvoří provozní výsledek hospodaření (zisk nebo ztrátu), rozdíl mezi finančními výnosy a finančními náklady je označován jako finanční výsledek hospodaření, který spolu s provozním výsledek tvoří výsledek hospodaření za běžnou činnost. Rozdíl mezi mimořádnými výnosy a mimořádnými náklady (těmi jsou např. manka a škody) tvoří mimořádný výsledek hospodaření. Odečteme-li od celkového výsledku hospodaření (zisku před zdaněním) daně z příjmů, dostaneme výsledek hospodaření (roční zisk, ztráta) po zdanění. Ten po úpravě o částky čerpání z rezervních fondů a částky jejich tvorby a částku zisku nebo ztráty z minulého roku dá bilanční zisk nebo bilanční ztrátu. Schematicky tyto vztahy můžeme vyjádřit následovně:

Tabulka 2 – Výkaz zisku a ztrát

provozní výnosy	-	provozní náklady	=	provozní výsledek
+		+		+
finanční výnosy	-	finanční náklady	=	finanční výsledek
+		+		+
mimořádné výnosy	-	mimořádné náklady	=	mimořádný výsledek
výnosy	-	náklady		=
			=	výsledek hospodaření před zdaněním
			-	daně

	výsledek hospodaření po zdanění
+	čerpání z rezervních fondů
-	příděly rezervním fondům
+	výsledek hospodaření minulých let
	bilanční zisk (+)
	bilanční ztráta (-)

Zdroj: Upraveno podle [9]

Přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření podniku podává výkaz zisku a ztráty, stručně zvaný výsledovka. Jeho přesná forma a obsah jsou stanoveny Ministerstvem financí ČR, které vychází ze 4. direktivy EU; ta připouští čtyři varianty výsledovky (A až D), vycházející z členění nákladů podle nákladových druhů (A, B) nebo podle účelu (C, D). Výše uvedené třídění výnosů a nákladů (podle nákladových druhů typ A, tj. vertikální členění) můžeme považovat za základní. Jiné uspořádání výsledovky vychází z třídění nákladů podle účelu a má vertikální formu (typ C).

Tržby

Tržby jsou hlavní složkou výnosů většiny podniků, především podniků průmyslových, zemědělských, dopravních a obchodních, neboť jsou peněžní částkou, kterou podnik získal prodejem výrobků, služeb a zboží. Připomeňme, že platí tzv. akruální princip, který říká, že transakce, které mají pro podnik peněžní důsledky, se uznávají v době, kdy se udály, nikoli v době, kdy za ně byla obdržena úhrada. Tržby tedy tvoří i prodeje, za které nikdy v budoucnosti nebudou získány peníze! V analýze je dále důležité rozlišovat **hrubé a čisté tržby**; platí tento vztah:

Tržby (hrubé tržby)
- Prodejní vratky
- Obchodní slevy (většinou velkoodběratelům)
- Hotovostní slevy (většinou spotřebitelům)

Čisté tržby

[9]

Přidaná hodnota

Přidaná hodnota vyjadřuje hrubou produkční sílu podniku bez zohlednění vlivů vynaložených osobních nákladů a jiných provozních nákladů. Skládá se ze součtu obchodní marže (tržby za prodej zboží – náklady vynaložené na prodané zboží) s výkony (tržby za prodej

vlastních výrobků a služeb + změna stavu zásob vlastní činností + aktivace) odečtenou o položku výkonové spotřeby (spotřeba materiálu a energie + služby).

Jde o hodnotu přidanou k nakupovaným vstupům, ať již jde o obchodní či výrobní činnost. Výkaz sleduje tři stupně výsledku hospodaření. Jde o výsledek hospodaření z provozní, finanční a mimořádné činnosti. Pro obchodní a výrobní podniky je dominantní výsledek hospodaření z provozní činnosti (provozní výsledek hospodaření).

Výkony

Další částí výkazu jsou výkony, které se skládají ze tří položek:

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb

Změna stavu zásob vlastní činnosti, což jsou polotovary, nedokončená výroba apod. Náklady související s výrobou jsou promítnuty do této položky výkazu a do nákladů se dostávají až např. při vyskladnění či při prodeji.

Aktivace, která obsahuje aktivované náklady, například vlastní činností podniku vytvořený dlouhodobý majetek. Náklady tak ovlivňují zisk až při spotřebě majetku (např. prostřednictvím odpisů) a ne v době jejich vynaložení v daném období.

Poslední dvě položky výkonů jsou v účetnictví zavedeny tedy pro zajištění věcné shody nákladů a výnosů, aby k nákladům daného období zachycovala výsledovka i příslušné výnosy. [12]

1.7.3. Přehled o peněžních tocích (cash flow)

Přehled o peněžních tocích (cash flow) svým obsahem doplňuje informace obsažené v rozvaze a ve výkazu zisku a ztráty. Na rozdíl od těchto dvou výkazů není založen na akruálním principu, ale na bázi peněžní. Úkolem přehledu o peněžních tocích je informovat uživatele účetní závěrky z jakých zdrojů účetní jednotka čerpala v průběhu účetního období finanční prostředky a jakým způsobem byly tyto použity.

Cash flow se vykazuje samostatně za provozní, investiční a finanční činnost. Při sestavování přehledu o peněžních tocích si účetní jednotka může vybrat, zda použije přímou metodu či nepřímou metodu sestavení výkazu. [8]

1.8. Indexy

V indexové analýze porovnáváme hodnoty ve dvou situacích. Tradiční je porovnávání změn v čase, ale můžeme také porovnávat prostorové objekty, nebo část s celkem, nebo plán a skutečnost. V této bakalářské práci autor používá porovnání v čase.

1.8.1. Řetězové indexy

Řetězovými indexy vyjadřujeme relativní změnu dvou sousedních hodnot v časové řadě.

Řetězový index i_t v čase t se rovná:

$$i_t = \frac{y_t}{y_{t-1}}$$

1.8.2. Bazické indexy

Období 0 vyhlásíme za bazické a hodnoty ukazatele Y v aktuálním období t porovnáváme s hodnotou ukazatele Y v období 0.

Bazický index ib_t se rovná:

$$ib_t = \frac{y_t}{y_0}$$

Mezi řetězovými a bazickými indexy platí vztahy:

$$i_t = \frac{ib_t}{ib_{t-1}} = \frac{\frac{y_t}{y_0}}{\frac{y_{t-1}}{y_0}} = \frac{y_t}{y_{t-1}}$$

[3]

1.9. Cesty ke zvýšení výkonnosti

Napětí a stres je třeba pravidelně střídat s uvolněním. Názor, že stres je pouze něčím škodlivým, je mylný. Každý živý organismus jej potřebuje. V některých firmách se proto zavádí „management stresu“.

Pozitivní stres: tvořivé napětí dané „výzvou“ soustředěním na práci.

Negativní stres: nepřiměřená zátěž, pocit ohrožení, dlouhodobá frustrace.

O výkonnosti rozhodují tito činitelé:

- rychlost,
- jednoduchost všech procesů

- transparentnost, projevující se v atmosféře otevřenosti, důvěry a vzájemné komunikace,
- jasně definované cíle, podporované motivačními nástroji,
- pravidelné fungování zpětné vazby,
- cíleně zaměřený trénink a vzdělávání pracovníků,
- zdokonalování technické základny firmy (automatizace, robotizace, účinné užívání moderních informačních technologií).

Jednou z důležitých cest k dosažení vysoké výkonnosti je výběr, výchova a správná motivace pracovníků s mimořádnou výkonností. Takoví pracovníci nemusí nutně pracovat ve vedoucích funkcích. Jejich společným rysem je elán, kreativita, energie, touha po uznání a odpovědnosti. Těmto zaměstnancům je vhodné navrhnout inspirativní projekt a vypracovat pro ně speciální vzdělávací a motivační program.

Další cestou ke zvýšení výkonnosti je též zavádění tzv. „best practices“, tj. standardy dobré práce, osvědčené, efektivní postupy. Také vypracování tzv. „Zlaté knihy firmy“, formulující principy chování jejích zaměstnanců k zákazníkům, vede ke zvýšení výkonnosti. Jednotlivé metody je ovšem nutné kombinovat.

K objektivnímu posouzení výkonnosti firmy je nutné systematicky provádět mezipodnikové srovnání – benchmarking. V současné době je nutné provádět jej v celosvětovém měřítku. [2]

1.10. Cesty ke zvýšení produktivity práce

Zvyšování produktivity, tj. uplatňování opatření, která zvýší výkonnost provozních i obslužných jednotek, zlepší využití zdrojů, a tak povedou k lepšímu zhodnocení disponibilních zdrojů: kapitálových, materiálních, personálních, know-how. [9]

Hlavní cesty ke zvyšování produktivity:

1.10.1. Hodnotová analýza

Hodnotová analýza nabízí postup, jak odhalit neopodstatněné náklady, jak je měřit a jak je odstranit, aniž by tím utrpěla kvalita nebo výkon výrobku a služby. Protože zákazník očekává za každou vydanou korunu odpovídající hodnotu, je tato metodika zaměřená na hodnotu vhodná pro každý druh výrobků a služeb.

Standardní postup hodnotové analýzy se skládá ze sedmi částí:

1. **Definice**: než lze přistoupit k řešení problému, je naprosto nutné jej přesně definovat. Cíl, kterého je zapotřebí dosáhnout. Co je to, co zákazník skutečně potřebuje? Jaké jsou žádoucí vlastnosti? Dále rozsah vyšetřování, definice přístupu.

2. **Informace**: jedná se o souhrn všech relevantních informací, o technické podklady o nákladech, vzorky, konkurenční výrobky a veškeré ostatní závažné informace. Velmi často se již při hromadění takových podkladů objevuje cesta vedoucí ke zlepšení. Na základě definice problému a disponibilních informací je nutno definovat funkce. Funkce je vlastnost, na jejímž základě výrobek funguje a na jejímž základě jej lze zákazníkovi prodat.

3. **Spekulace**: jakmile je na základě informací, které jsou k dispozici, stanovena základní funkce, můžeme se snažit pro ni najít alternativy. Během spekulace hledáme alternativy, bez ohledu na jejich použitelnost či cenu. Potřeba je značné množství alternativ, které lze později třídit podle ceny a technologie. Často se při té příležitosti používá brainstorming s cílem obdržet maximální počet alternativ.

4. **Vyhodnocení**: pouze až ustane tok nových nápadů, nastane čas ocenit všechny alternativy. V prvním kroku se každá alternativa ocení podle nákladů. Toto ocenění nemusí být přesné a v mnoha případech stačí použít srovnávací desetibodovou škálu pro stávající způsob. Všechny nápady, které se ukáží dražší než stávající metoda, se odkládají. Tím se zjednoduší následující technologické ohodnocení zbývajících alternativ. Všeobecně se doporučuje začít s technologickým oceněním u nejvýhodněji vypadající alternativy. Každý atraktivní nápad se potom podrobí funkční analýze a obyčejně se objeví několik nápadů, které jsou lepší než stávající metoda.

5. **Potvrzení**: při použití hodnotové analýzy se objeví alternativy, které jsou levnější, ale které při tom nesmí, podle její definice, snížit kvalitu a výkon výrobku. Proto je zapotřebí prokázat, že vzniklé a ohodnocené alternativy tomuto předpokladu odpovídají. K tomu slouží zkoušky, pokusy a zkušební vyhodnocení. Pouze když vše proběhne k úplné spokojenosti, jsou přijaté alternativy připraveny pro zavedení.

6. **Zavedení**: všechny předešlé části pracovního plánu hodnotové analýzy představují pouze výdaje. Jedině uskutečněním návrhů lze tyto výdaje získat zpět. Pouze uskutečněním návrhů lze zdůvodnit všechno předešlé úsilí členů týmu. Uskutečnění na základě zdůvodněného návrhu je v rukou vedení firmy, ale členové týmu mají oprávněný zájem na jejím provedení.

7. **Zpráva**: úkol týmu hodnotové analýzy by nebyl splněn bez podrobné formální zprávy s uvedením dosažených výsledků. Taková zpráva nejen ospravedlňuje vynaložený čas a úsilí, ale také slouží jako opěrný bod pro další zlepšovací návrhy, které během času budou následovat. [5]

1.10.2. Redukce času

„Time based management“, „time based competition“, to jsou obvyklé pojmy, s nimiž se můžeme setkat v souvislosti s doporučeními, jejichž smyslem je akcentovat hledisko času v manažerských činnostech.

Úsilí zaměřené na zkracování (úspory) času se netýká jen provozu, ale i vývoje, jakož i distribuce, snižovat spotřebu času lze i v manažerských činnostech (rychleji získávat informace z trhu, rychleji rozhodovat, být flexibilní vůči dobrým nápadům apod.) a v administrativě (vystavování objednávek, dodacích listů, faktur, vypracování účetních, rozborových přehledů apod.).

Čas má jisté zvláštnosti. Nedá se akumulovat, všichni mají k dispozici stejný objem času, ale má-li být čas konkurenční výhodou, rozhodující je produktivita jeho využití, tedy jde o to vytvořit za jednotku času více nebo spotřebovat na jednotku méně času. Přitom je nepodstatné, zda pod pojmem „jednotka“ se míní výrobek nebo ukončený vývoj nového výrobku, seřízení stroje atd.

