



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra ekonomiky

Bakalářská práce

Měření produktivity v neziskovém sektoru

Vypracovala: Šárka Hůlová
Vedoucí práce: Ing. Tomáš Volek Ph.D.

České Budějovice 2016

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

Jméno a příjmení: Šárka HŮLOVÁ
Osobní číslo: E13226
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodní podnikání
Název tématu: Měření produktivity v neziskovém sektoru
Zadávající katedra: Katedra ekonomiky

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je zhodnotit produktivitu ve vybrané organizaci v neziskovém sektoru a navrhnou kroky, které by vedly ke zvýšení produktivity.

Osnova práce:

1. Produktivita a její měření.
2. Měření produktivity v neziskovém sektoru.
3. Charakteristika vybraného subjektu v neziskovém sektoru.
4. Analýza produktivity u vybrané organizace.
5. Návrhy na zvýšení produktivity.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

Coelli, T. (2005). An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis. NY: Springer.

Dvořáková, Z. (2007). Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice.

Grünwald, R., & Holečková, J. (2007). Finanční analýza a plánování podniku. Praha: Ekopress.

Novotná, M., & Volek, T. (2008). Měření efektivnosti využívání výrobních faktorů v souvislostech. České Budějovice: JU v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.

Ochrana, F., Pavel, J., & Vitek, L. (2010). Veřejný sektor a veřejné finance: financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit. Praha: Grada.

Synek, M. (2011). Manažerská ekonomika. Praha: Grada.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Tomáš Volek, Ph.D.
Katedra ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: 16. ledna 2015

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2016

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice

doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 16. března 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. V plném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to – v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 11/1998 Sb. Zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 14. dubna 2016

Šárka Hůlová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat mému vedoucímu bakalářské práce, panu Ing. Tomáši Volkovi, Ph.D. za jeho čas, vedení, konzultace a podnětné připomínky při zpracování této závěrečné práce. Velké dík patří dobrovolníkům organizace za jejich čas, poskytnuté materiály a cenné informace.

Obsah

1. Úvod.....	3
2. Literární rešerše.....	4
2.1. Produktivita	4
2.2. Druhy produktivity	4
2.3. Produktivita a výrobní faktory.....	5
2.3.1. Půda.....	7
2.3.2. Práce	8
2.3.3. Kapitál	8
2.4. Produkční funkce.....	9
2.4.1. Typy produkčních funkcí	10
2.4.2. Konstantní vztah mezi faktorem a produkcí	10
2.4.3. Progresivní vztah mezi faktorem a produkcí.....	10
2.4.4. Degresivní vztah mezi faktorem a produkcí	10
2.5. Měření produktivity.....	11
2.5.1. Produktivita práce	12
2.5.2. Produktivita kapitálu	14
2.5.3. Celková produktivita	15
2.5.4. Ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added).....	17
2.6. Neziskový sektor	17
2.7. Produktivita v neziskovém sektoru.....	18
2.7.1. Hodnocení veřejných programů	19
2.7.2. Finanční analýza.....	21
2.7.3. Produktivita neziskové organizace z hlediska financování.....	22
2.7.4. Produktivita neziskové organizace z pohledu managementu.....	23
2.7.5. Produktivita neziskové organizace z pohledu filantropie	26
3. Metodika.....	27
3.1. Metodický postup	27
3.2. Technika přípravy literární rešerše	27
3.3. Technika sběru a zpracování dat.....	27
4. Praktická část.....	29
4.1. Informace o organizaci AIESEC	29
4.2. Informace o pobočce AIESEC České Budějovice	30
4.3. Organizační struktura	30

4.4.	Motivace členů	33
4.4.1.	Team minima.....	34
4.4.2.	Mentoring	34
4.4.3.	Oceňování členů.....	35
4.4.4.	Konference a team building	36
4.5.	Měření produktivity.....	36
4.5.1.	Produktivita v jednotlivých týmech	37
4.5.2.	Celková produktivita členů pobočky.....	43
4.6.	Náklady a výnosy na člena	45
4.6.1.	Náklady	45
4.6.2.	Výnosy	46
4.6.3.	Zisk z jednoho člena.....	48
4.7.	Zhodnocení a návrhy na zlepšení	49
5.	Závěr.....	52
6.	Summary	54
7.	Seznam použité literatury.....	55
8.	Seznam obrázků, tabulek a grafů	57

1. Úvod

V době jako je tato, která se neustále globalizuje, je pro podnik velice důležité, aby své zdroje využíval co nejefektivněji a udržel si tak svou pozici na trhu. V případě neziskové organizace, která musí na trhu čelit veliké konkurenci, je využívání zdrojů efektivně, někdy až životně důležité. Zvláště pak pokud se jedná o neziskovou organizaci, která je plně vedena studenty a mnohdy je závislá na podpoře svých partnerů.

Je velice důležité, aby organizace sledovala, jak se svými prostředky nakládá a v jaké finanční situaci se nachází. Sledovat jen finanční situaci však nestačí, jedním z nejdůležitějším výrobním faktorem pro neziskové organizace je lidský kapitál. Často se však objevuje, že se v organizaci výkony zaměstnanců neměří a jelikož hlavním cílem není tvorba zisku jako u organizací v ziskovém sektoru. Může být tedy na produktivitu v neziskovém sektoru pohlíženo z mnoha hledisek, například z hlediska financování, managementu či filantropie.

Teoretická část je věnována informacím o dané problematice. V metodické části jsou uvedeny informace o způsobu získávání a zpracování dat. Informace o produktivitě a měření produktivity dané neziskové organizace jsou v praktické části.

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit způsob měření produktivity v dané neziskové organizaci a navrhnout zlepšení měření produktivity, které by mělo vést k jejímu zvýšení. Pro účely této práce byla vybrána mezinárodní studentské neziskové organizace AIESEC a následně více specifikovaná produktivita v pobočce této organizace v Českých Budějovicích. Jelikož se produktivita měří ve všech pobočkách organizace stejně, navrhnutá zlepšení budou tedy relevantní pro celou organizaci po celém světě.

Organizace AIESEC svou produktivitu měří jen několik let, a proto budou závěry této práce konzultovány se členy vedení pobočky v Českých Budějovicích, kteří by návrhy implementovali, a posléze by tato opatření mohla být zavedené do celé organizace.

2. Literární rešerše

Tato část práce je věnována teoretickému popisu produktivity a jejího měření. Je zde definovaný pojem produktivita, faktory které ji ovlivňují, způsoby měření a odlišnosti pro produktivitu v neziskovém sektoru. Jsou zde veškeré informace potřebné k provedení praktické části, ve které bude popsána situace v konkrétním podniku.

2.1. Produktivita

Produktivitou se označuje účinnost (efektivnost) výrobních faktorů využívaných ve výrobě. Ovšem o produktivitě mluvíme u všech podniků, ať už výrobních či nevýrobních, jelikož v širším slova smyslu se výrobou považuje přeměna vstupů na výstupy, čili výrobky či služby. (Synek, 2011)

Robert Solow (1975) formuloval produktivitu v ekonomické teorii produkční funkcí jako východisko analýzy ekonomického růstu. V tomto modelu se vyskytují čtyři proměnné: výstupy, kapitál, práce a znalost či efektivnost využití práce. (Novotná & Volek, 2008)

Podle Ceolliho (2005) je produktivita popsána jako poměr výstupů a vstupů.

Efektivnost zapojení zdrojů (produktivitu) lze definovat jako vztah mezi objemu vynaložených prostředků a velikosti užitku. Vložené prostředky se nazývají vstupy a velikost užitku výstupy. (Novotný, 2009)

Úroveň produktivity je definována poměrem velikosti produkce k objemu použitých vstupů za určité období, neboli čím více se vyrobí užitečných věcí za použití méně zdrojů, tím více produktivita roste. Produktivita je úzce spjatá s kvalitou výrobku, což představuje charakteristiky, které spotřebitel požaduje. (Synek, 2011)

Produktivitu lze také označit pojmem hospodárnost. Je definována jako poměr mezi peněžně oceněnými výnosy a peněžně oceněnou spotřebou výrobních faktorů, tj. náklady. Gutenberg přitom poukazuje na to, že takovýto poměr výnosů a nákladů vede k „propletení představ o hospodárnosti a rentabilitě“. Takovému stavu je potřeba se vyhnout. Jestliže je například výnos oceněn tržními cenami a cenový vývoj není příznivý, potom se vykáže nižší hospodárnost. Přes zhoršení takto pojaté hospodárnosti může hospodárnost při tvorbě výkonů vzrůst, protože byla uskutečněna úspěšná racionalizační opatření ve výrobním procesu. (Wöhe, 1995)

2.2. Druhy produktivity

Existuje mnoho druhů produktivity. Může být například rozlišována na produktivitu parciální a produktivitu celkovou neboli souhrnnou. Produktivita parciální

je založena na produktivitě jednotlivých výrobních faktorů (práce, kapitálu, energie apod.) a je pro podnik méně důležité nežli souhrnná, avšak při řízení podniku a jednotlivých vnitropodnikových útvarů hraje významnou roli také pozorování a řízení produktivit parciálních. (Synek, 2011)

Dále může být rozlišována produktivitu na jednofaktorovou, která je zaměřená na vztah výstupu a jednoho výrobního faktoru, a multifaktorovou produktivitu, která zohledňuje všechny výrobní faktory.

Multifaktorová produktivita (MFP, Multifactor Productivity) ukazuje, jak jsou produktivně kombinované vstupy využívané k tvorbě hrubých výstupů. Pomáhá vysvětlit přínos práce, kapitálu, „mezivstupů“ a technologie na růstu, ale je potřeba myslet na to, že všechny změny nepředstavují růst MFP. (OECD, 2001)

Produktivita souhrnných faktorů (TFP, Total Factor Productivity) – tato produktivita je pro podnik rozhodující, popisuje celkovou účinnost všech zdrojů, bere v úvahu spotřebu všech vstupů (práce, kapitálu, energie, surovin a materiálů) (Synek M. , 2011). TFP představuje koncept, který měří efekt technologických změn v produktivitě. (Novotná & Volek, 2008) Pokud je srovnáván obsah pojmu multifaktorová produktivita a produktivita souhrnu výrobních faktorů může být patrné, že lze tyto ukazatele vzájemně zaměňovat, či nahradit výrazem celková produktivita, neboť jde o podobné přístupy. (Ceolli, 2005)

Dále může být produktivita rozlišována podle toho, zda má nebo nemá hodnotový záměr:

- technická produktivita, která je poměrem výstupu a vstupu měřena v naturálních jednotkách
- technicko-ekonomická produktivita, která je vyjádřena jako poměr výstupu a vstupu poměřovaných naturálními jednotkami v hodnotovém ocenění

Podle stupně agregace:

- produktivita mikroekonomická, která se vztahuje ke konkrétní výrobě či podniku
- produktivita makroekonomická, která představuje ekonomiku národní

(Klečka & Matějka, 2004)

2.3. Produktivita a výrobní faktory

Důležitou roli při měření produktivity hrají výrobní faktory tedy vstupy. V praxi jsou obecně nejčastější 3 výrobní faktory. Půda, jinak také označovaná jako přírodní zdroje,

práce a kapitál. Tyto obecné faktory však reálně existují jen v konkrétních formách – v podobě specifických výrobních faktorů. Půda může mít podobu stavební parcely, orné půdy či pastviny. Kapitál ve formě budov, strojů či zásob a práce různých specifických profesí, jako instalatér, lékař nebo zedník. Faktory jsou tedy specializované pro výrobu určitých statků. (Holmann, 1999)