Doporučení pro zkracování času mohou mít různou podobu:

- odstranění, zrušení zcela zbytečných prostojů, činností, které nemají žádné odůvodnění, nicméně existují a spotřebovávají čas, přičemž realizace tohoto doporučení nevyžaduje žádné náklady ani investice;
- odstranění či alespoň zkrácení neproduktivních časů, jako jsou náročné manipulace, skladování, kontrola kvality apod.; tyto redukce času již budou vyžadovat jednorázové vynaložení prostředků pro optimální rozmístění strojů v provozu, zjednodušení materiálových toků atd.;
- zrychlení průběhu jednotlivých technologických nebo pracovních operací; toto doporučení je obvykle spojeno s nároky na finanční prostředky, zejména v případě nákupu modernějších technologií, přitom je ale třeba mít na zřeteli, že místní zkrácení času určité operace nemusí mít žádný výrazný vliv na zkrácení celkového produkčního času či výšení kapacity provozu jako celku;

- souběžného (paralelního) provádění aktivit, které je třeba provést; je-li možné v rámci jednoho časového úseku uskutečnit více aktivit, které by měly být provedeny, dochází pochopitelně k výrazným úsporám, přičemž v praxi se nabízí řada možností pro využití tohoto doporučení (při vývoji nových výrobků, při výrobě, při distribuci). [13]

1.10.3. Zvyšování jakosti

Jakostí (kvalitou) rozumíme souhrn užitných vlastností, které by výrobek měl mít, aby uspokojoval stanovené a předpokládané potřeby. Za její tři hlavní atributy se považují:

- bezvadnost výrobku – stav výrobku nebo služby, kdy nemají žádnou vadu. Vadu lze přitom vymezit jako nesplnění požadavku ve vztahu k zamýšlenému nebo specifikovanému použití;
- užitné vlastnosti (kvalitativní parametry) – charakteristiky, znaky výrobku jsou představovány souhrnem vlastností – funkčních, estetických, spolehlivostních apod. Rozhodující úlohu při hodnocení kvalitativních parametrů má zákazník;
- stabilita jakosti – kvalitativní rys vztahující se zejména k dodávaným výrobkům či službám a spočívající v garantování vyrovnané a vyhovující jakosti u libovolné jednotky v dodávce. Stabilitu lze zajistit jednak důslednou výstupní kontrolou (ta je však drahá, jednak lze kvalitu implementovat do výrobku během jeho přípravy, výroby apod. V tomto případě hovoříme o řízení jakosti, resp. o systému řízení jakosti – QMS (quality management systém). [13]

  Systém managementu kvality firmy v praxi aplikují několika způsoby:

- ryze vlastní přístup – u velkých nadnárodních společností, které mají propracovaný, léty prověřený systém. Tento systém v mnohém „koresponduje“ s učebnicemi TQM. Nedoporučuje se pro menší firmy, které by chtěly zkoušet vyzkoušené anebo objevovat už objevené;
- systém na bázi standardů – existuje celá řada standardů, počínaje normami ISO řady 9000. Realizace systémů podle těchto norem má tu výhodu, že jsou jasně stanoveny požadavky na systém a ověření plnění požadavků se provádí nezávislou certifikací;
- systém na bázi TQM či jiných forem komplexního řízení kvality – vychází z japonského nebo amerického TQM, nověji z evropského modelu totálního řízení kvality (EFQM). Jde o komplexnější systémy, než je obvyklý QMS podle standardů, rozšířený zejména

o důraz na lidi v organizaci, ekonomiku kvality, ale také o důslednější realizaci neustálého zlepšování.

Základní obecné principy QMS

Každý systém managementu jakosti (QMS), tedy i systém na bázi ISO 9001, by měl být založen na několika výchozích principech:

- **všeobecné požadavky na systém managementu kvality** – musí být zajištěno vytvoření, dokumentování, uplatňování a udržování systému managementu kvality, zvyšování jeho efektivnosti, identifikace procesů pro systém managementu jakosti, určení vzájemné vazby mezi těmito procesy, definice kritérií, postupů a metod, které jsou potřebné pro efektivní fungování a řízení procesů;
- **orientace na zákazníka** – organizace musí vycházet z potřeb zákazníka a snažit se je co nejlépe naplňovat. O tom, zda a jak jsou potřeby zákazníka naplňovány, se musí organizace neustále přesvědčovat. Je proto nutné monitorovat spokojenost nebo nespokojenost zákazníka a na základě analýz provádět příslušná opatření;
- **procesní přístup** – proces je definován jako systém činností, který využívá zdroje pro přeměnu vstupů na výstupy. Produkt je pak výsledkem procesu. Procesní přístup znamená aplikování systému procesů v organizaci, společně s identifikací, určením interakcí a managementem těchto procesů;
- **neustálé zlepšování** – organizace musí plánovat a realizovat neustálé zlepšování procesů tak, aby systém managementu jakosti byl celkově neustále zlepšován. Na základě politiky jakosti, cílů jakosti, auditů, analýzy procesů, přezkoumání vedením, popř. na základě sebehodnocení firmy, musí být vyhledávány příležitosti a priority pro neustálé zlepšování. [2]

1.10.4. Redukce nákladů

Náklady firmy představují spotřebu výrobních činitelů vyjádřenou v penězích. Podnikatel by měl vynakládat náklady účelně. Zejména v případě vyšší opakovanosti výroby by měl mít co nejlépe zdůvodněnou úroveň vynaložených nákladů. K tomuto účelu slouží výrobní kalkulace. Náklady nelze ztotožňovat s výdaji. Výdaj je úbytek peněžních prostředků firmy a nemusí znamenat tvorbu hodnoty. Výdaj se stává nákladem jen tehdy, pokud bezprostředně vstoupí do tvorby výrobku, práce nebo služby.

Základní cesty k redukci nákladů jsou:

- outsourcing (zajišťování z vnějších zdrojů, popř. vyčleňování) – znamená nahrazení vlastní činnosti činností získávanou z vnějšího prostředí podniku. Patří k radikálním postupům, jejichž vodítkem může být snaha o snížení nákladů, ale i zvýšení kvality předmětných činností; [13]
- standardizace – proces redukování počtu různých vyráběných výrobků, jejich rozdílné velikosti, kvality, barvy za účelem dosažení hospodárné velikosti výrobních dávek a optimálního objemu výroby s cílem snížit náklady na jednotku produkce. Též zavádění výrobci všeobecně přijímaného systému standardů vyznačujících se odpovídající kvalitou, rozměry, váhou, bezpečností jejich výrobků. Za základní směry standardizace se považuje: unifikace, typizace, specifikace a simplifikace; [11]
- odstranění nežádoucích ztrát – ztrátou se rozumí záporný rozdíl mezi výnosy a náklady podniku. Trvale dosahovaná ztráta svědčí o neefektivnosti hospodaření a ohrožuje další existenci podniku, neboť zmenšuje majetek. Za výrobní ztráty se považují i ztráty z nadbytečných zpracovatelských nároků, proto se vyžaduje konstrukce výrobků nejen pro zákazníka, ale zároveň „pro vyrobitelnost“, založená na minimalizaci počtu částí snadnosti výroby a montáže, popř. dědičnosti dílů atd.

[10] [11]

1.10.5. Lean management

Lean management nebo také zeštíhlování procesů znamená produkovat jen tehdy, když je třeba. Týká se eliminace všech forem zásob, protože jsou významnými generátory režijních nákladů. Např. pro eliminaci zásob nedokončené výroby je třeba snižovat velikost výrobních dávek. Tím sice klesají náklady na skladování a udržování zásob, avšak zároveň významně rostou náklady přechodu na jinou výrobní operaci. Náklady přechodu jsou totiž do značné míry způsobeny ztrátami času. Tuto složku nákladů výrazně tlumí např. japonské metody SMED (Single Minute Exchanged of Die).

Dále se eliminují ztráty předcházením vadám, poruchám a prostojům. Proto se používá např. systém tzv. komplexní produktivní údržby TPM (Total Productive Maintenance), založený na týmově prováděné preventivní údržbě strojů a nástrojů. [10]

V poslední době se mluví o moderních přístupech k řízení zásob. Jednou z metod je metoda **Just-In-Time (JIT).** Cílem této metody je vytvořit takový systém vztahu mezi dodavatelem a odběratelem, který umožňuje, aby odběratel (spotřebitel) nemusel udržovat prakticky žádnou zásobu. Dokonalou spoluprací a koordinací činností obou partnerů se zásoby u odběratelů

stávají zbytečné, aniž by neúměrně zvýšily zásoby u dodavatele. Kromě menších až nulových zásob se využitím metody JIT dosahuje i zvýšení jakosti a snížení nákladů na odstraňování vad (kontrola se provádí v menších dávkách podle režimu dodávek), zvýšení produktivity práce a větší pružnosti přizpůsobování se potřebám trhu. Předpokladem úspěšného uplatnění této metody je zavedení přísné kontroly kvality u dodavatele, zavedení a dodržování režimu pravidelných a naprosto spolehlivých dodávek „přesně včas“ až na místo spotřeby, vytvoření dobře fungujícího logistického systému v dopravě a manipulaci s materiálem, zajištění dokonalé vzájemné informovanosti atd. Tím se metoda JIT liší od klasického způsobu doplňování zásob v dávkách relativně nezávisle na režimu jejich čerpání. Při rozhodování, zda uplatnit, či neuplatit systém JIT, se zvažuje, zda úspory vyplývající z nulových zásob a ze zvýšení jakosti jsou vyšší než vícenáklady na dopravu a na motivaci dodavatele k nejvyššímu stupni spolehlivosti. [11]

Autor zvolil pro hodnocení úrovně produktivity práce ve vybraném podniku následující kritéria:

1. produktivita práce vztažená na pracovníka

2. produktivita práce vztažená na jednotku pracovní doby

3. produktivita práce vztažená na jednotku mezd.

2. PRAKTICKÁ ČÁST

2.1. Informace o ARCA CZECH, s. r. o.

2.1.1. Základní údaje a vývoj společnosti

Firma vznikla v roce 1993 jako ARCA Chrast, s. r. o. v regionu s dlouholetou tradicí v oděvním průmyslu a zabývala se výrobou sportovního, pracovního a profesního oblečení. Podnik od začátku spolupracuje s jednou z nejvýznamnějších německých firem v odvětví pracovního oblečení. Předmětem podnikání této společnosti je obchodní činnost a šití textilního oblečení.

Od roku 2009 rozšířila společnost svoje podnikání na výrobu textilní trhaniny na trhací lince LAROCHE v nové provozovně v Nových Hradech. V této provozovně jsou ekologicky zpracovávány textilní zbytky na vysoce kvalitní textilní trhaninu používanou v automobilovém průmyslu, stavebnictví a dalších průmyslových odvětvích.

Roku 2013 prošla společnost certifikací systému řízení jakosti dle normy EN ISO 9001:2008 v obou provozovnách, což je vysoce hodnoceno odběrateli i dodavateli.

V roce 2014 došlo v důsledku zjednodušení dosavadní organizační struktury firmy k reorganizaci společnosti. Společnost se rozdělila na dva podnikatelské subjekty, kde provozovna v Nových Hradech od této chvíle používá název a IČO společnosti ARCA Chrast, s. r. o. a provozovna v Chrasti je zapsána v obchodním rejstříku jako ARCA CZECH, s. r. o.

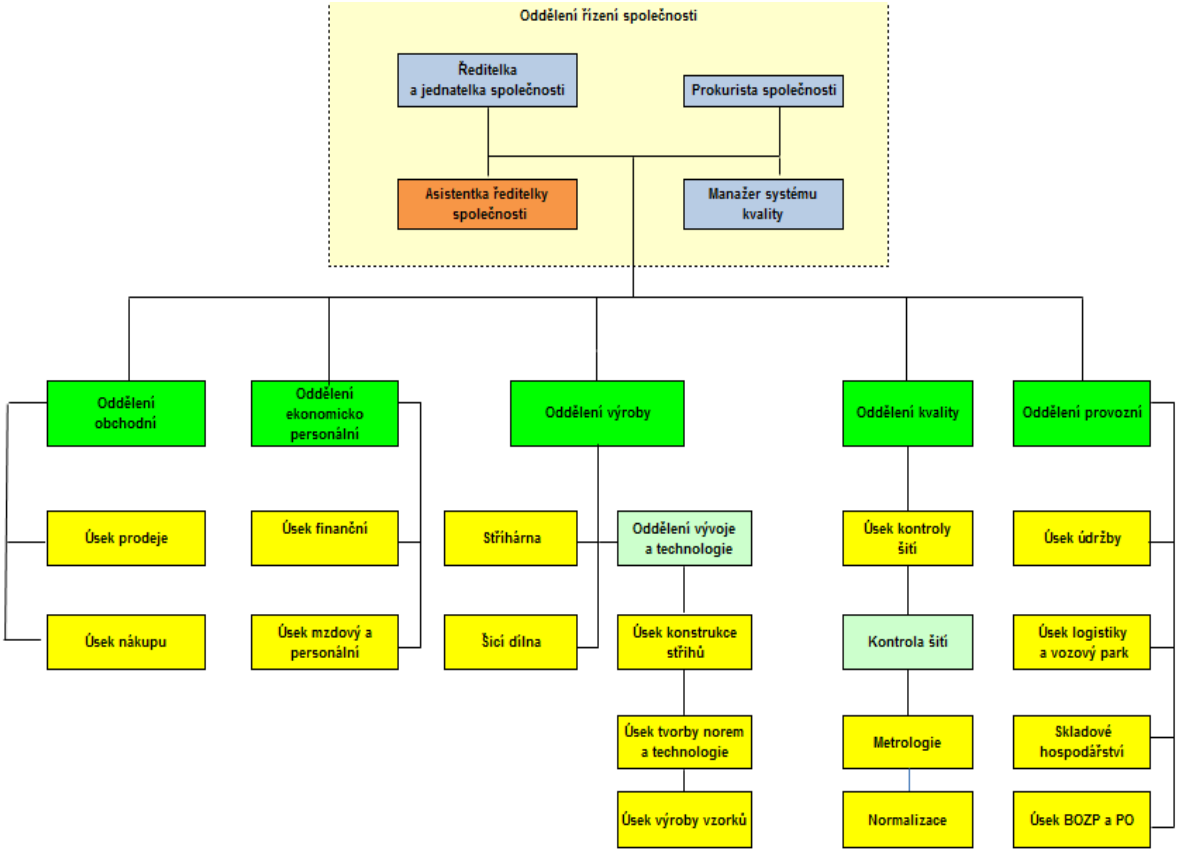
V současné době má podnik kolem 60 zaměstnanců s výrobní kapacitou cca 75.000 kusů pracovních oděvů ročně. Výroba probíhá ve dvoupodlažní budově o celkové ploše cca 1.000 m^2 na adrese sídla společnosti.

2.1.2. Informace z obchodního rejstříku

ARCA CZECH, s. r. o., se sídlem v Chrasti, Tylova 428, PSČ 538 51, IČO: 48153605 zapsané v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Hradci Králové, spisovná značka C 3591. Společnost má jednoho společníka, tím je Bc. Lenka Rybyšarová, která má zcela splacený vklad do základního kapitálu ve výši 81.000,-, čemuž odpovídá základní podíl ve výši 100 %.