Wöhe popisuje výrobní faktory, jako rozčlenění v národohospodářské teorii a používá rozdělení na originální (původní) výrobní faktory (půda a práce) a odvozené (kapitál). O originálních výrobních faktorech lze však mluvit jen v tom případě, pokud se půda nachází v „původním stavu“, tedy její kvalita není nijak pozměněna či zlepšena za pomoci odvozeného výrobního kapitálu (např. technickými zařízeními na odvodňování). Dále definuje 4 výrobní faktory. Dispozitivní práci, což představuje podnikové řízení, jehož funkcí je vedení, plánování organizace a kontrola. Práci vztahenou k objektu nazývá práci výkonnou. Majetkem označuje dlouhodobý hmotný majetek, jako pozemky, budovy či stroje. Materiál jsou suroviny, pomocné látky a provozní. Dispozitivní práci chápe jako faktor, který řídí využívání ostatních faktorů, jež označuje za elementární, nebo jako faktory, které se vztahují k objektu vzhledem k jejich přímému vztahu k předmětu výroby. Ceny podnikohospodářských výrobních faktorů jsou pak podnikovými náklady, které lze popsat jako součin množství výrobních faktorů a jejich ceny. (Wöhe, 1995)

V následující Tabulce 1 jsou uvedeny rozdíly mezi národohospodářským a podnikovým pohledem na rozdělení výrobních faktorů

Tabulka 1: Rozdělení výrobních faktorů dle národohospodářského a podnikového pohledu

Národohospodářský pohled	Podnikohospodářský pohled	
1. Práce	1. Řídící práce (znalosti, informace)	
	2. Výkonná práce	
2. Půda	Půda (pozemky)	3. Hmotný dlouhodobý majetek (provozní prostředky)
3. Kapitál	Budovy stroje a výrobní zařízení nástroje dopravní prostředky výpočetní technika aj.	
	4. Materiál (pracovní předměty)	

Zdroj: Synek & Kislingerová, 2010

Jako další faktory mohou být uvedené podnikavost (Colander, 1995) nebo podnikání (Schiller, 1991)

Rozvoj poznání může být také řazeno k dalším ekonomickým zdrojům. V tomto případě poznání představuje vědy projevující se ve vyšší úrovni techniky a technologie, rozvoj vzdělanosti objevování trhu a nových možností spotřeby aj. Věda a vzdělanost mají spojitost s lidským kapitálem a jeho kvalitou. Nejde však o plně totožné faktory. Také souvisí s kapitálem, nebo lépe řečeno jeho kvalitativní stránkou. Věda a vzdělanost se jakoby zhmotňuje v kapitálových statcích. (Kadeřábková & Konečný, 1992)

Pokud si chce výrobce najmout výrobní faktory, obvykle porovnává nájemní cenu s jeho čistým peněžním mezním produktem. Mezní produkt výrobního faktoru je přírůstek produkce, dosažený zvýšením daného faktoru o jednotku, při ostatních faktorech nezaměněných a čistý peněžní mezní produkt představuje příjem z mezního produktu. Výrobce najímá takové množství výrobního faktoru, kdy je jeho mezní produkt větší nebo roven nájemní ceně. Produktivita výrobního faktoru se zvyšuje, je-li pokud je výrobce vybaven větším množstvím ostatních výrobních faktorů. Nastane-li taková situace, roste jeho naturální produktivita, jeho peněžní produktivita. Další způsob jak může produktivita výrobního faktoru růst, je při zvýšení ceny statků, který za pomoci výrobního faktoru vyrábíme. (Holmann, 1999)

2.3.1. Půda

Pojem půda, nebo také přírodní zdroje, označuje nejen půdu jako takovou, která se používá například v zemědělství, ale také zahrnuje například ložiska nerostných surovin, jezera nebo řeky. (Holmann, 1999)

Také se může používat označení přírodní bohatství. V užším slova smyslu patří do přírodního bohatství přírodní zdroje, které člověk odebírá z přírody a přetváří je v různé produkty. V širším slova smyslu patří půda, suroviny nerostné a energetické a v neposlední řadě stav životního prostředí, který determinuje efektivitu využití práce a kapitálu. Množství využití těchto je daná stupněm poznání přírody a zákonů jejího fungování. Přírodní bohatství by mělo být dlouhodobě využíváno tak, aby bylo zachováno pro další generace. Stav klimatu, geologické dostupnosti, geografické polohy aj. determinuje efektivitu využití práce i kapitálu. (Varadzin, 2004)

I když je tento faktor velice důležitý, jeho územní vlastnictví nemusí být nezbytně nutné pro zvyšování produkční schopnosti ekonomiky. Závislost na přírodních zdrojích je spojena s nižší hospodářským růstem, neexistuje však žádný důkaz o dlouhodobém negativním

vztahu mezi hospodářským růstem a skutečným přírodním bohatstvím. Produktivita přírodních zdrojů je z části závislá na efektivitě využití zdrojů a na technologickém pokroku, který zvyšuje účinnost jejich využití. (Novotná & Volek, 2008)

2.3.2. Práce

Práci může být charakterizována jako projev lidských schopností, dovedností, zkušenosti inteligence, která umožňuje rozvoj poznání – vědy, která může být chápána jako nejproduktivnější využití lidské inteligence, jež se zhmotňuje v technických výrobcích a v technologii. K výrobě statků a služeb je důležitá práce, která se vztahuje k fyzickým a duševním předpokladům lidí, který využívají těchto vlastností k produkci. (Kadeřábková & Konečný, 1992)

Problém definování práce jako produkčního faktoru z hlediska vymezení jednotlivých ekonomických škol. Sociální rozměr a vztahy práce, nejsou dostatečně reflektovány a většinou je agregovanou veličinou, vynakládanou v určitém čas. Práce a její potenciál je využíván spíše v kvantitativním smyslu – jde zde o množství aktivně činného obyvatelstva při výrobě statků a o délku pracovní doby (obvykle roční pracovní fond hodin). V soudobé ekonomice práce představuje činnost vykonávanou ve specifických vazbách námezdních vztahů. Údaje o jejich rozsahu jsou v každé společnosti rozdílné – na množství aktivního obyvatelstva zpravidla působí demografické procesy, jako je výková struktura obyvatelstva, množství postižených lidí, sociokulturní vztahy jako délka školní docházky, postavení ve společnosti, doba svátku aj. (Varadzin, 2004)

Práce je primárním výrobním faktorem stejně jako půda. Produktivita práce byla prvním výrobním faktorem, u kterého byla posuzována efektivita využití. Ke zvyšování produktivity tohoto faktoru máme několik možností. Jedna z možností je růst kapitálové a technologické vybavenosti práce, kdy efekt rozšiřování kvality lidského kapitálu, například za pomoci vzdělávacího systému. Význam práce je patrný při růstu technologické a kapitálové vybavenosti práce, kdy efekt rozšiřování vybavenosti na celkový produkt je malý bez zvyšování kvality lidského kapitálu. (Novotná & Volek, 2008)

2.3.3. Kapitál

V ekonomické teorii má slovo kapitál dva různé významy. Ekonomové si pod pojmem kapitál představují peníze z operací v ekonomice. Nazývají ho také, jako pracovní kapitál. Ekonomie popisuje kapitál jako trvalý nebo dlouhodobý vstup. Jako nemovitosti a stroje nesoucí tok služeb po celou dobu používání. Někdy se může výraz kapitál používat

pro peněžní prostředky, které byly využity pro zahájení a provoz podnikání. V tomto smyslu jde o finanční kapitál. Vyrobený produkční faktor se označuje jako fyzický kapitál. Tento fyzický kapitál se skládá ze strojů, vybavení atd. Využívá se dlouhodobě a slouží k výrobě a k produkci finální produkce. Někteří autoři považují technologie za zvláštní formu kapitálu. (Novotná & Volek, 2008)

Kapitál může být také definovat jako reprodukovatelný výrobní faktor, který v sobě obsahuje zřeknutí se současné spotřeby a úkor budoucí, ovšem takové to zřeknutí nemůže být vynuceno mimoekonomicky, ale ekonomicky a subjekt musí mít zabezpečený skutečný růst spotřeby v budoucnosti, což je v tržní ekonomice zajištěno procesem úspor kapitálu a očekávání přínosu z tohoto kapitálu. Na principu volby mezi okamžitou spotřebou, nebo rozšířením spotřeby je založena velikost zdrojů, které subjekty věnují na výrobu kapitálových statků. (Kadeřábková & Konečný, 1992)

Stejně jako páce, patří kapitál mezi hlavní faktory, které ovlivňují produkční činnost ekonomiky. Produktivita kapitálu roste, pokud dochází na jedné straně k zvyšování využívání jeho potenciálu, neboli výrobní kapacity, a na straně druhé v důsledku technologického pokroku. Závisí tedy na jednotlivých ekonomických subjektech, jak a do jaké míry budou využívat těchto příležitostí, které kapitál skýtá. (Novotná & Volek, 2008)

2.4. Produkční funkce

Produkční funkce ukazuje závislost produkce na množství výrobních faktorů. Některé výrobní faktory jsou fixní a některé variabilní. V rámci fixních výrobních faktorů se pak produkce může zvětšovat jen růstem variabilních výrobních faktorů. (Holmann, 1999) Mezi produkcí, která se označuje jako závislá proměnná a výrobními faktory, nezávislými proměnnými, existuje určitá funkční závislost, která je souhrnně charakterizována jako produkční funkce. Tato funkce vyjadřuje technický vztah mezi faktory a produkcí. Podle počtu faktorů, které jsou zařazeny do sledování. Rozlišujeme jednofaktorovou, dvoufaktorovou nebo vícefaktorovou produkční funkci. Jednofaktorovou produkční funkci lze matematicky zapsat obecným vyjádřením:

$Q = f(X)$, kde Q je množství produkce a X množství proměnlivého faktoru, jestliže ostatní výrobní faktory jsou fixovány na určité úrovni.

Jednofaktorové produkční funkce jsou považovány za krátkodobé produkční funkce, jelikož neberou v potaz na proměnlivost ostatních faktorů, ke které dlouhodobě dochází. Tato produkční funkce tedy vyjadřuje statické podmínky výroby. (Krutina & Novotná, 2014)

2.4.1. Typy produkčních funkcí

Tyto typy produkčních funkcí jsou definovány vztahem mezi faktorem (proměnným faktorem a produkcí. Rozlišujeme tři typy produkčních funkcí.

2.4.2. Konstantní vztah mezi faktorem a produkcí

Tento typ vyjadřuje neměnnou produktivnost faktoru, každá další vynaložená jednotka faktoru přináší stejné množství produkce. Produkční funkce má charakter lineární závislosti, je tedy lineární funkcí.

$$Q = a + bX$$

2.4.3. Progresivní vztah mezi faktorem a produkcí

Vyjadřuje rostoucí produktivnost faktoru. Při každé další vynaložené jednotce faktoru přináší stejné množství produkce

Tato funkce má charakter nelineární závislosti. Může být vyjádřena funkcí:

Kvadratickou $Q = a + bX + cX^2$ (pro $c > 0$)

Exponenciální $Q = k \times a^x$ (pro $a > 1, k > 0$)

Progresivní typ produkční funkce se vyskytuje při zvyšování intenzity výroby z její počáteční nízké úrovně.

2.4.4. Degresivní vztah mezi faktorem a produkcí

Vyjadřuje klesající produktivnost faktoru. Při každé další vynaložené jednotce faktoru přináší snížení přírůstku produkce. Tato funkce má opět nelineární charakter závislosti. Může být vyjádřena funkcí:

Kvadratickou $Q = a + bX + cX^2$ (pro $c > 0$)

Exponenciální

$$Q = a - bX + c\sqrt{X}, \text{ a jinými faktory klesající mezi produkcí}$$

Tento vztah je častější při vysoké intenzitě výroby nebo při nadměrném zvyšování jednoho faktoru izolovaně od komplexu ostatních faktorů a opatření.

Všechny tyto typy produkčních funkcí se mohou uplatnit v kombinaci a pak takovou funkci nazýváme obecnou. Nejčastější je kombinace progresivního a degresivního vztahu, vyjádřeno progresivně degresivní produkční funkcí. Matematicky může být vyjádřena obecnou produkční funkcí následovným produkčním tvarem:

$$Q = a + bX + cX^2 + dX^3$$

Při hodnocení účinnosti jednotlivých výrobních faktorů se používá různých typů produkčních funkcí. Hledá se však nejvhodnější typ produkční funkce, který by nejlépe vyjadřoval vztah mezi faktorem a produkcí. (Krutina & Novotná, 2014)

2.5. Měření produktivity

Cílem produktivity je změřit efektivitu využívání výrobních faktorů. Růst produktivity je pozorován v rozdílu mezi tempem růstu výstupu a tempem růstu vstupu (Fried, 2008). Produktivitu lze měřit za použití různých ukazatelů. Záleží však na cíli měření a přístupnosti dat. (Novotná & Volek, 2008)

Při měření produktivity jsou důležité tyto prvky:

a) Technologie:

Tento prvek může být popsán, jako současně známe cesty přeměny zdrojů na výstupy požadované ekonomikou, které jsou ve formě nehmotných výsledků (nové organizační techniky, vědecké výzkumy), nebo mohou být ve formě nových produktů (např. zlepšení kvality). Záměrem měření produkčního růstu může často být vysledování technických změn.

b) Efektivnost:

Nejvyšší efektivnosti lze dosáhnout v případě, kdy výrobní proces dosáhne maximálního množství výstupu při současné technologii a daném fixním množství vstupů.

c) Skutečné úspory nákladů

Touto cestou může být rozumně popsána podstata měření změn produktivity, ale v praxi je obtížné vysledovat jednotlivé dopady změn specifických vlivů na celkový vývoj výstupu. Produktivita je nejčastěji měřena na základě reziduálních hodnot, identifikací reálných úspor nákladů při výrobě.

d) Srovnání výrobních procesů

Porovnání produktivity jednotlivých výrobních procesů může pomoci identifikovat neefektivnosti.

e) Životní standardy

Měření produktivity je zásadním prvkem k vyhodnocení životního standardu. Například měření produktivity práce může přispět k lepšímu pochopení vývoje životního standardu. Následující Tabulka 2 shrnuje hlavní a nejčastěji používané ukazatele pro měření produktivity. (OECD, 2001)

Tabulka 2: Přehled hlavních ukazatelů pro měření produktivity

Ukazatel výstupu	Ukazatel vstupu			
	Práce	Kapitál	Kapitál a práce	Kapitál, práce a mezispotřeba (energie, materiál, služby)
Produkce	Produktivita práce (založená na produkci)	Produktivita kapitálu (založená na produkci)	Multifaktorová produktivita (založená na produkci)	KLEMS multifaktorová produktivita
Přidaná hodnota	Produktivita práce založená na přidané hodnotě)	Produktivita kapitálu (založená na přidané hodnotě)	Multifaktorová produktivita (založená na přidané hodnotě)	-
	Jednofaktorové míry produktivity		Multifaktorové míry produktivity	

Zdroj: Measuring Productivity. Measurement of aggregate and industrial level productivity growth. OECD Manual. Paris, 2001

2.5.1. Produktivita práce

Produktivita práce je jednou z nejjednodušších a nejčastěji využívaných parciálních produktivit. Produktivitu práce může být také vyjádřena, jako hrubá přidaná hodnota nebo hrubý výstup na pracovníka či odpracovanou hodinu. Rozdíl v hodnocení produktivity,

se nejvíce vyskytuje v tom, jakou roli hraje práce. V některých případech je práce primárním nástrojem pro dosažení cílového produktu, někdy je za hlavní zdroj považován technologický pokrok.

Produktivitu práce ovlivňují určité faktory. Můžou být mezi ně zařazeny například změny v metodách organizace práce zaměstnance, jejich mobilitu či chuť pracovníku pilně pracovat. Dalšími faktory mohou být lidský kapitál, množství a kvalita fyzického kapitálu, technologie, efektivnost manažerů a podnikatelů, množství půdy a přírodních surovin. (Novotná & Volek, 2008)

Někdy se jako ukazatele produktivity práce podniku používají následující poměry, ve kterých přidanou hodnotou práce podniku rozumíme hodnotu produkce (resp. výnosy za produkci, tržby) po odečtení mezispotřeby (tj. nákladů na veškeré nakupované suroviny, materiály a služby do dané výroby. (Klečka & Matějka, 2004)

Obecně je nejčastěji parciální produktivita práce vyjádřena těmito ukazateli:

$$\frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{pracovníci (jejich počet či počet odpracovaných hodin, či osobní náklady)}}$$

případně

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

Přidaná hodnota je v tomto případě součtem mezd, sociálních dávek a operačního přebytku, tvořeného odpisy a (+/-) ziskem (který se uvádí před zaplacením úroků, daní apod.) i ztrátou. Takovéto pojetí přidané hodnoty v praxi je nejběžnější, jelikož vychází z běžných podnikových výkazů. Vyjadřování produktivity práce upřednostňuje ukazatele s čistou produkcí, oproti ukazatelům s výnosy, tržbami či hrubým obratem apod., neboť se snaží „chránit“ před pseudozměnami produktivity, jako je růst podílu nakupovaných vstupů, při kterém nedochází k zvýšení účinnosti výrobních faktorů, ale projevuje se větším objemem výnosů (samozřejmě i nákladů na vstupu), tím špatně hlásí její zvýšení, přičemž ukazatel založený na přidané hodnotě nevzroste. Vypovídající hodnota ukazatele produktivity a jejich změn závisí také na způsobu a kvalitě definování pracovního vstupu. Někdy se nelze spokojit s pouhým údajem o počtu „zúčastněných pracovníků“, ale někdy musíme použít podrobnější údaje, jako je počet hodin opracované práce. Také se přistupuje

k zúžení vymezení pracovního vstupu na vybrané profese. Jelikož často používáme agregované údaje o výstupech v souhrnném peněžním vyjádření, musíme očišťovat ukazatele produktivity od cenových vlivů, neboli je třeba měřit v jednotkách reálného výstupu a reálných vstupů. (Synek M. , 2011)

Produktivitu práce založenou na přidané hodnotě může být také zjištěna následujícím výpočtem.

$$\text{výpočet} = \frac{\text{index přidané hodnoty}}{\text{index spotřeby práce}}$$

Mezi jehož výhody patří čitelnost a snadnou aplikovatelnost. Nevýhoda tohoto ukazatele je, že z něho nelze vyčíst vliv ostatních faktorů ovlivňující produkci.

Produktivita práce může být také založena na produkci (hrubém výstupu). Aby bylo zjištěno, jak efektivně je práce využita k dosažení produkce, může být použit tento ukazatel. Hodnotu tohoto ukazatele při využití na podnikové úrovni je nutné srovnat v každém případě s odvětvovým průměrem, neboť hodnota, která je uspokojivá pro sektor služeb, nabývá jiných hodnot než hodnota akceptovatelná pro sektor průmyslu. Růst produktivity záleží na poměru změn všech stupů a změn práce. Produkci může představovat množství produkce resp. tržby (výnosy). Za spotřebu práce může být dosazen počet přepočtených pracovníků či odpracované hodiny.

$$\text{výpočet} = \frac{\text{index produkce (hrubý výstup)}}{\text{index spotřeby práce}}$$

Tento vzorec je jednoduchý a čitelný, bohužel z něj není jasně patrný vliv ostatních faktorů ovlivňující produkci, jako jsou technologické změny a další. Produktivita práce neabstrahuje využívání outsourcingu, což je proces, během kterého podnik deleguje vedlejší činnosti a práci ze své interní struktury na externí podnik, který je specializován na provádění těchto činností. Díky tomu může skutečná produktivita vlastních zaměstnanců klesat, jelikož jsem jejich práci, nahradili externí firmou, avšak Celková produktivita práce v podniku roste. (Novotná & Volek, 2008)

2.5.2. Produktivita kapitálu

Tento ukazatel ukazuje, jak efektivně, je kapitál využíván k produkci přidané hodnoty. Faktory, které ovlivňují produktivitu kapitálu, mohou být např. technologické změny, ekonomická vzácnost, změny ve využití kapacity, vlivy ostatních vstupů a další.

Z fyzických zásob kapitálu pak vychází jeho produktivita. Stejně, jako produktivita práce, může být i produktivita kapitálu založena na celkové produkci či přidané hodnotě. Pro stanovení míry návratnosti kapitálu je produktivita kapitálu zásadní. Pokud se snažíme měřit produktivitu kapitálu, teoreticky sledujeme dopad investovaných peněz na produkci podniku. Pokud zvyšujeme kapitálové statky, zvyšujeme tím velikost poskytovaných služeb a kapitálem a tím by se měl zvyšovat ekonomický růst. Naopak pokud zvyšujeme kapitálovou vybavenost a výše ekonomického růstu se nemění, kapitálová produktivita klesá. Matematicky lze produktivitu kapitálu zjistit pomocí tohoto vzorce:

$$\text{výpočet} = \frac{\text{index přidané hodnoty}}{\text{index množství kapitálu}}$$

Výhodou toho ukazatele je opět jeho čitelnost, ovšem mínus se opakuje jako u předchozích ukazatelích tedy špatná viditelnost vlivů ostatních faktorů. (Novotná & Volek, 2008)

2.5.3. Celková produktivita

Celková produktivita neboli produktivita souhrnu výrobních faktorů, vyjadřuje výslednou účinnost všech zdrojů. Bere tedy v úvahu spotřebu všech vstupů a obecně ji lze vyjádřit následovně:

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

V praxi se také používá nečasový index produktivity v užším smyslu, který vyjadřuje tento poměr:

$$\frac{\text{zjištěná produktivita}}{\text{standard produktivity}}$$

Kde standardem produktivity je produktivita vypočtená metodami průmyslového inženýrství pro posouzení podmínky podniku jako optimální. Tento index produktivity tedy vyjadřuje dosahovanou míru stanoveného optima produktivity. (Synek M. , 2011)

Jak je již výše uvedeno v kapitole 2.1.1. Druhy produktivity, která popisuje klasifikaci produktivit, pojem celková produktivita lze nahradit termínem multifaktorová produktivita

Multifaktorová produktivita založená na přidané hodnotě

Tuto produktivitu zjistíme pomocí vzorce:

$$\frac{\text{index přidané hodnoty}}{\text{index spotřeby práce a kapitálu}}$$

ukazuje, jak produktivně je kombinace práce a kapitálu využívána k produkci přidané hodnoty. Cílem ukazatele je popisovat z mikroekonomického i makroekonomického pohledu, které odvětví má největší přínos na celkové produktivitě, životní úrovní a strukturálních změnách. Mezi výhody tohoto ukazatele patří možnost agregace skrz jednotlivé druhy průmyslu, současně individuální pohled na úroveň multifaktorové produktivity z hlediska komparace a dostupnost dat z národních účtů. Za nevýhodu může být považováno, že dobře nemíří technologický přínos.

Multifaktorová produktivita KLEMS na rozdíl od multifaktorové produktivity založené na předané hodnotě zachycuje technologickou změnu. V praxi zachycuje také ekonomickou vzácnost, změny využití kapacity a další faktory. V tomto případě závisí na podílu kapitálu a ostatních výrobních faktorů na celkové produktivitě. Výsledkem měření je analýza úrovně jednotlivých odvětví průmyslu a zhodnocení sektorových technologických změn.

$$\text{výpočet} = \frac{\text{index produktu}}{\text{index množství všech vstupů}}$$

Velkým přínosem použití tohoto ukazatele je, že jde o dobrý nástroj pro měření technologických změn a vymezuje roli ostatních výrobních faktorů mimo půdy a práce na celkovém produkčním systému. Nevýhodou tohoto ukazatele je obtížná srovnatelnost mezi jednotlivými sektory a dostupnost dat.