2.1.3. Organizační struktura společnosti

Diagram ukazuje, že společnost má na nižších úrovních 5 oddělení, **rozdělených na menší úseky.**



Obrázek 1: Organizační struktura společnosti

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

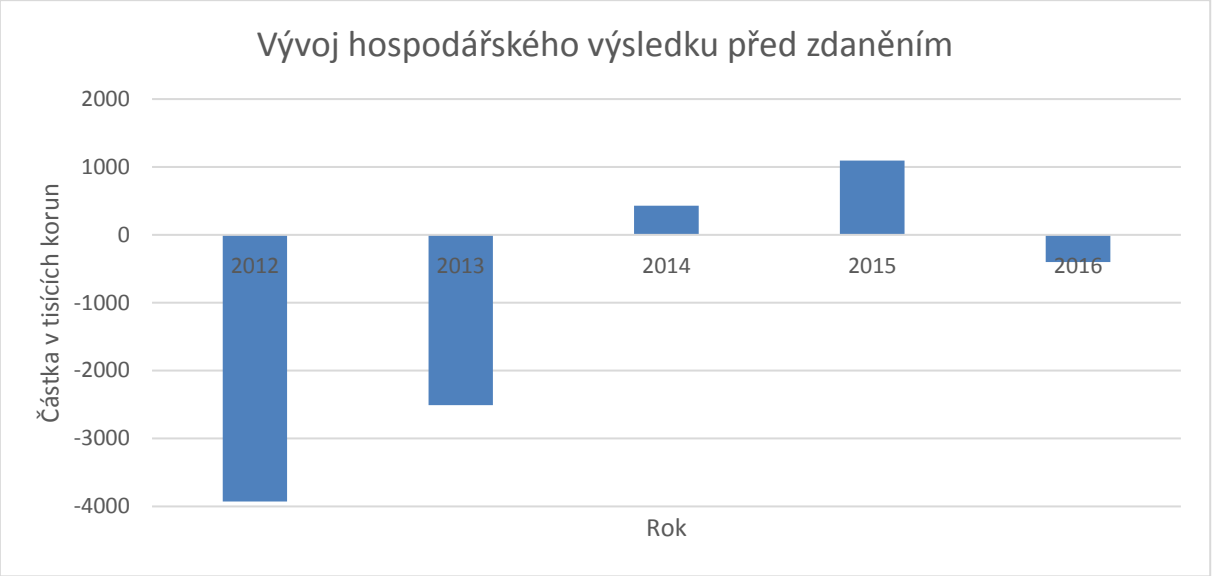
2.1.4. Vývoj hospodářského výsledku

Hospodářský výsledek byl před oddělením společnosti záporný, v roce 2014 společnost zaznamenala zisk, který se v roce 2015 více než zdvojnásobil. V posledním roce se ovšem opět dostal do záporných čísel.

Tabulka 3 – Hospodářské výsledky podniku ve sledovaném období v tis. Kč

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby	34 466	38 217	32 775	20 654	18 794
Přidaná hodnota	16 848	18 678	21 042	16 580	15 031
Výsledek hospodaření před zdaněním	-3 926	-2 512	802	1 186	-359
Provozní hospodářský výsledek	-3 185	-1 418	2 558	1 359	-270

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů



Obrázek 2 – Graf znázorňující vývoj HV před zdaněním v jednotlivých letech

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

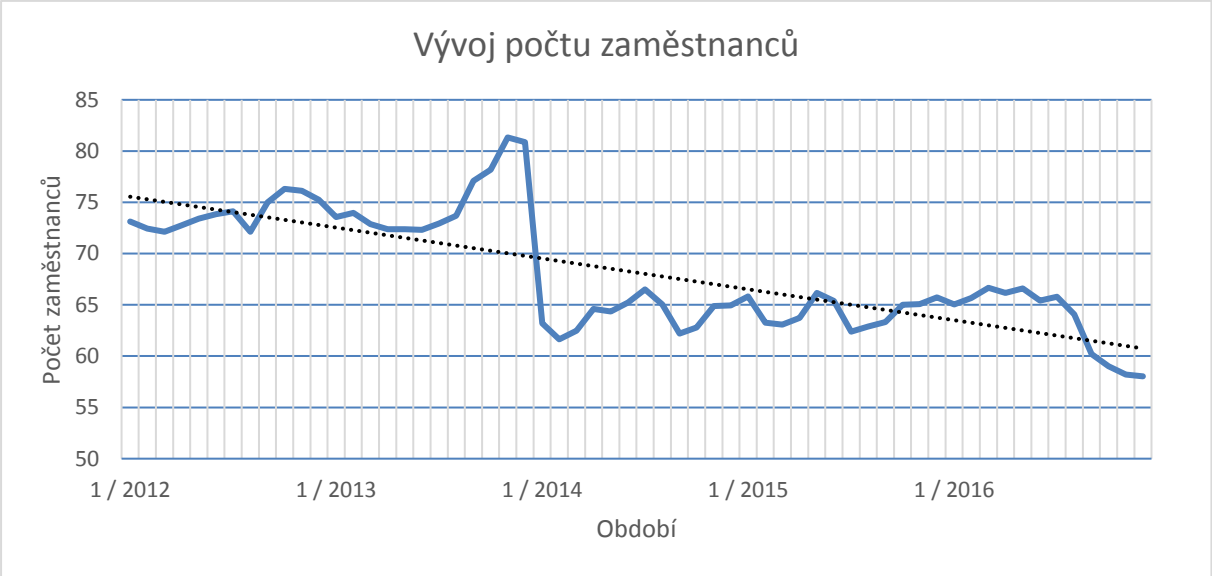
2.1.5. Vývoj počtu zaměstnanců

Vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých měsících má klesající trend hlavně z důvodu rozdělení společnosti v roce 2014. Po tomto oddělení klesl počet zaměstnanců z 80 na 63. Velký pokles zaměstnanců poté nastal na konci minulého roku, kdy odešla většina zaměstnankyň do důchodu a společnost nedokázala tuto ztrátu adekvátně nahradit. V posledním měsíci minulého roku tak bylo ve společnosti zaměstnáno pouze 58 lidí, což je minimum za posledních 5 let.

Tabulka 4 – Počet zaměstnanců v jednotlivých letech

Rok	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
Počet zaměstnanců	81	85	90	75	67

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů



Obrázek 3 – Graf znázorňující vývoj počtu zaměstnanců

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

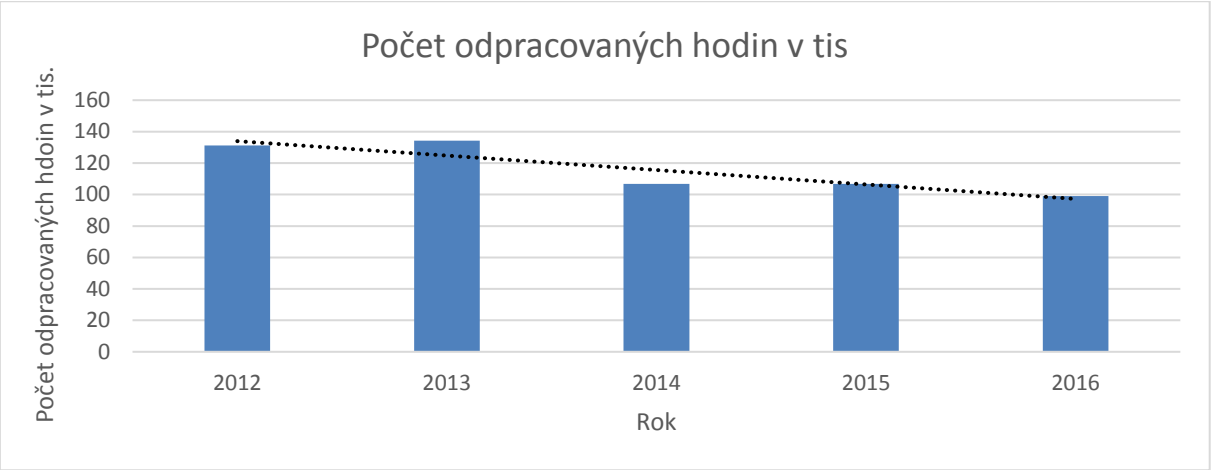
2.1.6. Vývoj počtu odpracovaných hodin

Následující graf ukazuje počty odpracovaných hodin v jednotlivých letech. Trendová přímka má opět klesající směr. Opět je zřetelný velký propad v roce 2014, kdy po oddělení společnosti s poklesem zaměstnanců přišel i nižší počet odpracovaných hodin. Počet odpracovaných hodin v roce 2016 je nejnižší a odráží vývoj počtu zaměstnanců, který byl v tomto roce nejnižší.

Tabulka 5 – Počet odpracovaných hodin v jednotlivých letech

Rok	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
Počet odpracovaných hodin	131 228	134 174	106 787	106 778	99 005

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů



Obrázek 4 – Graf znázorňující vývoj počtu odpracovaných hodin

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

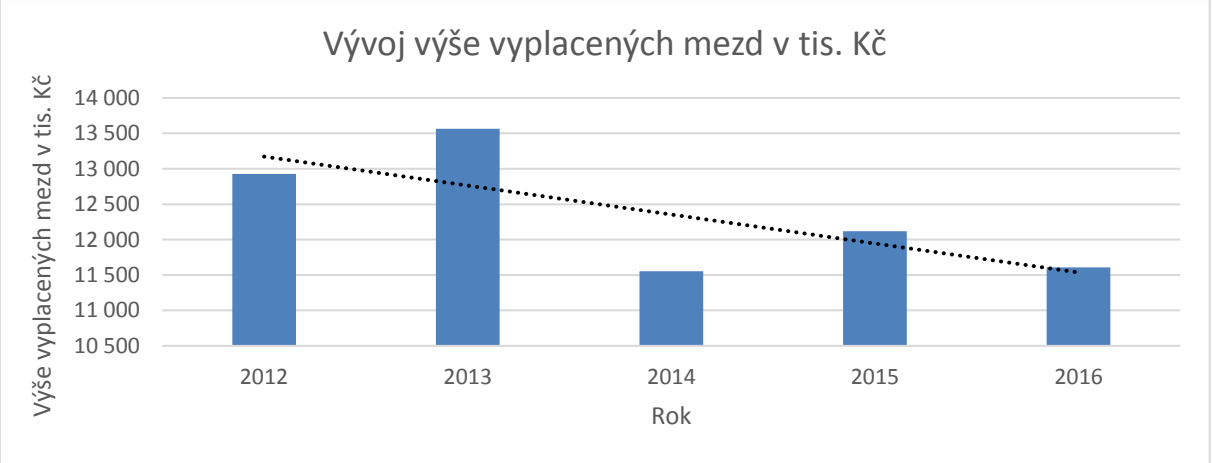
2.1.7. Vývoj výše vyplacených mezd

Graf týkající se výše vyplacených mezd opět ukazuje, že po oddělení společnosti klesl i tento ukazatel. Přestože v roce 2015 firma zaznamenala nárůst výše vyplacených mezd, poslední rok opět jasně ukazuje vysoký počet zaměstnanců, kteří ukončili svou činnost.

Tabulka 6 – Výše vyplacených mezd v Kč

Rok	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
Výše vyplacených mezd	12 929 573	13 564 353	11 553 386	12 118 910	11 606 493

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů



Obrázek 5 – Graf znázorňující vývoj výše vyplacených mezd

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

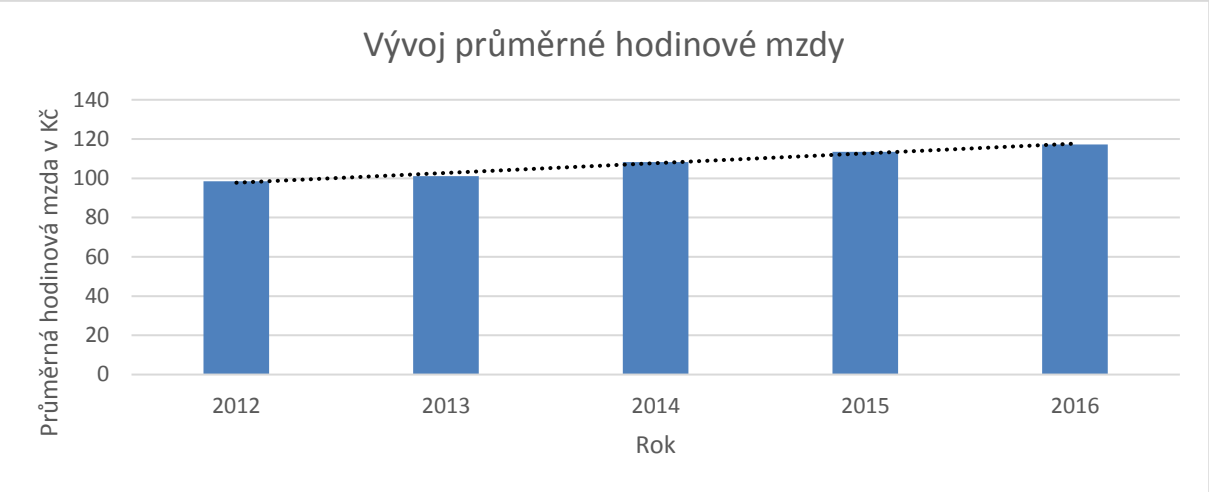
2.1.8. Průměrná hodinová mzda

Průměrná hodinová mzda je ukazatel, který kontinuálně narůstá. Zatímco v roce 2012 byla průměrná hodinová mzda uvnitř společnosti ve výši 98,5 Kč, v roce 2016 průměrná hodinová mzda vzrostla na výši 117 Kč.

Tabulka 7 – Průměrná hodinová mzda v Kč

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Průměrná hodinová mzda	98,53	101,10	108,19	113,50	117,23

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů



Obrázek 6 – Graf znázorňující vývoj průměrné hodinové mzdy

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

2.2. Hodnocení produktivity práce ve vybraném podniku

Tato kapitola se bude zabývat analýzou produktivity práce ve vybraném podniku během let 2012–2016. Produktivita práce vyjadřuje objem produkce pomocí tří kritérií a to na jednoho zaměstnance, na jednotku času (hodinu) a na jednotku mzdy (Kč). Výsledná data budou porovnávána za pomocí bazických indexů, jejichž základním rokem je pro tuto práci rok 2012, a řetězových indexů. Výsledné hodnoty obou indexů jsou uváděny v procentech.

2.2.1. Produktivita práce vztažená na pracovníka

Produktivita práce vztažená na pracovníka je vypočtena jako podíl mezi čitatelem, jímž jsou výnosy, výkony, přidaná hodnota a jmenovatelem, v tomto případě množství pracovníků.

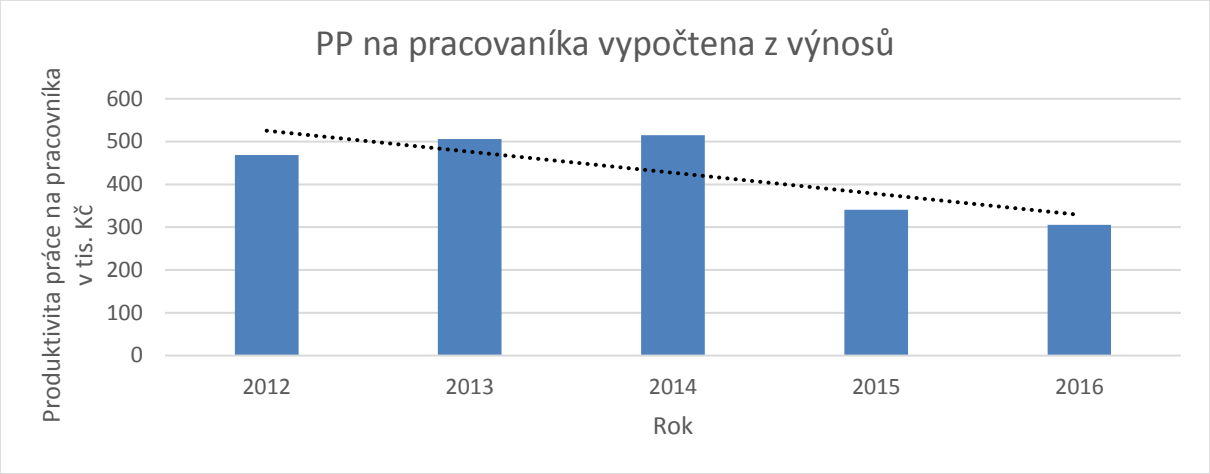
Produktivita práce vztažená na pracovníka vypočtena z výnosů

První použitý způsob výpočtu je poměr výnosů a počtu zaměstnanců v jednotlivých letech. Následující tabulka ukazuje vypočtené hodnoty i výsledky bazických a řetězových indexů.