Níže uvedené faktory dokazují, že se na produktivitě ekonomiky nepodílí jen politika vlády či makroekonomický stav vlády, ale i rozhodování, které provádí management v případech finanční schopnosti a postavení na trhu. Tyto rozhodnutí jsou ovlivněny vnějšími a vnitřními faktory.

Mezi tyto faktory patří především:

- politika a vláda – z ekonomického hlediska, technologického, obchodu či z hlediska oblasti regulace průmyslu či obchodu

- makroekonomický stav ekonomiky – výše investic a úroková míra, mezinárodní obchod v oblasti kapitálu, úspory, hospodářský cyklus
- mezinárodní konkurence na trhu

Charakteristika odvětví a rozhodování managementu – z hlediska odvětví záleží na struktuře trhu, podnikovém cyklu, přístupu managementu a k technologiím, politika oblasti lidských zdrojů, investiční strategii. (Novotná & Volek, 2008)

2.5.4. Ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added)

Ze soudobých požadavků na měření produktivity podniku a jeho subsystémů vyplývá potřeba reflektovat její reálný hodnotový význam a jeho pohyby pro úplný soubor výrobních faktorů, a to nejen v rámci jejich spotřeby, ale také z hlediska spotřeby peněz vlivem držení „zásob výrobních faktorů“, tzn. Složek aktiv (podnikového majetku), tedy spotřeby, které vyvolávají náklady z vázání finančních zdrojů, které jsou v zásadě hodnotovým výrazem ztrát z vázání všech forem zásob. Takto komplexně a zároveň členitě odrážet využívání výrobních faktorů lze skrze měření úrovně a vývoje celkové produktivity, pokud je založíme na důsledném užívání veličin ekonomických nákladů a ekonomického zisku resp. ekonomické přidané hodnoty. (Klečka & Matějka, 2004)

Cíle podniku, které uplatňuje management založený na hodnotě (VBN – Value Based Mangement), jsou číselně vyjádřené ukazatelem EVA. Základní myšlenkou je, že očekávaný výnos musí pokrýt náklady na cizí kapitál (úroky), ale i náklady na vlastní kapitál. Koncept EVA, na rozdíl od běžně používané koncepce účetního zisku, počítá s náklady na vlastní kapitál a odčítá je od účetního zisku jako tzv. oportunitní náklady. Eva je tedy reziduem výnosů, které zůstane po odečtení všech nákladů včetně nákladů vlastního kapitálu od výsledku hospodaření. Z provozního hospodářského výsledku po zdanění (NOPAT, tj. Net Operating Profit after Taxes), od kterého se odečtou všechny náklady na investovaný kapitál (C), který zjistíme, pokud použijeme ukazatel WACC (Wighted Average Cost of Capital – průměrné náklady na kapitál). Za pomoci skutečně dosažené výnosnosti celkového kapitálu (ROIC, Return on Invested Capital) lze ukazatel také vypočítat. (Synek M. , 2011)

2.6. Neziskový sektor

Tento sektor je tvořen všemi organizacemi, které nejsou založené za účelem získávání zisku a nebyly založeny za účelem podnikání. Od ledna 2014 vstoupila v platnost velká rekodifikace soukromého práva, jejíž součástí je i nový Občanský zákoník a zákon

o obchodních korporací. Změny, které tato rekodifikace přinesla, se dotýkají i neziskových organizací. Nejrozšířenější forma neziskových organizací – občanské sdružení, přestala existovat. Místo toho zavádí nový Občanský zákoník (dále nazýván NOZ) právní formu zapsaný spolek. V NOZ najdeme také novou úpravu nadací a nadačních fondů. Ty se staly podmnožinou tzv. fundací, což by měla být sdružení majetku sloužící ke konkrétně vymezenému účelu. NOZ zavádí novou právní formu ústav, která označuje právnické osoby ustavené za účelem provozování určité společensky prospěšné činnosti. Ústav není členská organizace jako spolek a funguje na zaměstnaneckém principu. Stávající obecně prospěšné společnosti mohou nadále fungovat, i když zákon 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech byl od 1. ledna 2014 zrušen a nahradila jej nová úprava ústavů obsažené v novém občanském zákoníku. Jejich transformace není nutná, nicméně pokud chtějí, možnost transformace je pro ně otevřena. Kromě ústavu je zde možnost, aby se staly sociálními družstvy. V Zákoně o obchodních korporacích je uvedena nová právní forma sociální družstvo. Jde o družstvo fungující na neziskových principech a sloužit by měla především sociální a pracovní integraci znevýhodněných osob. Pro evidování právnické osoby (církevní neziskové organizace) zůstává vše při starém. Evidované právnické osoby se nadále řídí podle zákona č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech.

V České republice existuje tedy tyto typy neziskových organizací:

- spolky
- obecně prospěšné společnosti
- ústavy
- nadace
- nadační fondy
- evidované právnické osoby

(neziskovky.cz, nedatováno)

2.7. Produktivita v neziskovém sektoru

Jelikož neziskové organizace obvykle využívají ke své činnosti veřejné prostředky či prostředky individuálních dárců, firem, je důležité sledovat, jak organizace s těmito prostředky hospodaří, neboli jakým způsobem dochází k alokaci finančních zdrojů, zda organizace využívá prostředky na projekty, které jsou v souladu s posláním neziskové organizace. Organizace by sama měla sledovat, v jaké finanční situaci se právě nachází,

což ji může pomoci při plánování budoucích projektů a k celkovému rozvoji organizace. Samozřejmě by neměla sledovat jen finanční stránku, ale i další aspekty své existence.

Hodnocení činnosti neziskových organizací však čelí celé řadě problémů. Zaměstnanci neziskové organizace často nepovažují za důležité měření vlastních výsledků, protože jejich hlavním cílem není tvorba zisku jako u organizací v ziskovém sektoru. Také je zde složitější určit jaký způsob ke kvantifikaci výsledků, má být použit. Je možné aplikovat některé finanční ukazatele a kritéria, které jsou běžně využívány ziskovými podniky, ale ne všechny jsou aplikovatelné na neziskové organizace. (Boukal & Vávrová, 2007)

2.7.1. Hodnocení veřejných programů

O efektivnosti neboli produktivitě lze také hovořit i v souvislostech s hodnocením veřejných programů, což může být použito i na projekty neziskového sektoru. V následující Tabulce 3 je uvedeno dělení hodnocení programů. (Ochrana, 2006)

Tabulka 3: Kritéria hodnocení programových aktivit

Obecné hodnotící hledisko	Selektivní kritérium	Forma sledování	Nejvhodnější program
3 E	Hospodárnost	Minimalizace nákladů	Ideálem je program s nejnižší cenou
	Efektivnost nákladů	Náklady na jednotku výstupu	S nejnižšími náklady na sledovanou naturální jednotku
	Účelnost	Míra uspokojení	S nejvyšší mírou užítu s ohledem na vynaložené náklady
Peněžní hodnocení efektivnosti investičních programů	Čistá současná hodnota	Maximalizace čistého peněžního přínosu	S nejvyšším rozdílem mezi současnou hodnotou přínosů a současnou hodnotou nákladů
	Výkonnost (rentabilita)	V procentech výnosnosti investice měření jako podíl průměrného ročního zisku k nákladům na investici	S nejvyšším průměrným čistým ročním ziskem
	Doba splacení	Doba návratu vložených nákladů na investici	Ta varianta, u níž nejdříve tok příjmů přinese hodnotu rovnající se původním nákladům na investici
	Vnitřní výnosové procento	Diskontní míra	S nejvyšším vnitřním výnosovým procentem
Časové	Termín	Časové jednotky	Nejlépe splněné časové požadavky
Plnění působnosti	Obsahový soulad s přijatým dokumentem	Procento plnění působnosti	Instituce (systém) s nejlepšími výstupy v oblasti působnosti
Hodnocení kvality	Uživatelské kvality	Stupeň uspokojení uživatele	Program s nejvyšším hodnocením užítu

Zdroj: Ochrana, F: Programové financování a hodnocení veřejných výdajů. Teorie a metodika hodnocení veřejných výdajů a veřejných služeb v systému programové alokace zdrojů.

Jedním z hlavních kritérií v metodice 3E je hospodárnost, která se specifikuje na minimalizaci nákladů vynaložených na určitý program. V tomto případě je ukazatelem velikost nákladů vzhledem k očekávanému výsledku. Důležité je zároveň usilovat o zachování požadovaného standardu. Efektivnost nákladů neboli produktivita je dle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole „*takové využití veřejných prostředků kterým se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění*“. Je nutné pamatovat na kvalitu poskytovaných služeb. Použití kritéria nákladové efektivnosti je nutné kombinovat s dalšími faktory. Nelze jej brát jako jediné určující kritérium při rozhodování. Účelnost/účinnost definuje zákon

o finanční kontrole jako „*takové použití veřejných prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovení úkolů*“. V praxi ovšem nelze vždy sledovat ukazatel míry naplnění u všech projektů/programů, může to být dáno např. nejasným definováním cílů.

Peněžní hodnocení investičních programů může být dalším hodnotícím hlediskem, kde lze použít ukazatele čisté současné hodnoty, rentability, doby splacení a vnitřního výnosového procenta. Nejlépe zvolený program je ten s nejvyšším rozdílem mezi aktuální hodnotou přínosu a aktuální hodnotou nákladů. Při použití ukazatele výnosnosti je nejvhodnější ten program, který přináší nevyšší průměrný roční zisk. U doby splacení je nejlepší varianta s nejkratší dobou návratnosti. Vnitřní výnosové procento by mělo být co nejvyšší. Další hlediska, které je dobré vzít v úvahu se týkají času, kvality a plnění působnosti.

(Ochrana, 2006)

2.7.2. Finanční analýza

Jednou z možností jak hodnotit produktivnost hospodaření neziskové organizace je použití základních ukazatelů finanční analýzy. Potřebná data nalezneme ve výročních zprávách organizace, které bývají zveřejňovány. Při provádění finanční analýzy je důležité si uvědomit, že se jedná o neziskovou organizaci, která je neziskového charakteru a při aplikování metod finanční analýzy na to musíme pamatovat. Práce se získanými daty a jejich sledování v čase může přispět ke zvyšování efektivnosti neziskových organizací. (Boukal & Vávrová, 2007)

Výchozím bodem finanční analýzy je tzv. vertikální a horizontální rozbor finančních výkazů. V těchto postupech může být vidět původní absolutní údaje v určitých relacích a souvislostech. Horizontální analýza neboli analýza trendů srovnává stejný absolutní ukazatel v rámci jednoho řádku rozvahy nebo výsledovky. Jednotlivé položky jsou srovnávány v čas a zajišťují se absolutními změnami konkrétních položek v čase a kolik tato změna činí v procentech. Při interpretaci musíme posuzovat absolutní i procentní změny současně. Vertikální analýza navazuje na horizontální analýzu a jedná se o rozbor struktury vyjádřené v procentech. Řeší vždy jen jedno období, ve kterém zkoumá, jak se na určité globální veličiny podílely veličiny dílčí. (Kislingerová & Hnilica, 2005)

V rámci poměrové analýzy může být sledován jeden z nejdůležitějších ukazatelů efektivnosti u neziskových organizací, a to kvantifikaci hospodárnosti. Dalším důležitým ukazatelem je kvantifikace produktivity. Mezi další ukazatele patří například ukazatele

rentability neboli výnosnosti. Patří mezi nejsledovanější ukazatele, protože informují o situaci, které bylo dosaženo vloženým kapitálem. Zachycuje úroveň ziskovosti podniku a mezi tyto ukazatele patří např. výnosnost celkových aktiv, návratnost kapitálu či rentabilita tržeb. Ukazatel aktivity neboli doby obratu, hodnotí vzácnost kapitálu v jednotlivých formách aktiv. Ukazatelé pracují s jednotlivými majetkovými částmi, které jsou poměřované k tržbám, k výnosům a případně k jiným rozvrhovým základnám. Ukazatele aktivity mohou být ve dvou typech. První typ vyjadřuje počet obrátek za období, během kterého bylo dosaženo daných tržeb a druhý typ odráží počet dní, po který trvá jedna obrátka. Dalšími důležitými ukazateli, jsou ukazatele platební schopnosti neboli likvidity. Vyjadřují schopnost podniku dostát svým závazkům a měřítkem krátkodobého rizika. Méně důležitými nástroji sledování finanční situace jsou podíly vlastních či cizích zdrojů na celkových zdrojích. (Kislingerová & Hnilica, 2005)