Tabulka 8 – Produktivita práce vztažená na pracovníka vypočtena z výnosů

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Výnosy v tis. Kč	34 662	37 963	32 956	21 797	19 249
Průměrný počet zaměstnanců	74	75	64	64	63
Produktivita práce na pracovníka v Kč	468 405	506 173	514 938	340 578	305 540
Bazický index v %	100,0	108,1	109,9	72,7	65,2
Řetězový index v %	x	108,1	101,7	66,1	89,7

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů



Obrázek 7 – Graf znázorňující vývoj PP na pracovníka vypočtenou z výnosů

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

Z hodnot bazických indexů je jasně vidět, že rok po rozdělení společnosti klesla produktivita práce vztažená k výnosům téměř o 40 % a v dalším roce pokračovala v poklesu. V porovnání s rokem 2012 klesl v posledním sledovaném roce stejný ukazatel téměř o 35 %.

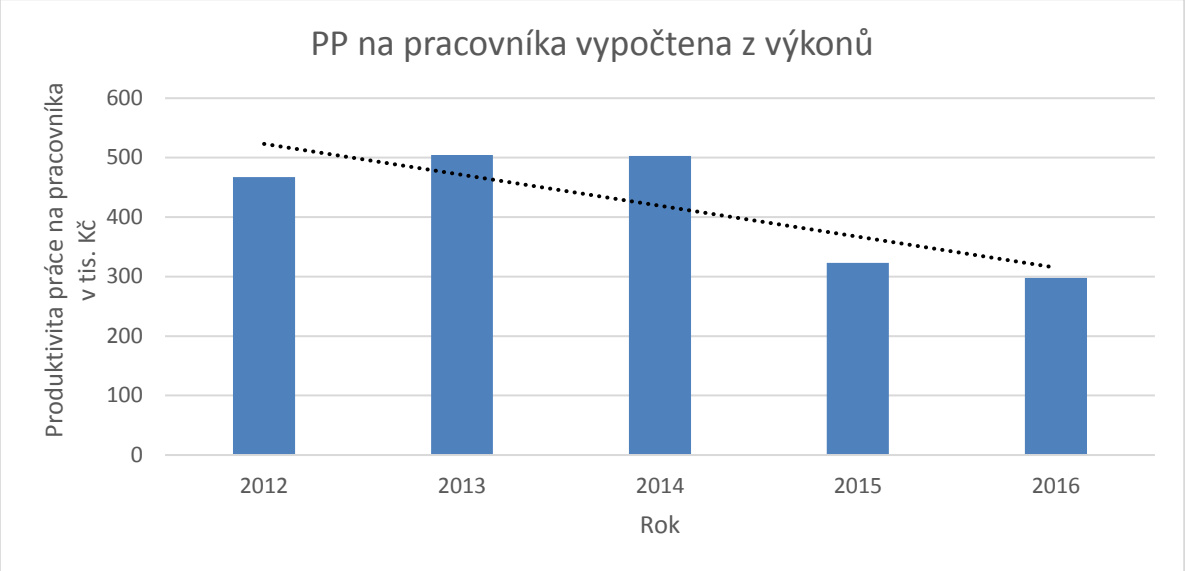
Produktivita práce vztažená na pracovníka vypočtena z výkonů

Druhým způsobem pro výpočet produktivity práce vztažené na pracovníka jsou výkony společnosti v jednotlivých letech.

Tabulka 9 – Produktivita práce vztažená na pracovníka vypočtena z výkonů

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Výkony v tis. Kč	34 572	37 832	32 199	20 678	18 762
Průměrný počet zaměstnanců	74	75	64	64	63
Produktivita práce na pracovníka v Kč	467 189	504 427	503 109	323 094	297 810
Bazický index v %	100,0	108,0	107,7	69,2	63,7
Řetězový index v %	x	108,0	99,7	64,2	92,2

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů



Obrázek 8 – Graf znázorňující vývoj PP na pracovníka vypočtenou z výkonů

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

Údaje tabulky, která se zabývá produktivitou práce v poměru k počtu zaměstnanců vypočtenou z výkonů, jsou po rozdělení společnosti klesající. V tomto ukazateli to znamená opět téměř 40% rozdíl. Diference mezi prvním a posledním rokem sledovaného období je přes 30 %.

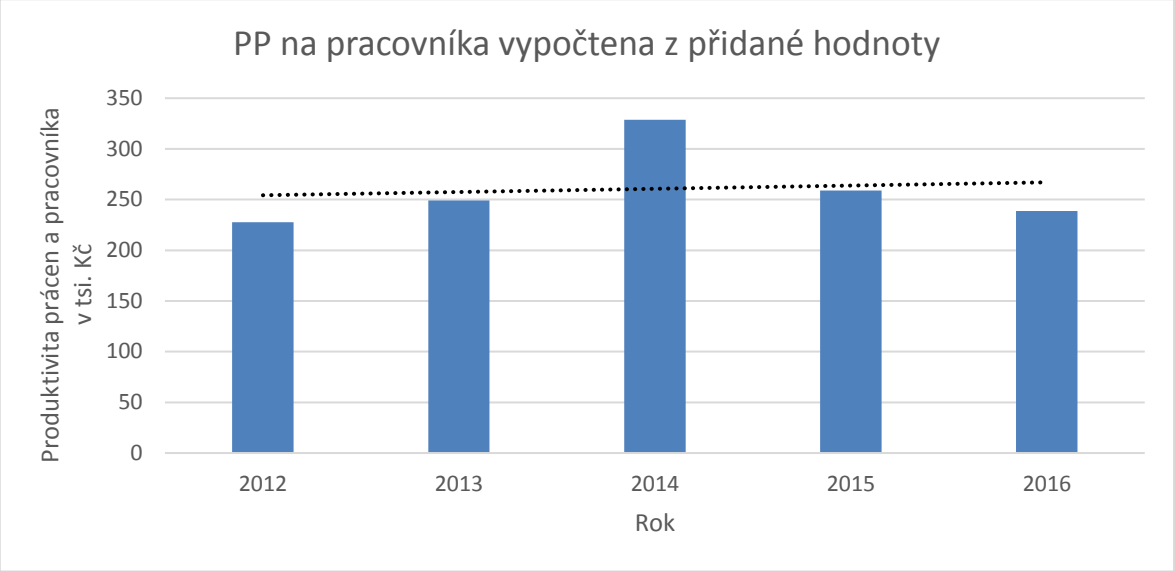
Produktivita práce vztažená na pracovníka vypočtena z přidané hodnoty

Posledním použitým výpočtem pro produktivitu práce vztaženou na pracovníka je výpočet z přidané hodnoty podniku.

Tabulka 10 – Produktivita práce vztažená na pracovníka vypočtena z přidané hodnoty

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Přidaná hodnota v tis. Kč	16 848	18 678	21 042	16 580	15 031
Průměrný počet zaměstnanců	74	75	64	64	63
Produktivita práce na pracovníka v Kč	227 676	249 040	328 781	259 063	238 587
Bazický index v %	100,0	109,4	144,4	113,8	104,8
Řetězový index v %	x	109,4	132,0	78,8	92,1

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů



Obrázek 9 – Graf znázorňující vývoj PP na pracovníka vypočtenou z přidané hodnoty

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

Produktivita práce na pracovníka vypočtena z přidané hodnoty má jako jediný ukazatel stoupající trend, i když pouze mírný. Společnost opět zaznamenala propad po rozdělení, a to i v posledním sledovaném roce, tentokrát ale ne tak výrazný oproti roku předchozímu.

Celkově je možné konstatovat pokles ukazatelů produktivity vztažené na pracovníka, což autor hodnotí negativně.

2.2.2. Produktivita práce vztažená na jednotku času

Produktivita práce vztažená na jednotku času je opět poměr mezi čitateli, které zastupují výnosy, výkony, přidaná hodnota a jmenovatelem, který v tomto případě reprezentuje jednotka času, v tomto případě počet odpracovaných hodin.

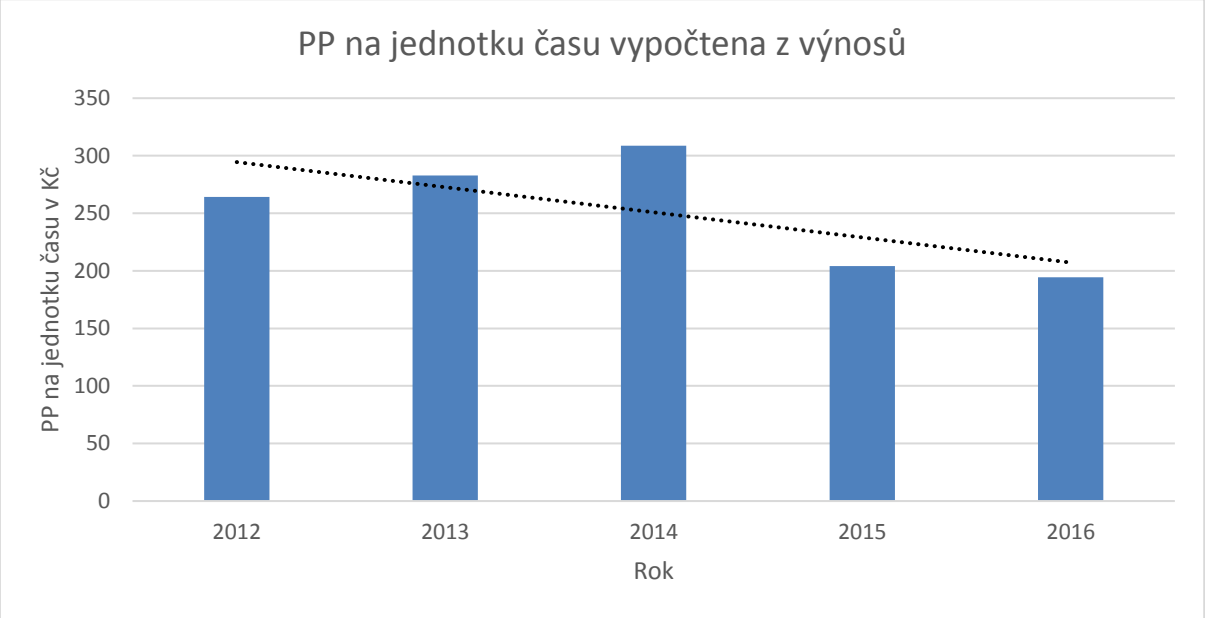
Produktivita práce vztažená na jednotku času vypočtena z výnosů

Způsob, jakým je první tabulka vypočtena, využívá poměru výnosů s počtem odpracovaných hodin.

Tabulka 11 – Produktivita práce vztažená na jednotku času vypočtena z výnosů

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Výnosy v tis. Kč	34 662	37 963	32 956	21 797	19 249
Počet odpracovaných hodin	131 228	134 174	106 787	106 778	99 005
Produktivita práce na hodinu v Kč	264,14	282,94	308,61	204,13	194,43
Bazický index v %	100,0	107,1	116,8	77,3	73,6
Řetězový index v %	x	107,1	109,1	66,1	95,2

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů



Obrázek 10 – Graf znázorňující vývoj PP na jednotku času vypočtenou z výnosů

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

Stejně jako u produktivity práce vztažené na pracovníka, první tři zkoumané roky měly trend rostoucí, za to po rozdělení společnosti tento ukazatel výrazně klesl. Rozdíl mezi rokem 2014 a 2015 je téměř 40 %.

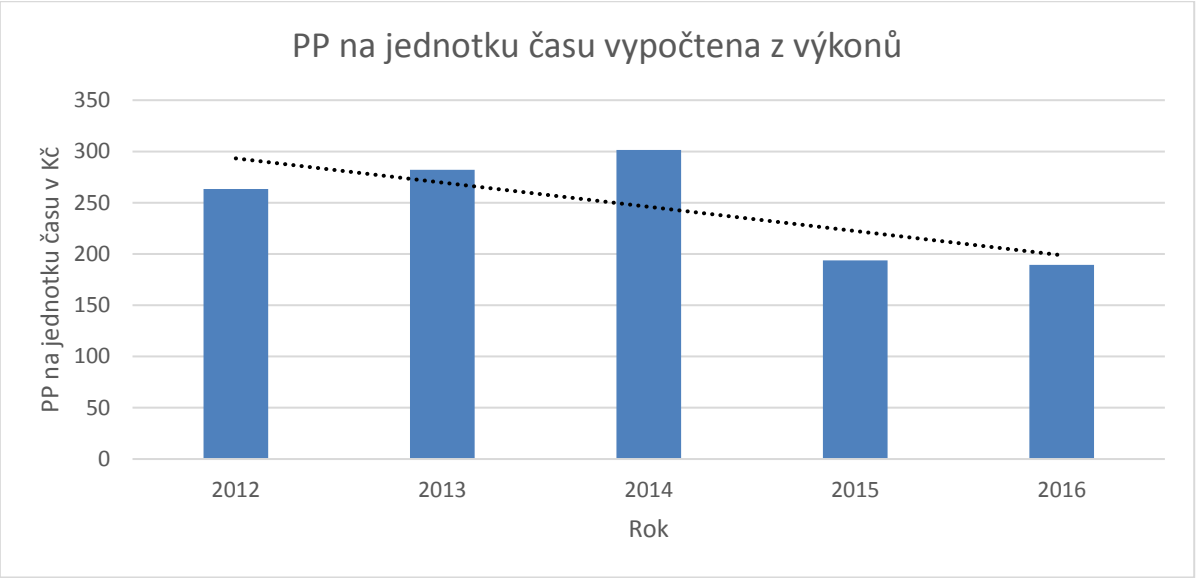
Produktivita práce vztažená na jednotku času vypočtena z výkonů

Druhým způsobem výpočtu produktivity práce je poměr výkonů s odpracovanými hodinami.

Tabulka 12 – Produktivita práce vztažená na jednotku času vypočtena z výkonů

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Výkony v tis. Kč	34 572	37 832	32 199	20 678	18 762
Počet odpracovaných hodin	131 228	134 174	106 787	106 778	99 005
Produktivita práce na hodinu v Kč	263,45	281,96	301,52	193,65	189,51
Bazický index v %	100,0	107,0	114,5	73,5	71,9
Řetězový index v %	x	107,0	106,9	64,2	97,9

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů



Obrázek 11 – Graf znázorňující vývoj PP na jednotku času vypočtenou z výkonů

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

I tato tabulka s grafem ukazuje na klesající trend produktivity práce vztaženou na jednotku času, tentokrát v poměru s výkony podniku. Rok 2015 opět zaznamenal obrovský pokles, který tentokrát přesáhnul 40 %, v posledním roce už byl ale pokles oproti předchozímu roku minimální, když značil necelá 3 %.

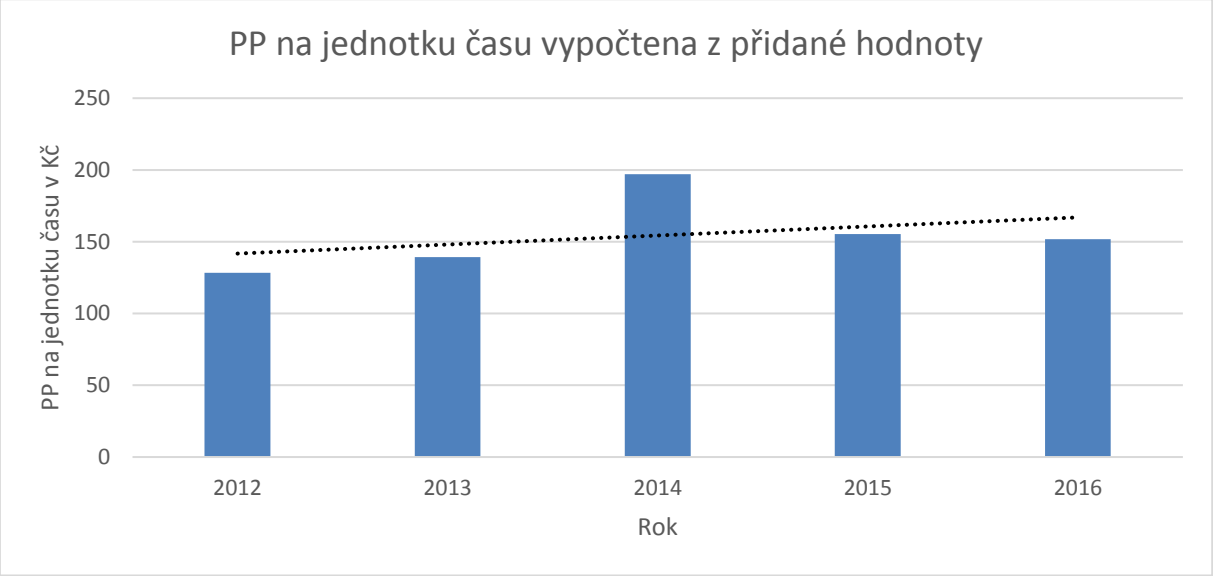
Produktivita práce vztažená na jednotku času vypočtena z přidané hodnoty

Posledním použitým způsobem pro výpočet produktivity práce na jednotku času je poměr tohoto ukazatele s přidanou hodnotou.

Tabulka 13 – Produktivita práce vztažená na jednotku času vypočtena z přidané hodnoty

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Přidaná hodnota v tis. Kč	16 848	18 678	21 042	16 580	15 031
Počet odpracovaných hodin	131 228	134 174	106 787	106 778	99 005
Produktivita práce na hodinu v Kč	128,39	139,21	197,05	155,28	151,82
Bazický index v %	100,0	108,4	153,5	120,9	118,3
Řetězový index v %	x	108,4	141,5	78,8	97,8

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů



Obrázek 12 – Graf znázorňující vývoj PP na jednotku času vypočtenou z přidané hodnoty
Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

Stejně jako ve výsledcích produktivity práce na zaměstnance vypočtené z přidané hodnoty, tak i produktivita práce na jednotku času ze stejného ukazatele je jediným výsledkem, který si zachovává rostoucí spojnici trendu.

Celkově je možné konstatovat od r. 2014 pokles ukazatelů produktivity vztažené na jednotku času, což autor hodnotí negativně.

2.2.3. Produktivita práce vztažená na jednotku mezd

Posledním způsobem použitým v této bakalářské práci je produktivita práce vztažená na jednotku mezd, která se bude stejně jako v předešlých případech poměřovat s výnosy, výkony a přidanou hodnotou.

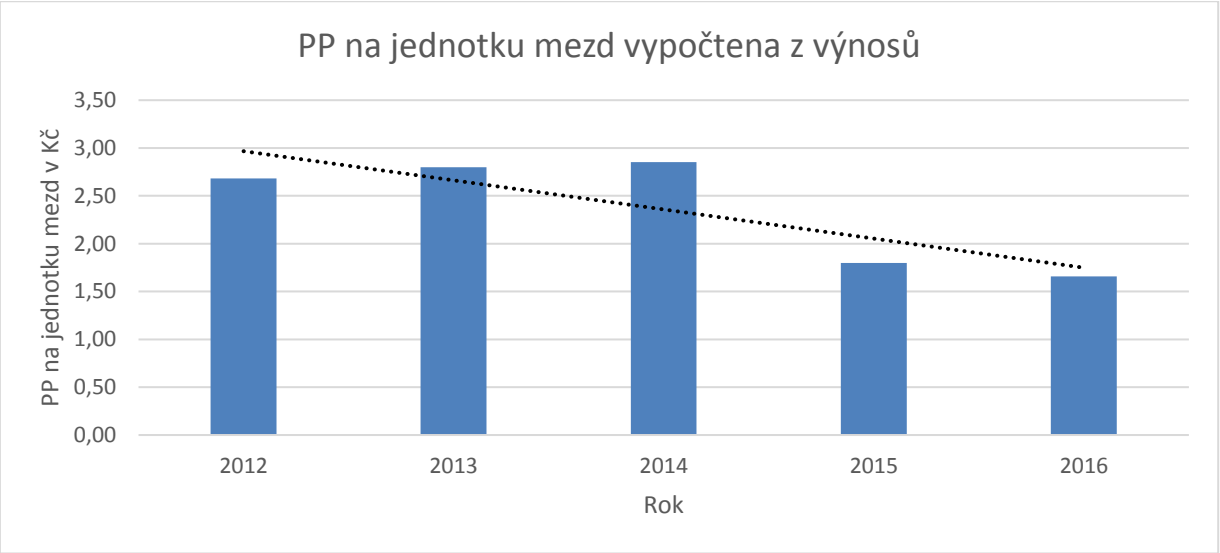
Produktivita práce vztažená na jednotku mezd z výnosů

Prvním poměrovým ukazatelem jsou stejně jako v předešlých kritériích výnosy.

Tabulka 14 – Produktivita práce vztažená na jednotku mezd vypočtena z výnosů

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Výnosy v tis. Kč	34 662	37 963	32 956	21 797	19 249
Mzdové náklady v tis. Kč	12 930	13 564	11 553	12 119	11 606
Produktivita práce na jednotku mezd v Kč	2,68	2,80	2,85	1,80	1,66
Bazický index v %	100,0	104,4	106,4	67,1	61,9
Řetězový index v %	x	104,4	101,9	63,1	92,2

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů



Obrázek 13 – Graf znázorňující vývoj PP na jednotku mezd vypočtenou z výnosů

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

Výsledky poukazují na nepříznivý vývoj po rozdělení společnosti, který značí propad tohoto ukazatele v roce 2015 opět o téměř 40 %. Rozdíl mezi nejvýkonnějším a tím nejméně výkonným rokem podniku tvoří výrazných 45 %.

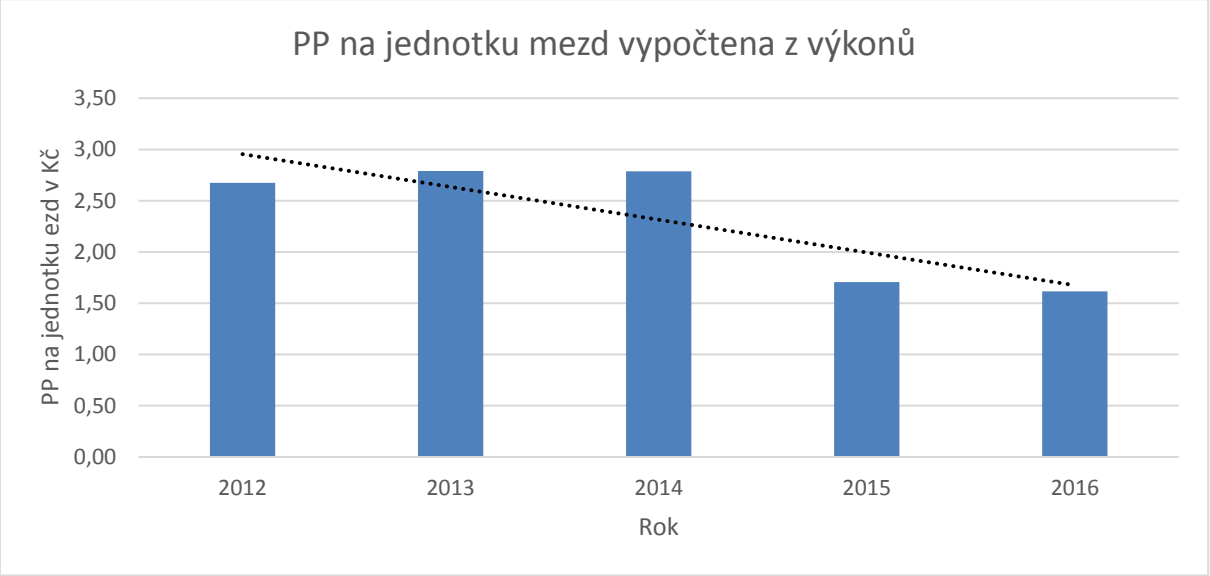
Produktivita práce vztažená na jednotku mezd z výkonů

Dalším způsobem výpočtu je poměr produktivity práce vztažené na jednotku mezd vypočtena z výkonů podniku.

Tabulka 15 – Produktivita práce vztažená na jednotku mezd vypočtena z výkonů

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Výkony v tis. Kč	34 572	37 832	32 199	20 678	18 762
Mzdové náklady v tis. Kč	12 930	13 564	11 553	12 119	11 606
Produktivita práce na jednotku mezd v Kč	2,67	2,79	2,79	1,71	1,62
Bazický index v %	100,0	104,3	104,2	63,8	60,5
Řetězový index v %	x	104,3	99,9	61,2	94,7

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů



Obrázek 14 – Graf znázorňující vývoj PP na jednotku mezd vypočtenou z výkonů

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

Výsledky tabulky nám ukazují, že už před rozdělením společnosti nastal pokles tohoto ukazatele, ten byl ovšem minimální, a to necelé desetino procenta. Oproti tomu rok 2015 opět znamenal pokles značný, tentokrát více než 40 %.

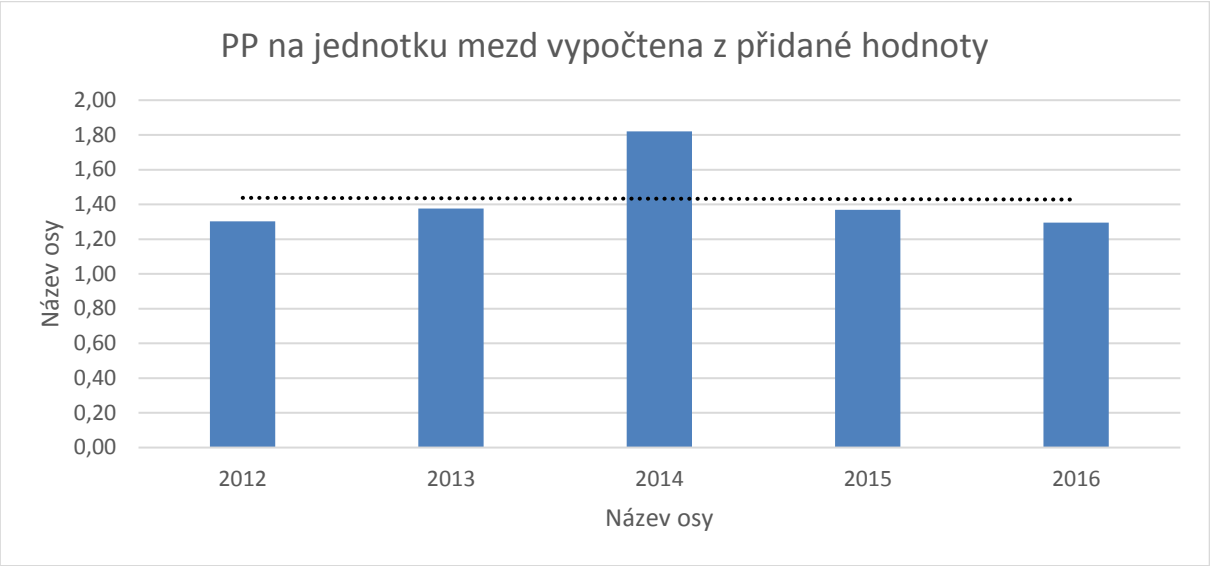
Produktivita práce vztažená na jednotku mezd z přidané hodnoty

Posledním ukazatelem použitým v posledním kritériu, který je v této bakalářské práci použit, je poměr mezi přidanou hodnotou a jednotkou mzdy.

Tabulka 16 – Produktivita práce vztažená na jednotku mezd vypočtena z přidané hodnoty

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Přidaná hodnota v tis. Kč	16 848	18 678	21 042	16 580	15 031
Mzdové náklady v tis. Kč	12 930	13 564	11 553	12 119	11 606
Produktivita práce na jednotku mezd v Kč	1,30	1,38	1,82	1,37	1,30
Bazický index v %	100,0	105,7	139,8	105,0	99,4
Řetězový index v %	x	105,7	132,3	75,1	94,7

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů



Obrázek 15 – Graf znázorňující vývoj PP na jednotku mezd vypočtenou z přidané hodnoty
Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

Jak je vidět z předchozích případů, kdy je v této společnosti vypočtena produktivita práce z přidané hodnoty, i tento ukazatel zůstal s nezáporným trendem přímky. V tomto případě dokonce spojnice trendu udržuje stejnou rovnoměrnou hodnotu. Nejlepší rokem pro byl opět rok 2014, první a poslední rok pak mají hodnoty stejné.

Celkově je možné konstatovat od r. 2014 pokles ukazatelů produktivity vztažené na jednotku mezd, což autor hodnotí negativně.