2.7.3. Produktivita neziskové organizace z hlediska financování

Vícezdrojové financování

Neziskové organizace by měly usilovat o tzv. vícezdrojové financování, kdy se nespolehá pouze na příjmy z veřejných zdrojů, na které nemůže být stoprocentně spoléháno, ale sami se snažit svými aktivitami vytvářet vlastní finanční zdroje. Každá nezisková organizace by si měla najít cesty, jak získat nejen finanční, ale i věcnou podporu, naučit se využívat daňových úlev a snažit se navázat spolupráci se ziskovým sektorem, což jí může přinést stabilnější postavení. (Vlada, 2007)

Fundraising

Pod tímto pojmem je ukryto sestavování systematického získávání finančních i nefinančních prostředků, které napomáhá rozvoji neziskových organizací a zajišťuje jejich funkční stabilitu do budoucna. Měli bychom vytvořit tzv. fundraisingový plán, který stanoví cíle, aktivity a termíny jejich dokončení. Organizace může zvolit buď externího nebo interního fundraisera. Fundraiser musí mít podklady pro plánované programy na další rok, ze kterých může vycházet při stanovení nutných finančních prostředků a rozpisu fundraisingových aktivit. Organizace by měla sledovat průběžně grantové výzvy a připravovat se v předstihu na podávání žádostí. Musíme být flexibilní a rychle reagovat na změny v rozpočtu. Fundraiser by měl vést záznam vývoje jednotlivých druhů příjmů v čase, což mu pomůže mít přehled o stabilních finančních zdrojích a dárcích, se kterými lze počítat do budoucna. Také má na starosti hledání nových zdrojů, ze kterých prostředky získá. (Neziskovky, 2007)

Samofinancování

Jako další možnost, jak zlepšit finanční situaci neziskové organizace, je tzv. samofinancování. Což znamená, že organizace vede své hlavní činnosti, které jsou definované v poslání a pak provozuje další, neboli vedlejší aktivity, které jsou zaměřeny na tvorbu vlastních zdrojů. Tyto zdroje pak používá k podpoře a realizaci projektů, které jsou vymezeny jako hlavní činnost neziskové organizace. Mezi činnosti, které lze použít pro samofinancování patří např. členské poplatky, zpoplatnění některých poskytovaných služeb, prodej vlastního zboží, příjmy z pronájmu, propůjčení jména organizace podnikatelskému subjektu či různé finanční investice. (Boukal & Vávrová, 2007)

2.7.4. Produktivita neziskové organizace z pohledu managementu

Aby organizace dosahovala dobrých finančních výsledků, musí také dobře fungovat ve smyslu jejího řízení. Mezi hlavní faktory, které ovlivňují úspěšnost organizace, patří formulace poslání, strategické plánování, marketing, PR a řízení lidí.

Jelikož primárním cílem neziskové organizace není tvorba zisku, ale poskytování veřejně prospěšných služeb, které jsou definované v poslání organizace. Proto je velice důležité pro hodnocení činnosti neziskové organizace, zda naplňuje svými projekty poslání. Toto poslání by mělo být dáno jasně, stručně, srozumitelně, všichni zaměstnanci a měli by jeho smysl chápat stejně. (Šedivý & Medlíková, 2009)

Strategické plánování

Každá nezisková organizace by se měla věnovat strategickému plánování, pokud chtějí svou existenci i do budoucna rozvíjet. Takovýto strategický plán se plánuje na několik let dopředu a potřebujeme k tomu výsledky ze současných analýz, z kterých pak lze formulovat strategie, neboli jakým směrem se bude dále organizace ubírat, její vize a definovat cíle jakými má být vize naplňována. Analýz, které mohou být použité, existuje několik druhů. Může to být tzv. STEP analýza, díky které mohou být stanoveny předpoklady dalšího rozvoje organizace na základě vnějších vlivů, které se někdy také nazývají jako STEP faktory. Mohou to být vlivy sociální, technologické, ekonomické či politické. (Pelclová, 2013)

Další analýzy mohou být například SWOT analýza, která se zabývá silnými a slabými stránkami, příležitostmi a ohroženími pro organizaci. Nebo máme analýzy rizika, portfolia či konkurence. Musíme si položit otázky týkající se poptávky a nabídky poskytovaných

služeb. Poskytuje naše organizace služby, po kterých je poptávka? Je poptávka dostatečná? Čím lépe dokáže vedení neziskové organizace analyzovat cílové skupiny i podporovatele, tím víc je schopná přizpůsobit nabídku služeb právě jim a stává se tak efektivnější.

Musí být známi konkurenti a vědět jestli jsou v oblasti další subjekty, které poskytují podobné či stejné služby. Musí být sledována jejich činnosti, zaměřit se jaké projekty nabízí a za jaké ceny, jaké formy propagace používají, kdo jsou jejich dárci a implementovat zjištěná data do našich aktivit. Také se nevylučuje spolupráce mezi organizacemi se stejným zaměřením.

Public relations

Jelikož i nezisková organizace potřebuje budovat kvalitní vztahy s veřejností, stejně tak, jak je tomu u podnikatelských subjektů. Potenciální klienty ovlivňuje mnoho faktorů jako je například logo, které používá, jak zpracované jsou internetové stránky, jaká používá media pro svou propagaci či jak rychle komunikuje se svým okolím. To vše patří do public relations a neziskové organizace tomu musí věnovat zvláštní pozornost.

Marketing

Marketing je další velice důležitý nástroj neziskové organizace. Velmi důležitý je kvalitní marketingový plán. Jako základ by měl sloužit marketingový výzkum, díky kterému organizace zjistí, jaké jsou cílové skupiny a podporovatelé a jaká jsou jejich přání a očekávání. Bohužel profesionální marketingový výzkum je vzhledem k finanční náročnosti často neziskovým organizacím nedostupný, ale jsou i jiné způsoby jak zjistit potřebné informace s minimálními náklady. Neziskové organizace mohou např. spolupracovat s vysokoškolskými studenty, které se specializují na marketing, nebo sami zaměstnanci provedou základní průzkum. Zpětná vazba je pro organizaci velice důležitá a měla by s ní pak dál pracovat. (Šedivý & Medlíková, 2009)

Lidé v organizaci

- Vedení neziskové organizace

Osobnost ředitele neziskové organizace je velice důležité. Ovlivňuje svými rozhodnutími a postoji všechny činnosti v organizaci, záleží na jeho řídicích schopnostech, jak dobře dokáže plánovat a plány zpracovávat. Ředitel nebo také manažer může organizaci přinést růst a prosperitu nebo pád a zánik. (Vojík, 2008)

Velmi důležitý je také jeho přístup k pracovníkům. Efektivní manažer by měl kombinovat odbornost a práci s lidmi, podporovat tým, vytvářet sítě, delegovat pravomoci, být rozhodný, zvládat krizové situace a konflikty, mít jasnou vizi a přicházet s inovacemi. Dále by měli být efektivní a funkční statutární orgány (správní rada), který se aktivně podílí na rozhodování. (Šedivý & Medlíková, 2009)

- Zaměstnanci

Neziskový sektor může často čelit nedostatečné odbornosti a kvalifikovanosti zaměstnanců, nejčastěji je to z důvodu vysokých mzdových nákladů na odborníky a specialisty. Zaměstnanci neziskových organizací spíše vykonávají práci z přesvědčení, že dělají něco prospěšného a ztotožňují se s danou skupinou lidí, která má respekt u společnosti. (Novotný & Lukeš, 2008)

Vedení by mělo znát dobře potřeby svých zaměstnanců a hledat způsoby jejich motivace. Mezi nástroje motivace nepatří pouze finanční ohodnocení ale také např. upravená pracovní doba, přátelské prostředí, pochvaly, zpětná vazba, delegace práce, povýšení aj. (Šedivý & Medlíková, 2009)

- Dobrovolníci

Dobrovolníci a jejich práce v organizaci mají mnoho pozitivních přínosů. Nezisková organizace by se měla snažit využít naplno jejich potenciál, což zefektivní její provoz. Organizace by měla dobře plánovat činnosti pro dobrovolníky (kolik dobrovolníků, jaké, na jaké činnosti, kolik musí vynaložit nákladů na zajištění těchto činností aj.) Při takovém to plánování nám může pomoci peněžní vyjádření přínosů dobrovolníka pro organizaci. Existuje několik metod, které mohou být aplikované. Jednou z variant může být ukazatel VIVA (Volunteer Investment and Value Audit). Tato metoda porovnává náklady, které vynaložila organizace na podporu dobrovolníků v poměru k času, který dobrovolníci v organizaci stráví. Předpokladem však je že organizace vede evidenci odpracovaných hodin dobrovolníků a také výdajů spojených s jejich prací.

$$Ukazatel\ VIVA = \frac{Hodnota\ času\ dobrovolníka}{Ekonomické\ investice\ na\ činnosti\ dobrovolníka}$$

Několika způsoby může být stanovena hodnota času dobrovolníka. Jednou z možností je průměrná mzda. Další způsob je pomocí nákladů ušlé příležitosti, což vyjadřuje, jakou mzdu by dobrovolník dostával v případě, že by místo času odpracovaného v neziskové organizaci pracoval ve firmě a dostával pravidelný plat. Může být také využito tzv. mzdy specialisty,

pro kterou má základ mzdu, kterou by organizace platila kvalifikovanému zaměstnanci v případě, že by mu dala přednost před dobrovolníky. Pokud tedy organizace určí hodinovou mzdu dobrovolníka dle jedné z výše uvedených variant, může pak tuto částku vynásobit skutečně odpracovanými hodinami a výslednou hodnotu pak může poměřovat s náklady na zjištění dané dobrovolnické činnosti. Při práci s dobrovolníky je důležitá motivace k dlouhodobé spolupráci stejně jako u stálých zaměstnanců a to přispívá k menší fluktuaci a zvyšuje efektivitu. (neziskovky.cz, 2005)

2.7.5. Produktivita neziskové organizace z pohledu filantropie

Z pohledu firemní filantropie lze definovat jako efektivní organizaci tu, která:

- vyvíjí veřejně prospěšnou činnost
- svou činností zlepšuje image spolupracující firmy
- nakládá hospodárně s přijatými zdroji (minimalizace nákladů vzhledem k požadovanému stupi a kvantifikace produktivity, tj. měření výstupu na jednotku použitého vstupu)
- má charismatické pevné vedení
- udržuje dobré vztahy s místní samosprávou
- vede správné a průhledné účetnictví

(Boukal & Vávrová, 2007)

3. Metodika

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit měření produktivity ve vybrané pobočce organizace v neziskovém sektoru a navrhnout kroky, které by vedly ke zlepšení měření produktivity a popřípadě k samotnému zvýšení produktivity.

3.1. Metodický postup

Informace získané studiem odborných pramenů jsou shrnuty v literární rešerši – teoretické části práce. Navazující praktická část v úvodu obsahuje stručnou charakteristiku vybrané organizace a její pobočky v Českých Budějovicích, na kterou se praktická část této bakalářské práce soustředí, avšak postupy měření produktivity jsou stejné v celé organizaci po celém světě. Dále se práce zabývá motivací členů a jejich oceňováním, postupu měření produktivity a výsledná produktivita na jednoho člena, rozdělena dle týmu za období od roku 2013 až do roku 2015. V Praktické části jsou také uvedeny náklady a výnosy na jednoho člena organizace v letech 2013 - 2015. Následuje shrnutí zjištěných poznatků, zhodnocení měření produktivity a jejich výsledků v porovnání s průměrem v celé organizaci v České republice. V závěru praktické části práce jsou obsaženy návrhy na zlepšení měření produktivity, které mají vést také k jejímu zvýšení.