2.3. Shrnutí

V praktické části bakalářské práce se autor zabýval vývojem produktivity práce ve výrobním podniku Arca CZECH, s. r. o. v letech 2012 – 2016. Autor zvolil pro výpočet produktivity práce kritéria, a to produktivitu práce vztaženou na pracovníka, na jednotku času a na jednotku mezd. Tato kritéria byla poté porovnávána za pomocí bazických a řetězových indexů.

Tabulka 17 – Souhrnná tabulka hodnot produktivity práce v Kč

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
PP na pracovníka z výnosů	468 405	506 173	514 938	340 578	305 540
PP na pracovníka z výkonů	467 189	504 427	503 109	323 094	297 810
PP na pracovníka z přidané hodnoty	227 676	249 040	328 781	259 063	238 587
PP na jednotku času z výnosů	264,14	282,94	308,61	204,13	194,43
PP na jednotku času z výkonů	263,45	281,96	301,52	193,65	189,51
PP na jednotku času z přidané hodnoty	128,39	139,21	197,05	155,28	151,82
PP na jednotku mezd z výnosů	2,68	2,80	2,85	1,80	1,66
PP na jednotku mezd z výkonů	2,67	2,79	2,79	1,71	1,62
PP na jednotku mezd z přidané hodnoty	1,30	1,38	1,82	1,37	1,30

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

Autor nejdříve vypočítal **produktivitu práce vztaženou na pracovníka**, a to z výkonů, výnosů a přidané hodnoty. Výsledné hodnoty první tři roky stoupaly, po rozdělení společnosti nastal výrazný pokles a celkově zůstaly trendy přímek ve sledovaném období klesající, a to v případech výnosů a výkonů, naproti tomu při výpočtu pomocí přidané hodnoty zůstal trend přímky stoupajícím. **Rokem, ve kterém byla produktivita práce ve sledovaném období nejvyšší, je pro všechny tři výpočty rok 2014.**

Další kritérium, které autor vybral pro výpočet produktivity práce je **produktivita práce vztažená na jednotku času,** tedy hodinu práce. Výpočet je opět prováděn pomocí tří stejných veličin (výnosy, výkony, přidaná hodnota). Stejně jako u předešlého kritéria i v tomto byl rokem s nejvyšší produktivitou práce rok 2014, po kterém se hodnoty výrazně snížily. **Trendy přímek stejně jako u předešlého kritéria byly klesající v případě výnosů a výkonů. Rostoucí trend přímky zůstal stejně jako v předešlém případě u přidané hodnoty.**

Posledním autorem zvoleným kritériem je **produktivita práce vztažená na jednotku mezd.** Výpočet je proveden pomocí stejných tří veličin jako v předešlých dvou kritériích, tedy výnosů, výkonů a přidané hodnoty. **Rok 2014 byl opět pro podnik tím nejlepším, co se produktivity práce týká, pouze produktivita práce na jednotku mezd vypočítaná z výkonů byla stejná v letech 2013 a 2014.** Tentokrát žádný z trendů přímek není rostoucí, a to ani při výpočtu z přidané hodnoty.

Celkově autor hodnotí vývoj produktivit negativně, protože od rozdělení podniku v r. 2014 došlo v letech 2015 a zejména 2016 k znatelnému poklesu. Podniku klesají tržby, provozní hospodářský výsledek se v r. 2016 dostal dokonce do záporných hodnot, ale průměrná mzda vzrostla v r. 2016 proti r.2014 o 9 Kč (z 108 na 117 Kč). Pokud by uvedený vývoj pokračoval, mohl by mít podnik vážné hospodářské obtíže.

2.4. Doporučení

Aby se údaje do příštích let zlepšily, je potřeba buď navýšit jmenovatele zlomku výpočtu produktivity práce, nebo snížit čitatele. Vzhledem k vysoké konkurenci v textilní výrobě směrem z Asie, může být navýšení výnosů dosaženo jen cestou produkce s vyšší přidanou hodnotou (nové materiály, atypické oděvy, návaznost na prosperující odvětví, další možnosti užší spolupráce, případně dělby práce s německým partnerem, hledání dalších solventních zákazníků apod.). I když podnik prošel certifikací systému řízení jakosti dle normy EN ISO 9000:2008, neznamená to, že není možné nadále zvyšovat úroveň kvality produkce i řízení podniku.

Autor rovněž doporučuje snížit velikost čitatele. Průměrná hodinová mzda sice v podniku roste, autor této práce ale nedoporučuje její hodnotu snižovat. Autor doporučujes vedení podniku, kromě výrazné redukce obslužných zaměstnanců (organizační členění je neadekvátní počtu zaměstnanců), zlepšit organizaci a řízení podniku a analyzovat možnost investic do modernizace výrobního zařízení.

2.5. Závěr

Cílem práce bylo zhodnotit úroveň produktivity práce ve vybraném podniku.

V teoretické části autor definoval základní pojmy spojené s produktivitou, výkonností, motivací, a jsou zde popsány i cesty ke zvyšování těchto ukazatelů. V této části jsou popsány i zdroje potřebné k vyhledávání informací pro potřebnou analýzu a jakým způsobem, jsou výsledné hodnoty porovnávány.

V praktické části autor firmu ARCA CZECH, s. r. o. představuje, k náhledu je organizační struktura podniku, základní informace, vývoj hospodářského výsledku ve sledovaném období, vývoj počtu zaměstnanců, odpracovaných hodin, výše vyplacených mezd a vývoj průměrné mzdy. Nadále výpočty produktivity práce jednotlivými kritérii a jejich analýza.

Z výše vypočtených hodnot a jejich následné analýzy lze tvrdit, že **produktivita práce ve sledovaném období vztažená na pracovníka, jednotku času a mezd ve vybraném podniku po rozdělení společnosti (rok 2014) klesá**.

POUŽITÁ LITERATURA

[1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

[2] BLECHARZ, Pavel. Základy moderního řízení kvality. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-75-0.

[3] CHAJDIAK, Jozef. Štatistika jednoducho, Bratislava : Statis, 2003. ISBN 978-80-85659-74-0.

[4] KOLMAN, Luděk. Motivace, produktivita a způsob života, Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-892-5.

[5] POLLAK, Harry. Jak odstranit neopodstatněné náklady: hodnotová analýza v praxi. Praha: Grada, 2005. Manažer. ISBN 80-247-1047-1.

[6] RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3308-1.

[7] SOUČEK, Zdeněk. Firma 21. století, Praha: Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-88-6.

[8] STROUHAL, Jiří. Účetní závěrka, Praha: ASPI, 2006. ISBN 978-80-7357-302-7.

[9] SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. V Praze: C.H. Beck, 2009. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3.

[10] SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika, 5., aktualiz. a dopl. vydání editor, Praha: Expert (Grada), 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

[11] SYNEK, Miloslav. Podniková ekonomika, 4. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-892-4.

[12] Umíte číst finanční výkazy? - 2. Výkaz zisku a ztráty - Já to dokážu. Já to dokážu Homepage - Já to dokážu [online]. Copyright © 2016 Ideacluster s.r.o. [cit. 20.04.2017]. Dostupné z: http://www.jatodokazu.cz/financni-vykazy-vykaz-zisku-ztraty/

[13] VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Výsledovka ke dni 31. 12. 2012

Příloha B Výkaz zisku a ztrát ke dni 31. 12. 2012

Příloha C Výsledovka ke dni 31. 12. 2013

Příloha D Výkaz zisku a ztrát ke dni 31. 12. 2013

Příloha E Výsledovka ke dni 30. 6. 2014

Příloha F Výkaz zisku a ztrát ke dni 30. 6. 2014

Příloha G Výsledovka ke dni 31. 12. 2014

Příloha H Výkaz zisku a ztrát ke dni 31. 12. 2014

Příloha I Výsledovka ke dni 31. 12. 2015

Příloha J Výkaz zisku a ztrát ke dni 31. 12. 2015

Příloha K Výsledovka ke dni 31. 12. 2016

Příloha L Výkaz zisku a ztrát ke dni 31. 12. 2016

Příloha A

ARCA Chrast s.r.o. do 10-2014 07.04.2017 12:44
ATOM - Faktury Strana : 1

Výsledovka za podnik - období 1212

Účet	Název účtu	Daň	Měsíčně [1212]	Načítaně [rok 2012]
501	Spotřeba materiálu		79.391,38	230.456,67
50101	Spotřeba mat.trhanina		464.280,84	5.935.110,04
50102	Spotřeba pom.mat.trhárna			228.327,77
5011	Spotřeba ND-stroje		66.672,75	149.383,51
5012	Spotreba PHM		22.196,33	259.562,05
5013	Spotřeba ostatního materiálu		9.349,05	102.656,32
5014	DHMIM		6.409,83	131.834,12
5021	Spotřeba elektr. energie		224.663,29	3.241.985,74
5022	Spotřeba plynu		165.841,05	336.029,29
5024	Vodné, stočné		21.566,81	85.247,42
510	Služby		48.860,13	505.115,36
5101	Výšivky		32.379,12	276.856,55
5105	Školení, odborná literatura			23.471,99
5108	Nájemné		52.500,00	630.000,00
5111	Opravy a udržování počítač		16.509,27	193.883,55
5112	Opravy a udržování stroje		47.066,00	441.967,97
5113	Opravy a udržování auta		7.971,91	100.589,94
5114	Opravy a udržování budovy		26.698,00	261.284,63
512	Cestovné		719,00	93.147,00
513	Náklady na reprezentaci		7.967,00	29.754,00
5131	Výdaje nedaňové		326,00	94.779,20
5181	Telefonní poplatky		7.747,34	94.493,47
5182	Pojistné		2.035,89	337.579,79
5183	Přepravné		57.229,45	529.653,74
5185	Leasing Toyota		7.137,96	7.137,96
5186	Leasing Laroche		283.707,70	3.404.492,40
521	Mzdové náklady		1.110.385,00	12.506.273,00
522	Příjmy spol.-závislá čin.		38.860,00	442.699,00
524	Zákonné sociální pojištění		379.379,00	4.252.141,00
525	Ostatní sociální pojištění		4.500,00	51.000,00
526	Soc.náklady individ. podnikatele			521,00
531	Daň silniční		13.423,00	13.423,00
532	Daň z nemovitostí			44.448,00
544	Smluvní pokuty a úroky z prodlení		1.426,00	22.964,00
545	Ostatní pokuty a penále			7.372,00
546	Odpis pohledávky		1.411.135,30	1.411.135,30
548	Ostatní provozní náklady		53.088,00	104.724,00
551	Odpisy dl.nehm.a hmot. maj.		105.487,00	1.265.877,00
562	Úroky		248.552,48	615.633,49
563	Kursové ztráty		-67.481,01	65.771,05
568	Ostatní finanční náklady		2.778,81	59.022,63
Třída 5 celkem			**4.960.759,68**	**38.587.804,95**
601	Tržby za vlastní výrobky		160.840,00	615.659,00
60101	Tržby za vl.výrobky-trhanina		690.619,00	13.025.619,00
60111	Tržby za vl.výr.-trhanina-vývoz		565.456,00	3.479.448,00
602	Tržby z prodeje služeb-vyvoz		1.130.589,00	15.470.684,00
6021	Tržby z prodeje služeb-tuzemsko		76.940,00	1.346.589,00
60211	Tržby z prodeje sl.trhárny-vývoz		43.350,00	511.196,00
611	Změna stavu nedokončené výroby		-33.800,00	-33.800,00
613	Změna stavu výrobků		157.290,00	157.290,00
641	Tržby z prodeje dl. hmot.a nehm. ma			14.000,00

Výsledovka za podnik - období 1212

Účet	Název účtu	Daň	Měsíčně [1212]	Načítaně [rok 2012]
642	Tržby z prodeje materiálu			2.740,00
648	Ostatní provozní výnosy		19.645,00	72.703,00
662	Úroky		2,15	18,56
Třída 6 celkem			**2.810.931,15**	**34.662.146,56**
	PODNIK CELKEM		**-2.149.828,53**	**-3.925.658,39**
	daňový základ		**-2.149.828,53**	**-3.925.658,39**

Příloha B

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

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu

ke dni 31.12.2012
(v celých tisících)

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
ARCA Chrast s.r.o.

Rok	Měsíc	IČ
2012	1	24816055

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště
Tylova 428
CHRAST
538 51

Označení a	T E X T b	Číslo řádku C	Skutečnost v účetním obdobíběžném 1	Skutečnost v účetním obdobíminulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		
+	Obchodní marže (I.-A.)	03		
II.	Výkony (součet II.1. až II.3.)	04	34.573	31.990
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	34.449	31.056
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	123	934
3.	Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba (B.1.+B.2.)	08	17.725	15.386
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	10.701	9.153
B. 2.	Služby	10	7.024	6.233
+	Přidaná hodnota (I.-A.+II.-B.)	11	16.848	16.604
C.	Osobní náklady (součet C.1. až C.4.)	12	17.253	16.443
C. 1.	Mzdové náklady	13	12.949	12.282
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	4.304	4.161
C. 4.	Sociální náklady	16		
D.	Daně a poplatky	17	58	34
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1.266	1.573
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (III.1.+III.2.)	19	17	
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	14	
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21	3	
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (F.1.+F.2.)	22		
F.1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
F.2	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	73	89
H.	Ostatní provozní náklady	27	1.546	153
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		

Označení	T E X T	Číslo řádku	Skutečnost v účetním obdobíběžném	Skutečnost v účetním obdobíminulém
a	b	C	1	2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)	33		
VII.1.	Výnosy z podílů ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41		
X.	Výnosové úroky	42		13
N.	Nákladové úroky	43	616	616
XI.	Ostatní finanční výnosy	44		22
O.	Ostatní finanční náklady	45	125	259
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	48	-740	-840
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (Q.1.+Q.2.)	49		
Q.1.	- splatná	50		
2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.30+48-49)	52	-3.926	-2.350
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (S.1.+S.2.)	55		
S.1.	- splatná	56		
S.2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII.-R.-S.)	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.52+58-59)	60	-3.926	-2.350
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř.30+48+53-54)	61	-3.926	-2.350

Sestaveno dne: 07.04.2017	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Osoba odpovědná za účetnictví (jméno a podpis)
Předmět podnikání	Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis)