3.2. Technika přípravy literární rešerše

Teoretická část je zaměřena především na definování základních pojmů z oblastí, jichž se téma této bakalářské práce dotýká. Ke studiu byly použity prameny českých i zahraničních autorů, v tištěné i elektronické podobě zabývající se produktivitou, měření produktivity a jejího vztahu k výrobním faktorům. V závěru se teoretická část soustřeďuje na produktivitu v neziskovém sektoru a její specifika.

3.3. Technika sběru a zpracování dat

Informace potřebné ke zpracování praktické části jsem získala z interních podkladů pobočky v Českých Budějovicích neziskové organizace AIESEC, analýzou vnitropodnikových dokumentů, výročních zpráv, strukturálních přehledů, statistik, konzultacemi a rozhovory s prezidentem pobočky AIESEC v Českých Budějovicích, s viceprezidentem pro Talent management, který má přímo na starost produktivitu a členy v organizaci. Finanční data jsou získány z podkladům z výročních zpráv a konzultací s viceprezidentem této oblasti.

Ke komparaci zjištěných dat o produktivitě s ostatními pobočkami v České republice bylo využito vnitropodnikových dokumentů, statistik a konzultací s jednotlivými viceprezidenty pro Talent management dané pobočky.

Bakalářské práce, včetně obrázků, tabulek a grafů, byla zpracována v prostředí Microsoft Office 2013 – Word a Excel.

4. Praktická část

4.1. Informace o organizaci AIESEC

Organizace AIESEC je mezinárodní nepolitická, nezisková organizace která, je zcela vedená vysokoškolskými studenty a je to největší studentská organizace na světě. V roce 1948 ji založila skupina vysokoškolských studentů z Finska, Švédka, Belgie, Francie, Nizozemska a Dánska, jako reakci na druhou světovou válku a situaci, která se podle jejich slov, nesmí opakovat. Tato studentská organizace má sloužit, jako mezinárodní platforma pro mladé lidi, kterým chce pomoci najít a rozvíjet jejich potenciál. Tento potenciál chce rozvíjet především skrze zahraniční stáže, dobrovolnické nebo pracovní, či členstvím v organizaci. Právě díky členství mají mladí lidé možnost pracovat na projektech a účastnit se konferencích, kde se mohou zapojit do různých workshopů a přednášek. Dnes AIESEC působí ve 126 zemích po celém světě, má více než 70 000 členů a téměř milión bývalých členů, mezi které patří například Bill Clinton, bývalý prezident USA, Junichiro Koizomi, japonský bývalý premiér, Andrej Babiš, ministr financí ČR či Robert Chvátal, generální ředitel Sazky. AIESEC Czechoslovakia byl založený v roce 1966 v Praze při Vysoké škole ekonomické v Praze. Nyní má 11 poboček na největších univerzitách v republice a má více než 350 aktivních členů. Jednou z poboček je také pobočka AIESEC České Budějovice, na kterou je zaměřena praktická část této bakalářské práce.

Obrázek 1: Logo AIESEC



Zdroj: Interní zdroj AIESEC České Budějovice

4.2. Informace o pobočce AIESEC České Budějovice

Pobočka AIESEC v Českých Budějovicích působí při Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity od roku 2013. Je tedy velice mladou pobočkou, která byla založena aktivními studenty této univerzity v čele s Kristýnou Mokráčkovou, studentkou Ekonomické fakulty. Jak už bylo zmíněno výše, AIESEC se zabývá rozvojem mladých lidí prostřednictvím členství v organizaci či zahraničních stáží. Studenti si mohou vybrat mezi dvěma typy stáží. Prvním typem jsou stáže dobrovolnické, které jsou vždy zaměřené na nějaký problém v dané zemi a stážisté se snaží pomoci s řešením těchto problémů, účastí v projektech které AIESEC vytváří. Tyto stáže jsou krátkodobé na 6 – 8 týdnů a jsou neplacené. AIESEC České Budějovice realizuje dva dobrovolnické projekty pro zahraniční studenty. Projekt EDISON, který je zaměřený na multikulturní poznání studentů základních a středních škol prostřednictvím stážistů z různých zemích světa. Druhým projektem je projekt SPEAK!, který má za cíl zlepšení jazykových dovedností v cizím jazyce, především v angličtině, ve formě konverzací se zahraničním stážistou. Druhým typem stáží jsou stáže pracovní, které jsou dlouhodobější (na 6 měsíců až rok a půl) a jsou placené. Zde je potřeba, aby student, který chce na stáž vyjet, měl vysokoškolský titul a vyšší úroveň angličtiny.

4.3. Organizační struktura

Pobočka AIESEC České Budějovice nyní 24 dobrovolníků (datováno k 1. 3. 2016), kteří jsou rozděleni do několika týmů. Ve vedení pobočky je výkonná rada, ve které je celkem 7 lidí, jimiž jsou prezident a viceprezidenti daných oblastí.

Prezident

Prezident je statutárním orgánem a je zodpovědný za celkový chod pobočky. Je volen do funkce, spolu s ostatními členy výkonné rady, na jeden rok ostatními členy pobočky, kteří tvoří legislativní shromáždění. Náplní práce prezidenta pobočky je především vedení týmu více prezidentů a koordinování jejich aktivit. Také působí jako reprezentativní osoba v komunikaci s vedením fakult, vedením univerzity a dalšími partnery. Také prezentuje pobočku na mezinárodních konferencích a spolu s ostatními prezidenty z jiných poboček v republice tvoří tzv. Radu prezidentů, která se podílí na vedení AIESEC Czech Republic

Viceprezident Financí (VP F)

Je osoba zodpovědná za finance a finanční stabilitu pobočky. V této oblasti je tradičně jeden člověk, jelikož je pobočka celkem malá. Náplní práce je finanční plánování, vytváření rozpočtů ostatní oblasti, pro celou pobočku a pro konference, které pobočka pořádá dvakrát do roka. Účetnictví pobočky měl více prezident financí na starost do konce roku 2015. Od roku 2016 je účetnictví ve všech pobočkách v republice vedené externí účetní firmou Na jedné lodi, kterou vede bývalý člen AIESEC. VP F je také tradičně zástupce prezidenta v jeho nepřítomnosti, jelikož by se měl také orientovat v kompendiu, stanovách pobočky a jiných pro pobočku důležitých legislativních záležitostech.

Viceprezident pro Talent management (VP TM)

Náplní práce viceprezidenta Talent managementu je nábor nových členů, starost o členy pobočky z pohledu jejich spokojnosti a osobním rozvoji, na kterém pracuje spolu s vedoucími daných týmů. Také se stará o vzdělání členů, motivaci, o jejich účast na národních konferencích a zajištění nástupců pro vedoucí pozice. V této oblasti je nyní jen jeden člověk.

Viceprezident pro Marketing (VP COMM)

Viceprezident pro Marketing má k dispozici tým 3 lidí, s kterým pracuje na veřejném prezentování pobočky a komunikaci s veřejností. Vytváří kampaně pro jednotlivé stáže, mají na starost online i offline promotion a organizuje různé promo akce, které AIESEC pořádá pro veřejnost. Také se stará, spolu s VP pro Talent management, o nábor nových členů.

Viceprezident Příjezdových dobrovolnických stáží (VP iGCDP)

Tato oblast se soustředí na dobrovolnické projekty, na kterých pracuje viceprezident, vedoucí týmu a jeho šestičlenný tým. Tato oblast je nyní nejvíce rozvinutá a realizuje během roku největší počet stáží, proto se do této oblasti alokuje nejvíce členů. Tento tým pracuje na dvou projektech a to projektu EDISON a SPEAK! (viz. Kapitola 3.2. Informace o pobočce AIESEC České Budějovice). Ročně v rámci projektu EDISON přijede okolo 30 stážistů a realizoval se ve více než 40 školách v Jihočeském kraji.

Viceprezident Příjezdových pracovních stáží (VP iGIP)

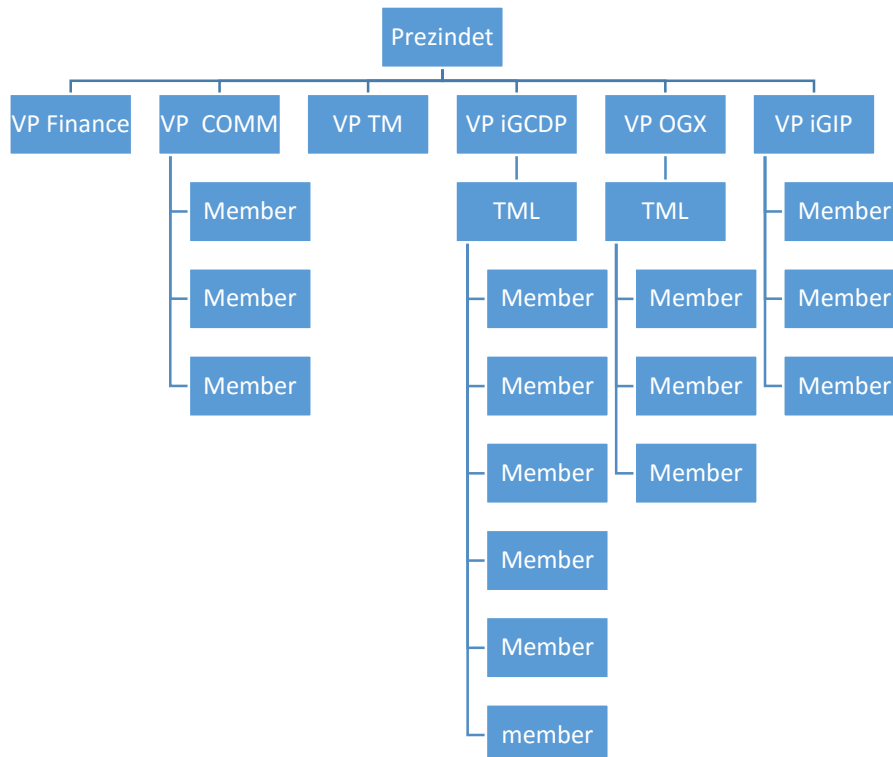
Náplní práce více prezidenta v oblasti Příjezdových pracovních stáží a jeho týmu je komunikace s korporátní sférou. Členové této oblasti hledají firmy, které by měli zájem o zahraniční stážisty, kteří by napomáhali rozvoji firmy.

Viceprezident Výjezdových pracovní a dobrovolnických stáží (OGX)

Členové této oblasti se starají o české studenty, kteří se rozhodnou vyjet na pracovní nebo dobrovolnickou stáž do zahraničí. Pomáhají jim při výběru stáže a s dalšími věcmi s tím spojené, jako jsou víza a jiná povolení. Poté co si student stáž vybere, snaží se ho na stáž připravit a pak se o něj starají i v průběhu realizace. Po příjezdu domů mu pomáhají reflektovat jeho zkušenosti.

Na Obrázku 2 je zobrazena aktuální organizační struktura AIESEC České Budějovice. V oblasti příjezdových dobrovolnických stáží (iGCDP) a odjezdových dobrovolnických a pracovních stáží (OGX) jsou vedoucí týmu označováni zkratkou TML (team leader).