Příloha C

ARCA Chrast s.r.o. do 10-2014 07.04.2017 12:47
ATOM - Faktury Strana : 1

Výsledovka za podnik - období 1213

Účet	Název účtu	Daň	Měsíčně [1213]	Načítaně [rok 2013]
501	Spotřeba materiálu		24.748,70	385.622,99
50101	Spotřeba mat.trhanina		-967.850,37	7.278.836,76
50102	Spotřeba pom.mat.trhárna		62.260,00	308.151,61
5011	Spotřeba ND-stroje		25.119,07	128.605,12
5012	Spotreba PHM		45.235,79	470.269,81
5013	Spotřeba ostatního materiálu		13.746,37	103.267,68
5014	DHMIM		119,00	118.632,45
5021	Spotřeba elektr. energie		264.381,84	3.446.311,99
5022	Spotřeba plynu		167.000,00	312.254,35
5024	Vodné, stočné		20.322,32	85.630,86
510	Služby		40.415,77	510.433,88
5101	Výšivky		36.947,65	184.336,11
5102	Služby šití-exter.			18.295,00
5105	Školení, odborná literatura		692,98	26.292,65
5108	Nájemné		68.500,00	666.000,00
5111	Opravy a udržování počítač		25.708,48	211.939,08
5112	Opravy a udržování stroje		58.318,02	432.316,17
5113	Opravy a udržování auta		238,01	150.671,87
5114	Opravy a udržování budovy		22.055,56	126.579,89
512	Cestovné		1.843,00	41.503,00
513	Náklady na reprezentaci		26.712,00	62.895,05
5131	Výdaje nedaňové		296,00	2.959,60
5181	Telefonní poplatky		4.742,49	102.352,99
5182	Pojistné		39.569,20	339.994,47
5183	Přepravné		44.495,00	709.635,93
51831	Provize			13.963,65
5185	Leasing HELI		7.138,02	85.656,24
5186	Leasing Laroche			2.830.820,80
521	Mzdové náklady		1.281.857,00	13.152.346,00
522	Příjmy spol.-závislá čin.		36.469,00	412.007,00
524	Zákonné sociální pojištění		435.737,00	4.466.411,00
525	Ostatní sociální pojištění		4.500,00	54.000,00
526	Soc.náklady individ. podnikatele			50,00
531	Daň silniční		742,00	15.742,00
532	Daň z nemovitostí			44.448,00
544	Smluvní pokuty a úroky z prodlení			620,00
545	Ostatní pokuty a penále		61.739,00	78.958,11
548	Ostatní provozní náklady		136.653,00	190.341,00
551	Odpisy dl.nehm.a hmot. maj.		660.456,00	1.805.990,00
562	Úroky		375.982,73	734.507,78
563	Kursové ztráty		247.838,47	301.913,54
568	Ostatní finanční náklady		5.634,81	59.345,62
588	Ostatní mimořádné náklady		3.572,74	3.572,74
Třída 5 celkem			**3.283.936,65**	**40.474.482,79**
601	Tržby za vlastní výrobky		269.784,00	845.466,00
60101	Tržby za vl.výrobky-trhanina		1.508.335,00	17.259.621,00
60111	Tržby za vl.výr.-trhanina-vývoz			3.934.112,00
602	Tržby z prodeje služeb-vyvoz		1.003.485,00	14.657.842,00
6021	Tržby z prodeje služeb-tuzemsko		64.300,00	1.220.543,00
60211	Tržby z prodeje sl.trhárny-vývoz			85.365,00
6022	Tržby za poradenství		43.568,00	211.040,00
611	Změna stavu nedokončené výroby		73.015,00	73.015,00

Výsledovka za podnik - období 1213

Účet	Název účtu	Daň	Měsíčně [1213]	Načítaně [rok 2013]
613	Změna stavu výrobků		-454.746,00	-454.746,00
642	Tržby z prodeje materiálu			3.340,00
644	Smluvní pokuty a úroky z prodlení			6.597,00
648	Ostatní provozní výnosy		15.718,00	114.681,00
662	Úroky		0,89	25,60
663	Kursové zisky		5.886,22	5.886,22
Třída 6 celkem			**2.529.346,11**	**37.962.787,82**
	PODNIK CELKEM		**-754.590,54**	**-2.511.694,97**
	daňový základ		**-754.590,54**	**-2.511.694,97**

Příloha D

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

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu

ke dni 31.12.2013
(v celých tisících)

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
ARCA Chrast s.r.o.

Rok	Měsíc	IČ
2013	1	24165605

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště
Tylova 428
CHRAST
538 51

Označení a	TEXT b	Číslo řádku C	Skutečnost v účetním obdobíběžném 1	Skutečnost v účetním obdobíminulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		
+	Obchodní marže (I.-A.)	03		
II.	Výkony (součet II.1. až II.3.)	04	37.832	34.572
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	38.214	34.449
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-382	123
3.	Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba (B.1.+B.2.)	08	19.154	17.725
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	12.638	10.701
B. 2.	Služby	10	6.517	7.024
+	Přidaná hodnota (I.-A.+II.-B.)	11	18.678	16.847
C.	Osobní náklady (součet C.1. až C.4.)	12	18.085	17.253
C. 1.	Mzdové náklady	13	13.564	12.949
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	4.520	4.304
C. 4.	Sociální náklady	16		
D.	Daně a poplatky	17	60	58
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1.806	1.266
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (III.1.+III.2.)	19	3	17
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		14
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21	3	3
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (F.1.+F.2.)	22		
F.1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
F.2	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	121	73
H.	Ostatní provozní náklady	27	270	1.546
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek (+) až V.)	30	-1.418	-3.186

Označení	T E X T	Číslo řádku	Skutečnost v účetním obdobíběžném	Skutečnost v účetním obdobíminulém
a	b	C	1	2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)	33		
VII.1.	Výnosy z podílů ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41		
X.	Výnosové úroky	42		
N.	Nákladové úroky	43	735	616
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	6	
O.	Ostatní finanční náklady	45	361	125
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	48	-1.090	-741
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (Q.1.+Q.2.)	49		
Q.1.	- splatná	50		
2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.30+48-49)	52	-2.508	-3.927
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54	4	
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (S.1.+S.2.)	55		
S.1.	- splatná	56		
S.2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII.-R.-S.)	58	-4	
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.52+58-59)	60	-2.512	-3.927
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř.30+48+53-54)	61	-2.512	-3.927

Sestaveno dne: 07.04.2017	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Osoba odpovědná za účetnictví (jméno a podpis)
Předmět podnikání	Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis)

Příloha E

ARCA Chrast s.r.o. do 10-2014 07.04.2017 12:50
ATOM - Faktury Strana : 1

Výsledovka za podnik - období 0614

Účet	Název účtu	Daň	Měsíčně [0614]	Načítaně [rok 2014]
501	Spotřeba materiálu		82.088,76	302.688,13
50101	Spotřeba mat.trhanina		-237.882,11	3.982.141,69
50102	Spotřeba pom.mat.trhárna		-190,10	154.961,00
5011	Spotřeba ND-stroje		3.794,59	122.900,85
5012	Spotreba PHM		28.398,63	193.315,09
5013	Spotřeba ostatního materiálu		16.923,23	70.995,87
5014	DHMIM		363,48	90.772,32
5021	Spotřeba elektr. energie		267.733,07	1.755.598,48
5022	Spotřeba plynu		83.000,00	109.699,84
5024	Vodné, stočné		19.931,30	41.114,60
510	Služby		36.584,56	296.129,48
5101	Výšivky		260,40	125.525,85
5102	Služby šití-exter.		12.520,00	12.520,00
5105	Školení, odborná literatura		2.060,00	15.665,20
5108	Nájemné		68.500,00	411.000,00
5111	Opravy a udržování počítač		11.238,13	97.162,34
5112	Opravy a udržování stroje		12.951,93	314.272,85
5113	Opravy a udržování auta		10.467,68	69.007,60
5114	Opravy a udržování budovy			281.214,48
512	Cestovné		858,00	12.153,00
513	Náklady na reprezentaci		4.542,00	35.558,00
5131	Výdaje nedaňové		445,00	2.112,00
5181	Telefonní poplatky		7.452,46	41.433,84
5182	Pojistné		1.509,31	179.546,86
5183	Přepravné		58.399,85	288.471,63
51831	Provize			12.021,00
5185	Leasing HELI		7.138,02	42.828,12
521	Mzdové náklady		1.125.774,00	7.256.304,00
522	Příjmy spol.-závislá čin.		80.500,00	245.451,00
524	Zákonné sociální pojištění		394.157,00	2.441.968,00
525	Ostatní sociální pojištění		4.000,00	26.000,00
531	Daň silniční			4.000,00
532	Daň z nemovitostí			44.448,00
541	Zůstat.cena prodaného dlouhodobého			9.828,00
544	Smluvní pokuty a úroky z prodlení			933,00
548	Ostatní provozní náklady		57.000,00	86.876,00
5482	Ostatní provozní náklady - nedaňové		136.681,00	136.681,00
551	Odpisy dl.nehm.a hmot. maj.		172.533,00	1.035.188,00
562	Úroky		253.322,25	506.881,40
563	Kursové ztráty		1.032.234,29	1.082.495,78
568	Ostatní finanční náklady		3.126,86	21.100,29
Třída 5 celkem			**3.758.416,59**	**21.958.964,59**
601	Tržby za vlastní výrobky		49.245,00	680.632,00
60101	Tržby za vl.výrobky-trhanina		1.882.070,00	11.427.830,00
60111	Tržby za vl.výr.-trhanina-vývoz		6.915,00	434.442,00
602	Tržby z prodeje služeb šití-vyvoz		1.737.627,00	9.358.997,00
6021	Tržby z prodeje služeb šití-tuzemsk		15.232,00	400.487,00
6022	Tržby za poradenství			12.488,00
611	Změna stavu nedokončené výroby		59.949,77	59.949,77

Výsledovka za podnik - období 0614

Účet	Název účtu	Daň	Měsíčně [0614]	Načítaně [rok 2014]
613	Změna stavu výrobků		-317.994,00	-317.994,00
641	Tržby z prodeje dl. hmot.a nehm. ma			49.587,00
642	Tržby z prodeje materiálu			153.082,00
648	Ostatní provozní výnosy		25.645,42	39.710,84
662	Úroky		2,20	9,26
Třída 6 celkem			**3.458.692,39**	**22.299.220,87**
	PODNIK CELKEM		**-299.724,20**	**340.256,28**
	daňový základ		**-299.724,20**	**340.256,28**

Příloha F

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

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
ARCA Chrast s.r.o.

ke dni 30.06.2014
(v celých tisících)

Rok	Měsíc	IČ
2014	0 6	4 8 1 5 3 6 0 5

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště
Tylova 428
CHRAST
538 51

Označení a	T E X T b	Číslo řádku C	Skutečnost v účetním obdobíběžném 1	Skutečnost v účetním obdobíminulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		
+	Obchodní marže (I.-A.)	03		
II.	Výkony (součet II.1. až II.3.)	04	22.057	37.832
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	22.315	38.214
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-258	-382
3.	Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba (B.1.+B.2.)	08	9.061	19.155
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	6.824	12.638
B. 2.	Služby	10	2.237	6.517
+	Přidaná hodnota (I.-A.+II.-B.)	11	12.996	18.677
C.	Osobní náklady (součet C.1. až C.4.)	12	9.970	18.084
C. 1.	Mzdové náklady	13	7.502	13.564
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	2.468	4.520
C. 4.	Sociální náklady	16		
D.	Daně a poplatky	17	48	60
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1.035	1.806
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (III.1.+III.2.)	19	203	3
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	50	
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21	153	3
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (F.1.+F.2.)	22	10	
F.1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	10	
F.2	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	40	121
H.	Ostatní provozní náklady	27	224	270
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek (+) až V.)	30	1.951	-1.419

Označení	T E X T	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžném	minulém
a	b	C	1	2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)	33		
VII.1.	Výnosy z podílů ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41		
X.	Výnosové úroky	42		
N.	Nákladové úroky	43	507	735
XI.	Ostatní finanční výnosy	44		6
O.	Ostatní finanční náklady	45	1.104	361
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	48	-1.610	-1.090
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (Q.1.+Q.2.)	49		
Q.1.	- splatná	50		
2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.30+48-49)	52	340	-2.509
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		4
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (S.1.+S.2.)	55		
S.1.	- splatná	56		
S.2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII.-R.-S.)	58		-4
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.52+58-59)	60	340	-2.513
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř.30+48+53-54)	61	340	-2.513

Sestaveno dne: 07.04.2017	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Osoba odpovědná za účetnictví (jméno a podpis)
Předmět podnikání	Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis)

Příloha G

ARCA CZECH s.r.o. 07.04.2017 12:57
ATOM - Faktury Strana : 1

Výsledovka za podnik - období 1214

Účet	Název účtu	Daň	Měsíčně [1214]	Načítaně [rok 2014]
501	Spotřeba materiálu		173.852,35	390.966,06
5011	Spotřeba ND-stroje			22.675,96
5012	Spotreba PHM		3.698,17	27.301,08
5013	Spotřeba ostatního materiálu		8.200,04	71.192,52
5014	DHMIM		39.623,04	54.465,45
5021	Spotřeba elektr. energie		18.898,36	118.120,65
5022	Spotřeba plynu		34.670,97	34.670,97
5024	Vodné, stočné		13.247,93	33.176,38
510	Služby		109.750,82	273.450,41
5101	Výšivky		32.467,02	164.523,13
5102	Služby šití-exter.			13.679,00
5105	Školení, odborná literatura		991,74	143.871,74
5108	Nájemné		52.500,00	315.000,00
5111	Opravy a udržování počítač		17.094,40	71.383,95
5112	Opravy a udržování stroje		3.230,00	26.400,00
5113	Opravy a udržování auta			79.471,21
5114	Opravy a udržování budovy			130.633,67
512	Cestovné		758,00	2.296,00
513	Náklady na reprezentaci		10.186,00	23.166,00
5131	Výdaje nedaňové		1.917,00	5.338,00
5181	Telefonní poplatky		4.112,00	28.240,36
5182	Pojistné		-1.290,00	66.332,00
521	Mzdové náklady		1.077.644,00	5.704.333,00
522	Příjmy spol.-závislá čin.		16.000,00	156.598,00
524	Zákonné sociální pojištění		355.858,00	1.929.125,00
525	Ostatní sociální pojištění		4.000,00	24.000,00
531	Daň silniční		1.300,00	1.300,00
538	Ostatní daně a poplatky			2.000,00
546	Odpis pohledávky		30.795,00	30.795,00
5461	Odpis pohledávky daňový		20.400,00	20.400,00
548	Ostatní provozní náklady		19.361,00	46.859,00
551	Odpisy dl.nehm.a hmot. maj.		835,00	5.000,00
558	Tvorba zákonných opravných položek		32.624,00	32.624,00
562	Úroky		11.705,26	73.383,54
563	Kursové ztráty		9.292,17	68.723,21
568	Ostatní finanční náklady		2.002,14	3.507,58
591	Daň z příjmů z běžné činnosti-splat		32.190,00	32.190,00
Třída 5 celkem			**2.137.914,41**	**10.227.192,87**
601	Tržby za vlastní výrobky		75.175,00	790.742,00
602	Tržby z prodeje služeb šití-vyvoz		1.204.154,00	9.346.063,00
6021	Tržby z prodeje služeb šití-tuzemsk		20.896,00	50.773,00
6022	Tržby za poradenství		33.657,00	70.334,00
611	Změna stavu nedokončené výroby		-115.989,63	-115.989,63
648	Ostatní provozní výnosy		11.228,31	88.480,08
6482	Ostatní provozní výnosy - dotace		361.330,00	422.219,00
657	Zúčtování oprávky k oprav.položce k		700,00	4.200,00
Třída 6 celkem			**1.591.150,68**	**10.656.821,45**
	PODNIK CELKEM		**-546.763,73**	**429.628,58**
	daňový základ		**-546.763,73**	**429.628,58**