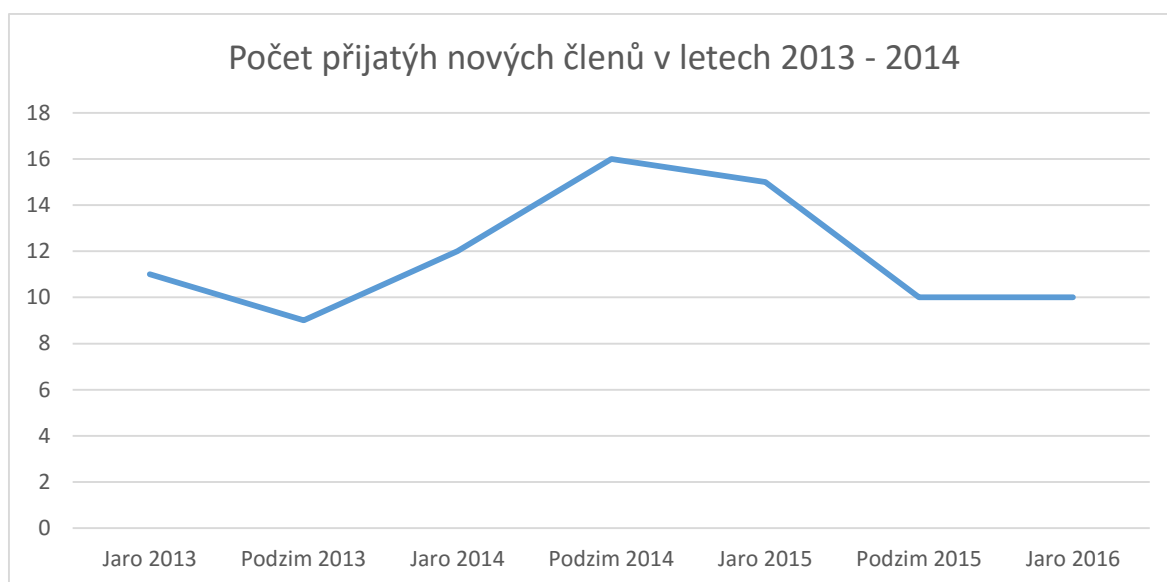
Obrázek 2: Organizační struktura AIESEC České Budějovice



Zdroj: Interní analýzy Talent Management AIESEC ČB

Poslední dva roky má pobočka v průměru 25 členů, což ji řadí mezi nejmenší pobočky v České republice. Jelikož je AIESEC České Budějovice studentská organizace, je zde velká fluktuace členů, kteří z důvodu studia, práce či cestování, organizaci často opouští. Průměrná doba setrvání jednoho člena v organizaci je 1,5 roku. Nábor nových členů uskutečňuje pobočka dvakrát do roka. Velkou motivací, pro vstup do organizace, bývá pro studenty možnost získání praxe, kterou uznává Ekonomická fakulta Jihočeské univerzity. Dalším benefitem může být zlepšení se v angličtině a smysluplná zábavná práce v přátelském prostředí. Bohužel, dle Grafu 1 níže, počty vstupujících členů mají od podzimu 2014 sestupnou tendenci.

Graf 1: Nábor nových členů AIESEC České Budějovice v letech 2013 – jaro 2016



Zdroj: Interní analýzy Talent Management AIESEC ČB

4.4. Motivace členů

O motivaci členů se primárně stará viceprezident pro Talent Management ve spolupráci s vedoucími daných oblastí (pokud oblast nemá vedoucího, zastupuje tuto pozici samotný viceprezident). Jelikož je organizace nezisková a členové jsou dobrovolníci, tedy nedostávají za svoji práci žádnou finanční odměnu, je v souvislosti s jejich produktivitou velice důležitá právě jejich motivace. Zásadní osobou pro motivaci členů jsou vedoucí týmu, jelikož jsou v přímém kontaktu se členy a spolupracují s nimi každý den. Proto se VP TM snaží o vzdělání tým vedoucích týmů v této oblasti, například přednáškami Leoše Kubíčka, s kterým AIESEC spolupracuje. Motivace je tedy pro produktivitu zásadní a VP TM používá několik nástrojů jak se členy pracovat.

4.4.1. Team minima

Takzvaná Team minima je jeden z nástrojů, kterým se VP TM snaží zajistit, aby vedoucí týmů se svými členy pracovali správně a oni se díky členství v organizaci osobnostně rozvíjeli. Také slouží, jako zdroj pro sledování produktivity. Team minima jsou v podstatě základní činnosti, které musí vedoucí týmu spolu se svým týmem vykonávat pro správný rozvoj svých členů, tyto minima jsou rozděleny do 6 částí. První nese označení TEAM, a jak už název napovídá, tato část je věnována týmu, kde je několik kritérií, které musí vedoucí každého týmu splnit. Tým musí mít minimálně 3 členy, musí mít stanovený cíl, hodnoty, pravidla, team buildingy a týmové týdenní schůzky. Druhá část je zaměřena na plánování, v které je zásadní, aby každý člen měl týdenní a měsíční plán a tento plán znal. Také by měl znát strategie a cesty jak dosáhnout společného cíle, který si s týmem stanovili. V další části je definována náplň práce členů, vzdělání, které musí každý člen dostat, aby mohl svoji práci vykonávat a část o kontrole a sledování produktivity členů. V závěru této části je stanovený postup hodnocení spokojenosti členů v týmu a organizaci, prostřednictvím individuálních meetingů a zpětné vazby. V závěru je část, která se zaměřuje na to, aby každý z členů měl svého mentora a členové rozuměli co mentoring je a proč by ho měli využívat. K tomu, aby VP TM mohl kontrolovat, že byly tyto aktivity provedeny, slouží tabulka, ve které je takzvaný „check list“, kde vedoucí týmu odškrtaávají, zda byly činnosti provedeny. V dalších listech tabulky jsou číselné plány týmu v porovnání s realitou, což slouží, jako zdroj pro analýzu a sledování produktivity členů.

4.4.2. Mentoring

Viceprezident pro Talent management se také snaží, aby všichni členové měli svého mentora. Napomáhá to k lepšímu porozumění potřeb členů a může být zásadní při práci s nimi a jejich motivací. V podmínkách pobočky to znamená, že každý člen má někoho, kdo mu bude pomáhat od jeho začátku v organizaci s jeho rozvojem, osobními záležitostmi či jinými věcmi s kterými je ochoten se daný člověk podělit. Vztah mezi mentorem a jeho „mentíkem“ je velice důvěrný a neměl by být jen o práci v AIESEC, ale hlavně o jeho celkovém rozvoji. Mentory si členové vybírají podle svého uvážení mezi staršími členy organizace či „alumni“, což je označení pro bývalé členy AIESEC, nejen z AIESEC v Českých Budějovicích, ale také z jiných poboček v České republice či jiných zemích.

4.4.3. Oceňování členů

Jak už bylo řečeno, AIESEC České Budějovice je studentská nezisková organizace, ve které pracují jen dobrovolníci, tudíž peněžní ohodnocení jejich práce nepřipadá v úvahu. Proto se snaží vedení pobočky své členy oceňovat za svou práci jinými způsoby. Každý půlrok se vyhlašuje nejlepší člen z každého týmu na konferenci, kterou pořádá pobočka pro nově přichozí členy. Vedoucí týmů si stanoví kritéria, ve kterých své členy bude v průběhu šesti měsíců hodnotit. V každém týmu se kritéria liší podle jejich náplně práce. Například v týmu dobrovolnických příjezdových stáží jsou kritéria následující:

- Účast na týmovém meetingu – 1 bod
- Schůzka na škole – 2 body
- Telefonát na školu – 1 bod
- Pohovor se stážistou – 3 body
- Přijatý stážista – 3 body
- Účast na organizaci přípravného týdne pro stážisty – 4 body

Plnění kritérií vyplňuje vedoucí týmu do tabulky, ve které se vše přepočítává na body a člen týmu s nejvyšším počtem bodů je vyhlášen za nejlepšího člena týmu viceprezidentem pro Talent management, který je za odměňování členů zodpovědný. Jako odměnu dostávají tito členi před celou pobočkou diplom a dárkové předměty od partnerů a sponzorů pobočky. Mezi nejvýznamnější partnery patří například Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta Jihočeské univerzity či Papírnictví Karmášek.

AIESEC České Budějovice je také součástí soutěže o nejlepšího viceprezidenta dané oblasti, nejlepší pobočku v plnění Team minim a celkově o nejlepší pobočku. Tuto soutěž vyhlašuje národní vedení AIESEC Czech Republic každý rok na konferenci SprinCo v dubnu, která je určena pro všechny pobočky v republice. Pro každou kategorii jsou stanoveny kritéria podle, kterých se pobočky a její viceprezidenti hodnotí. Touto soutěží se snaží národní vedení motivovat pobočky a hlavně jejich členy k nejlepším výkonům. V listopadu se všechny pobočky sjedou na národní konferenci FallCo, kde se vyhlašují průběžné výsledky soutěže a za další půl rok, se opět na konferenci SprinCo, vyhlašují vítězové kategorií, před všemi členy AIESEC Czech Republic a před národními partnery jako je Komerční banka, KPMG a další. Vítězové dostávají vítězné trofeje a jsou uznáváni mezi všemi členy.

Přestože pobočka AIESEC České Budějovice byla do roku 2015 nejmladší pobočka v České republice a dodnes patří mezi nejmenší, v národních soutěžích vždy bojuje o první místa a její více prezidenti každý rok patří mezi nejlepší v republice. Na národní konferenci SprinCo 2015 byla pobočka v Českých Budějovicích v soutěži velmi úspěšná. Vyhrála nejlepší pobočku za období 2014/2015, což byl veliký úspěch, jelikož to bylo poprvé, kdy takovou cenu vyhrála tak mladá pobočka.

4.4.4. Konference a team building

VP TM má také na starosti sbližování členů a jejich vzdělávání, které dostávají především na konferencích ať už lokálních, národních či mezinárodních. Team buildingy probíhají minimálně čtyřikrát za rok a v týmech si vedoucí týmů se svými členy stanovují své team buildingy sami. Team building je vždy ve formě zábavné aktivity, jako například bowling, laser game či karaoke.

Konference jsou v AIESEC důležitou součástí vzdělávání členů a jejich osobního rozvoje. Lokální konference organizují pobočky pro nové členy, kde dostanou veškeré informace o AIESEC a i o samotné práci, kterou budou dělat. Národní konference jsou pořádány pro všechny pobočky v zemi a jsou určené pro prohloubení znalostí a pro osobnostní rozvoj členů skrze workshopy od firem, které s AIESEC spolupracují. Mezinárodní konference jsou určeny především pro vedení poboček a mají za cíl rozvíjení spolupráce a předávání znalostí mezi zeměmi.

4.5. Měření produktivity

Měření produktivity má v AIESEC Česká republika vždy na starost VP TM a měření je stejné ve všech pobočkách tedy i v AIESEC České Budějovice. Měří se v oblastech příjezdových a odjezdových stáží. V oblasti Marketingu, Finance a Talent managementu se produktivita neměří, jelikož se sleduje produktivita jen u aktivit, které jsou přímo spojené s realizací stáže, a oblasti Marketingu, Financí a Talent managementu mají za cíl podporovat svými aktivitami ostatní oblasti. Produktivita se měří v každé oblasti zvlášť, a to v několika aktivitách na jednoho člena po dobu 3 měsíců. Aktivita, ve kterých se produktivita na jednoho člena měří, jsou:

OPEN – což v oblasti dobrovolnických příjezdových stáží (iGCDP) značí počet otevřených míst v systému, kam se zájemci o danou stáž hlásí. Toto číslo je totožné s počtem stážistů, který je potřebný pro danou stáž (projekt). V oblasti příjezdových pracovních stáží se jedno otevřené místo (OPEN) rovná podepsané smlouvě s firmou, ve které bude stážista svou stáž

vykonávat. V oblasti iGCDP se vždy pro jednu stáž otvírá 8 míst najednou, a to se rovná 5 podepsaným smlouvám se školami, ve kterých bude stáž realizována. V oblasti výjezdových dobrovolnických a pracovní stáží (OGX) OPEN vyjadřuje podepsanou smlouvu se zájemcem o stáž, který se přihlásí do systému, aby se mohl na vybranou stáž přihlásit. Vše se přepočítává, kolik dané aktivity vykonal jeden člen týmu

MATCH – tímto se v oblasti příjezdových stáží, ať dobrovolnických či pracovních, vyjadřuje, kolik bylo přijato zájemců o stáž na jednoho člena týmu. Poté co je stážista přijatý, se čeká na jeho rozhodnutí, zda má opravdu o stáž zájem. V mnoha případech si stážista stáž rozmyslí a proces přijímání stážistů se opakuje. Proto se počet MATCH nerovná počtu OPEN – tedy otevřených míst na stáži. V oblasti odjezdových stáží se počet MATCH rovná počtu studentů, kteří chtějí vyjet na stáž.

REALISED – v oblasti příjezdových stáží značí počet REALISED počet stážistů, kteří opravdu přijeli na stáž a v odjezdových stáží je to počet studentů, kteří opravdu na stáž vyjeli.

4.5.1. Produktivita v jednotlivých týmech

Níže jsou uvedeny 3 tabulky pro každý tým. V Tabulce 4 jsou počty členů, kteří na daných aktivitách pracovali. V prostředí tak malé pobočky se většinou všichni členové týmu podílejí na všech aktivitách. V Tabulce 5 jsou dosažené výsledky v jednotlivých aktivitách a v Tabulce 6 pak produktivita jednoho člena týmů, která byla vypočítána jako podíl množství daných aktivit na počet členů, kteří na aktivitě pracovali. Data mapují situaci od roku 2013 až do konce roku 2015 a jsou získána z vnitřních analýz pobočky, které zpracovával viceprezidentka pro Talent management v lednu 2016.

Tým příjezdových pracovních stáží (GIPi)

Tabulka 4: Alokace členů v týmu příjezdových pracovních stáží v roce 2013 - 2015

Alokace členů	2013				2014				2015			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Open	3	3	3	3	4	0	0	4	3	3	2	2
Match	3	3	3	3	4	0	0	4	3	3	1	1
Realised	3	3	3	3	4	0	0	4	3	3	1	1

Zdroj: Vnitropodnikové analýzy AIESEC České Budějovice 2015

V roce 2013 byl počet členů v této oblasti konstantní, avšak v prvním čtvrtletí 2014 všichni členové této oblasti pobočku opustili a to zapříčinilo, že byla oblast zavřena po další dvě čtvrtletí oblast.

Tabulka 5: Dosažené výsledky v jednotlivých aktivitách týmu příjezdových pracovních stáží v roce 2013-2015

Dosažené výsledky	2013				2014				2015			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Open	2	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	2
Match	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Realised	1	1	0	2	0	0	0	1	1	0	0	1

Zdroj: Vnitropodnikové analýzy AIESEC České Budějovice 2015

V následující Tabulka 6 ukazuje produktivitu od roku 2013 až do roku 2015. Pro výpočty bylo využito základního vzorce pro výpočet produktivity výstupy ku vstupům, kde nám výstupy vyjadřují celkový počet odvedené aktivity za dané období a vstupy jsou zde vyjádřeny počtem členů, kteří na aktivitě pracovali. Tímto způsobem byla vypočítaná produktivita pro všechny týmy.

Tabulka 6: Dosažená produktivita na člena v týmu příjezdových pracovních stáží v jednotlivých aktivitách v roce 2013-2015

Produktivita	2013				2014				2015			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Open	0,67	0	0,33	0,33	0,25	0	0	0	0	0,33	0,5	1
Match	0,33	0,67	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Realised	0,33	0,33	0	0,67	0	0	0	0,25	0,33	0	0	1

Zdroj: Vnitropodnikové analýzy AIESEC České Budějovice 2015

Práce v této oblasti není lehká a komunikace s firmami je někdy velice obtížná. Než dojde k podepsání jedné smlouvy a tudíž k jednomu otevření místa na stáží v systému (OPEN) trvá i několik měsíců a vybrání vhodného stážisty trvá také několik měsíců. Proto produktivita v této oblasti není nijak vysoká. O práci v této oblasti nemá moc studentů zájem, kvůli obtížnosti práce a vysokým nárokům na komunikační dovednosti, proto se zde nealokuje tolik členů jako do jiných oblastí. Jak již bylo zmíněno, v druhém a třetím čtvrtletí 2014 nebyla zaznamenána žádná aktivita, a to z toho důvodu, že byla oblast uzavřena, důvodem byl především nedostatek zájemců, kteří by v této oblasti chtěli pracovat.

Tým příjezdových dobrovolnických stáží (GCDPi)

Tabulka 7: Alokace členů v týmu příjezdových dobrovolnických členů v roce 2013-2015

Alokace členů	2013				2014				2015			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Open	0	0	3	3	2	3	3	5	5	6	4	5
Match	0	0	3	3	2	3	3	5	5	6	4	5
Realised	0	0	3	3	2	3	3	5	5	6	2	5

Zdroj: Vnitropodnikové analýzy AIESEC České Budějovice 2015

Tabulka 7 vyjadřuje počet alokovaných členů v oblasti, kteří pracovali na daných aktivitách. V roce 2015 byl počet členů zvýšen, jelikož je tato oblast od roku 2014 nejvýnosnější a vedení pobočky se na ni chtělo zaměřit.

Tabulka 8: Dosažené výsledky v jednotlivých aktivitách v týmu příjezdových dobrovolnických stáží v roce 2013-2015

Dosažené výsledky	2013				2014				2015			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Open	0	0	2	5	1	14	1	16	8	18	16	1
Match	0	0	0	2	2	0	5	16	1	24	3	11
Realised	0	0	0	2	4	0	14	0	14	0	22	1

Zdroj: Vnitropodnikové analýzy AIESEC České Budějovice 2015

Tabulka 9: Dosažené produktivity na člena v týmu příjezdových dobrovolnických stáží pro jednotlivé aktivity v roce 2013-2015

Produktivita	2013				2014				2015			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Open	0	0	0,67	1,67	0,5	4,67	0,3	3,2	1,6	3	4	0,2
Match	0	0	0	0,67	1	0	1,6	3,2	0,2	4	0,75	2,2
Realised	0	0	0	0,67	2	0	4,67	0	2,8	0	11	0,2

Zdroj: Vnitropodnikové analýzy AIESEC České Budějovice 2015

Tato oblast byla otevřena až v červenci 2013 tudíž v první polovině tohoto roku můžete vidět nulovou aktivitu. Po otevření této oblasti je patrné, že produktivita na člena v této oblasti, je celkem vysoká a to z toho důvodu, že se v této oblasti realizují stáže až pro 8 stážistů. Ve 3 čtvrtletí v roce 2015 můžete vidět, že v jednom čase přijelo 22 stážistů, což vyžaduje vysokou aktivitu lidí, kteří na příjezdových dobrovolnických stážích pracují. Také právě

v tomto čase odešli dva lidé, a na aktivitu REALISED zbyli v týmu jen dva lidé. Nyní se do této oblasti, alokuje velký počet členů.

Tým odjezdových pracovních a dobrovolnických stáží (OGX)

Tabulka 10: Alokace členů v odjezdových pracovních a dobrovolnických stáží v roce 2013-2015

Alokace členů	2013				2014				2015			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Open	5	5	3	3	6	6	4	4	7	7	3	3
Match	5	5	3	3	6	6	4	4	7	7	3	2
Realised	5	5	3	3	6	6	4	4	7	7	2	2

Zdroj: Vnitropodnikové analýzy AIESEC České Budějovice 2015

Tabulka 11: Dosažené výsledky v jednotlivých aktivitách v týmu odjezdových pracovních a dobrovolnických stáží v roce 2013-2014

Dosažené výsledky	2013				2014				2015			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Open	4	10	1	3	2	17	3	5	5	6	3	2
Match	1	6	4	0	3	12	2	2	2	5	3	5
Realised	1	5	1	3	3	1	1	1	3	2	6	1

Zdroj: Vnitropodnikové analýzy AIESEC České Budějovice 2015

Tabulka 12: Dosažená produktivita na člena v týmu odjezdových pracovních a dobrovolnických stáží pro jednotlivé aktivity v roce 2013-2015

Produktivita	2013				2014				2015			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Open	0,8	2	0,33	1	0,33	2,83	0,75	1,25	0,71	0,86	1	0,67
Match	0,2	1,2	1,3	0	0,5	2	0,5	0,5	0,29	0,71	1	2,5
Realised	0,2	1	0,33	1	0,5	0,16	0,25	0,25	0,44	0,29	3	0,5

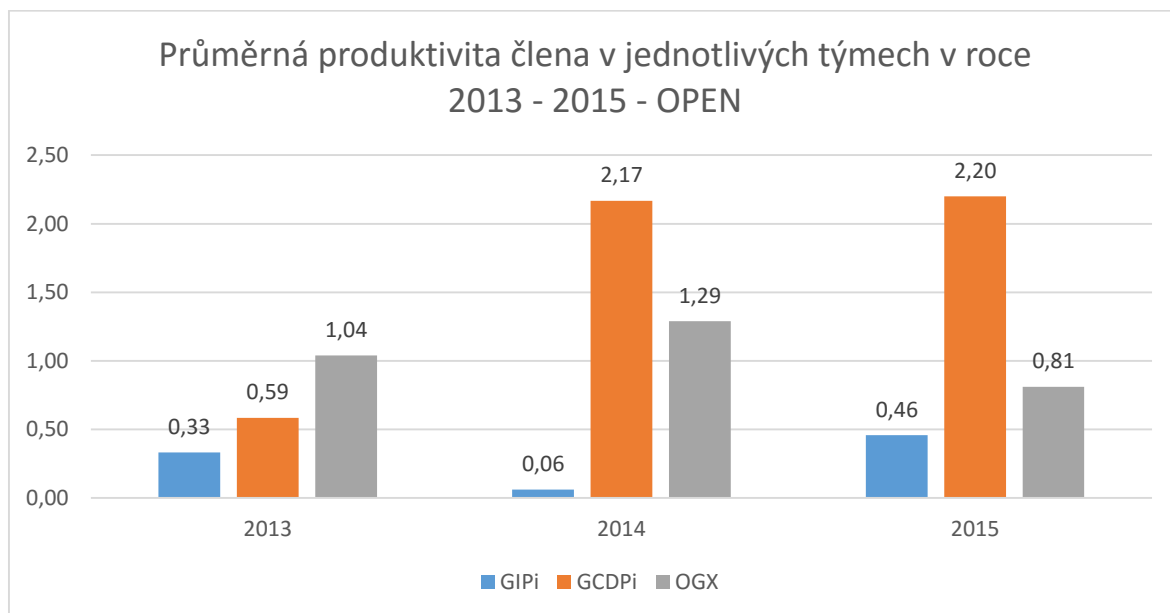
Zdroj: Vnitropodnikové analýzy AIESEC České Budějovice 2015

Odjezdové pracovní a dobrovolnické stáže byly od založení pobočky klíčovou oblastí, jelikož zde zakladatelé pobočky viděli veliký potenciál. Vždy se zde alokovalo nejvíce členů zvláště v prvním a druhém čtvrtletí, kdy nejvíce studentů chce vyjet na stáž v letních měsících v době prázdnin a v této oblasti je proto nejvíce práce. Také z této oblasti měla pobočka největší výnosy a mohla více investovat do svého rozvoje a rozvoje jejích členů.

Bohužel v posledním roce tomu tak nebylo a nejvýnosnější oblastí se stala oblast dobrovolnických kulturních stáží

V Grafech 2, 3 a 4 níže jsou porovnané průměrné produktivity členů týmů v jednotlivých aktivitách od roku 2013 do roku 2015