Příloha H

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

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
ARCA CZECH s.r.o.

ke dni 31.12.2014
(v celých tisících)

Rok	Měsíc	IČ
2014	1	2 0 3 5 5 1 8 8 1

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště
Tylova 428
Chrast
538 51

Označení a	TEXT b	Číslo řádku C	Skutečnost v účetním obdobíběžném 1	Skutečnost v účetním obdobíminulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		
+	Obchodní marže (I.-A.)	03		
II.	Výkony (součet II.1. až II.3.)	04	10.142	
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	10.258	
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-116	
3.	Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba (B.1.+B.2.)	08	2.096	
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	753	
B. 2.	Služby	10	1.344	
+	Přidaná hodnota (I.-A.+II.-B.)	11	8.046	
C.	Osobní náklady (součet C.1. až C.4.)	12	7.814	
C. 1.	Mzdové náklady	13	5.861	
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	1.953	
C. 4.	Sociální náklady	16		
D.	Daně a poplatky	17	3	
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	5	
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (III.1.+III.2.)	19		
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu(F.1.+F.2.)	22		
F.1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
F.2	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	25	28	
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	511	
H.	Ostatní provozní náklady	27	98	
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek (+) až V.)	30	607	

Označení	T E X T	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžném	minulém
a	b	C	1	2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)	33		
VII.1.	Výnosy z podílů ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41		
X.	Výnosové úroky	42		
N.	Nákladové úroky	43	73	
XI.	Ostatní finanční výnosy	44		
O.	Ostatní finanční náklady	45	72	
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	48	-146	
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (Q.1.+Q.2.)	49	32	
Q.1.	- splatná	50	32	
2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.30+48-49)	52	430	
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (S.1.+S.2.)	55		
S.1.	- splatná	56		
S.2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII.-R.-S.)	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.52+58-59)	60	430	
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř.30+48+53-54)	61	462	

Sestaveno dne: 07.04.2017	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Osoba odpovědná za účetnictví (jméno a podpis)
Předmět podnikání	Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis)

Příloha I

ARCA CZECH s.r.o. 07.04.2017 13:01
ATOM - Faktury Strana : 1

Výsledovka za podnik - období 1215

Účet	Název účtu	Daň	Měsíčně [1215]	Načítaně [rok 2015]
501	Spotřeba materiálu		-3.419,60	742.312,91
5011	Spotřeba ND-stroje			55.613,39
5012	Spotreba PHM		6.721,41	69.714,90
5013	Spotřeba ostatního materiálu		13.837,63	202.014,00
5014	DHMIM		30.174,56	79.996,22
5021	Spotřeba elektr. energie		17.268,10	196.364,83
5022	Spotřeba plynu		60.000,00	130.864,74
5024	Vodné, stočné		12.757,68	76.085,44
510	Služby		73.318,51	335.492,69
5101	Výšivky		10.149,71	262.022,56
5102	Služby šití-exter.			3.053,00
5105	Školení, odborná literatura		2.863,34	501.514,43
5108	Nájemné		55.500,00	666.000,00
511	Opravy a udržování			16.300,00
5111	Opravy a udržování počítač		20.608,19	209.403,56
5112	Opravy a udržování stroje			32.238,86
5113	Opravy a udržování auta		43.966,89	88.800,74
5114	Opravy a udržování budovy			123.388,00
512	Cestovné		292,00	62.004,00
513	Náklady na reprezentaci		10.379,00	72.819,00
5131	Výdaje nedaňové		215,00	8.038,00
5181	Telefonní poplatky		4.074,00	50.092,00
5182	Pojistné		5.973,06	112.603,30
5183	Přepravné			1.089,55
521	Mzdové náklady		1.104.448,00	11.697.910,00
522	Příjmy spol.-závislá čin.		35.000,00	421.000,00
524	Zákonné sociální pojištění		378.789,00	3.937.049,00
525	Ostatní sociální pojištění		4.000,00	48.000,00
528	Ostatní sociální náklady		6.000,00	24.000,00
531	Daň silniční		3.200,00	7.700,00
538	Ostatní daně a poplatky			5.610,00
546	Odpis pohledávky		5.000,00	5.000,00
548	Ostatní provozní náklady		636,00	54.349,86
551	Odpisy dl.nehm.a hmot. maj.		23.249,00	139.504,00
562	Úroky		1.857,66	11.935,90
563	Kursové ztráty		10.891,48	141.043,60
568	Ostatní finanční náklady		1.599,99	19.750,89
591	Daň z příjmů z běžné činnosti-splat		93.400,00	93.400,00
Třída 5 celkem			**2.032.750,61**	**20.704.079,37**
601	Tržby za vlastní výrobky		284.954,00	1.744.576,00
602	Tržby z prodeje služeb šití-vyvoz		1.176.389,00	18.299.434,00
6021	Tržby z prodeje služeb šití-tuzemsk			146.577,00
6022	Tržby za poradenství		23.881,00	321.525,00
611	Změna stavu nedokončené výroby		165.453,55	165.453,55
641	Tržby z prodeje dl. hmot.a nehm. ma			140.496,00
642	Tržby z prodeje materiálu			909,00
648	Ostatní provozní výnosy		1.228,54	34.164,54
6482	Ostatní provozní výnosy - dotace		19.171,00	935.405,00
657	Zúčtování oprávky k oprav.položce		700,00	8.400,00

Výsledovka za podnik - období 1215

Účet	Název účtu	Daň	Měsíčně [1215]	Načítaně [rok 2015]
k				
Třída 6 celkem			**1.671.777,09**	**21.796.940,09**
	PODNIK CELKEM		**-360.973,52**	**1.092.860,72**
	daňový základ		**-360.973,52**	**1.092.860,72**

Příloha J

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

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
ARCA CZECH s.r.o.

ke dni 31.12.2015
(v celých tisících)

Rok	Měsíc	IČ
2015	1	2 0 3 5 5 1 8 8 1

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště
Tylova 428
Chrast
538 51

Označení a	T E X T b	Číslo řádku C	Skutečnost v účetním obdobíběžném 1	Skutečnost v účetním obdobíminulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		
+	Obchodní marže (I.-A.)	03		
II.	Výkony (součet II.1. až II.3.)	04	20.678	10.142
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	20.512	10.258
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	165	-116
3.	Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba (B.1.+B.2.)	08	4.098	2.097
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	1.553	753
B. 2.	Služby	10	2.545	1.344
+	Přidaná hodnota (I.-A.+II.-B.)	11	16.580	8.045
C.	Osobní náklady (součet C.1. až C.4.)	12	16.128	7.814
C. 1.	Mzdové náklady	13	12.119	5.861
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	3.985	1.953
C. 4.	Sociální náklady	16	24	
D.	Daně a poplatky	17	13	3
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	140	5
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (III.1.+III.2.)	19	141	
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	140	
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21	1	
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (F.1.+F.2.)	22		
F.1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
F.2	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	25	-8	28
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	970	511
H.	Ostatní provozní náklady	27	59	98
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek (+) až V.)	30	1.359	608

Označení	T E X T	Číslo řádku	Skutečnost v účetním obdobíběžném	Skutečnost v účetním obdobíminulém
a	b	C	1	2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)	33		
VII.1.	Výnosy z podílů ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41		
X.	Výnosové úroky	42		
N.	Nákladové úroky	43	12	73
XI.	Ostatní finanční výnosy	44		
O.	Ostatní finanční náklady	45	161	72
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	48	-173	-145
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (Q.1.+Q.2.)	49	93	32
Q.1.	- splatná	50	93	32
2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.30+48-49)	52	1.093	431
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (S.1.+S.2.)	55		
S.1.	- splatná	56		
S.2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII.-R.-S.)	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.52+58-59)	60	1.093	431
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř.30+48+53-54)	61	1.186	463

Sestaveno dne: 07.04.2017	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Osoba odpovědná za účetnictví (jméno a podpis)
Předmět podnikání	Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis)

Příloha K

ARCA CZECH s.r.o. 07.04.2017 13:05
ATOM - Faktury Strana : 1

Výsledovka za podnik - období 1216

Účet	Název účtu	Daň	Měsíčně [1216]	Načítaně [rok 2016]
501	Spotřeba materiálu		17.681,05	639.190,82
5011	Spotřeba ND-stroje		870,30	39.109,94
5012	Spotreba PHM		6.208,06	65.535,62
5013	Spotřeba ostatního materiálu		9.803,47	123.019,38
5014	DHMIM			193.279,61
5021	Spotřeba elektr. energie		16.546,60	195.074,15
5022	Spotřeba plynu		95.010,00	157.714,98
5024	Vodné, stočné		16.914,77	70.739,82
510	Služby		59.923,37	334.480,67
5101	Výšivky		9.128,81	274.733,78
5102	Služby šití-exter.			50.658,68
5105	Školení, odborná literatura		133.654,33	229.276,33
5108	Nájemné		52.500,00	648.000,00
511	Opravy a udržování			338,00
5111	Opravy a udržování počítač		34.405,95	390.645,76
5112	Opravy a udržování stroje			38.178,90
5113	Opravy a udržování auta			15.144,52
5114	Opravy a udržování budovy			102.699,80
512	Cestovné		155,00	7.081,00
513	Náklady na reprezentaci		7.295,00	54.409,90
5131	Výdaje nedaňové		964,00	8.046,00
5181	Telefonní poplatky		4.180,00	52.765,00
5182	Pojistné		5.042,06	102.109,72
5183	Přepravné		1.214,85	3.165,70
521	Mzdové náklady		863.168,00	11.186.493,00
522	Příjmy spol.-závislá čin.		35.000,00	420.000,00
524	Zákonné sociální pojištění		296.248,00	3.743.741,00
525	Ostatní sociální pojištění		4.000,00	48.000,00
528	Ostatní sociální náklady			21.500,00
531	Daň silniční		2.385,00	6.885,00
538	Ostatní daně a poplatky			1.550,00
548	Ostatní provozní náklady		634,46	53.996,46
551	Odpisy dl.nehm.a hmot. maj.		24.154,00	273.181,00
562	Úroky		1.642,81	22.845,71
563	Kursové ztráty		1.140,22	50.551,93
568	Ostatní finanční náklady		799,91	15.802,23
581	Změna stavu nedokončené výroby		-31.652,58	-31.652,58
591	Daň z příjmů z běžné činnosti-splat			40.960,00
Třída 5 celkem			**1.669.017,44**	**19.649.251,83**
601	Tržby za vlastní výrobky		158.006,00	1.649.939,00
602	Tržby z prodeje služeb šití-vyvoz		1.083.063,00	16.832.286,00
6021	Tržby z prodeje služeb šití-tuzemsk			1.626,00
6022	Tržby za poradenství		23.512,00	285.783,00
6023	Tržby za služby spojené s uložením			24.000,00
648	Ostatní provozní výnosy		1.228,00	15.252,00
6482	Ostatní provozní výnosy - dotace		129.708,00	431.565,00
657	Zúčtování oprávky k oprav.položce k		700,00	8.400,00

Výsledovka za podnik - období 1216

Účet	Název účtu	Daň	Měsíčně [1216]	Načítaně [rok 2016]
Třída 6 celkem			**1.396.217,00**	**19.248.851,00**
	PODNIK CELKEM		**-272.800,44**	**-400.400,83**
	daňový základ		**-272.800,44**	**-400.400,83**

Příloha L

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění v plném rozsahu

Název účetní jednotky
ARCA CZECH s.r.o.

ke dni 31.12.2016
(v celých tisících)

Rok	Měsíc	IČ
2016	1	20355181

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště
Tylova 428
Chrast
538 51

Označení	T E X T	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžném	minulém
a	b	C	1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	18.794	20.512
II.	Tržby za prodej zboží	02		
A.	Výkonová spotřeba (ř.04+05+06)	03	3.795	4.098
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04		
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	1.484	1.553
3.	Služby	06	2.312	2.545
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	-32	-165
C.	Aktivace (-)	08		
D.	Osobní náklady (ř.10+11)	09	15.420	16.128
D.1.	Mzdové náklady	10	11.606	12.119
2.	Náklady na sociální zabezp., zdrav. poj. a ostatní náklady (ř.12+13)	11	3.813	4.009
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	3.792	3.985
2.2.	Ostatní náklady	13	22	24
E.	úpravy hodnot v provozní oblasti (ř.15+18+19)	14	265	132
E.1.	úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (ř.16+17)	15	265	132
1.1.	úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	265	132
1.2.	úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17		
2.	úpravy hodnot zásob	18		
3.	úpravy hodnot pohledávek	19		
III.	Ostatní provozní výnosy (ř.21+22+23)	20	447	1.111
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21		140
2.	Tržby z prodaného materiálu	22		1
3.	Jiné provozní výnosy	23	447	970
F.	Ostatní provozní náklady (ř.25+26+27+28+29)	24	62	72
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26		
F.3	Daně a poplatky v provozní oblasti	27	8	13
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
F.5.	Jiné provozní náklady	29	54	59
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) (ř.01+02+20-03-07-08-09-14-24)	30	-270	1.358

Označení	T E X T	Číslo řádku	Skutečnost v účetním obdobíběžném 1	Skutečnost v účetním obdobíminulém 2
a	b	C	1	2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř.32+33)	31		
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32		
2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř.36+37)	35		
V.1.	Výnosy z ostat. dlouhodob. fin. majetku - ovládaná nebo ovladající os	36		
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (ř.40+41)	39		
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40		
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41		
I.	úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř.44+45)	43	23	12
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44		
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	23	12
VII.	Ostatní finanční výnosy	46		
K.	Ostatní finanční náklady	47	66	161
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) (ř.31+35+39+46-34-38-42-43-47)	48	-89	-173
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř.30+48)	49	-359	1.185
L.	Daň z příjmů (ř.51+52)	50	41	93
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	41	93
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř.49-50)	53	-400	1.092
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.53-54)	55	-400	1.092
	čistý obrat za účetní období = I.+II.+III.+IV.+V.+VI.+VII. (ř.01+02+20+31+35+39+46)	56	19.240	21.623

Sestaveno dne: 07.04.2017	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Osoba odpovědná za účetnictví (jméno a podpis)
Předmět podnikání	Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis) tel.: linka: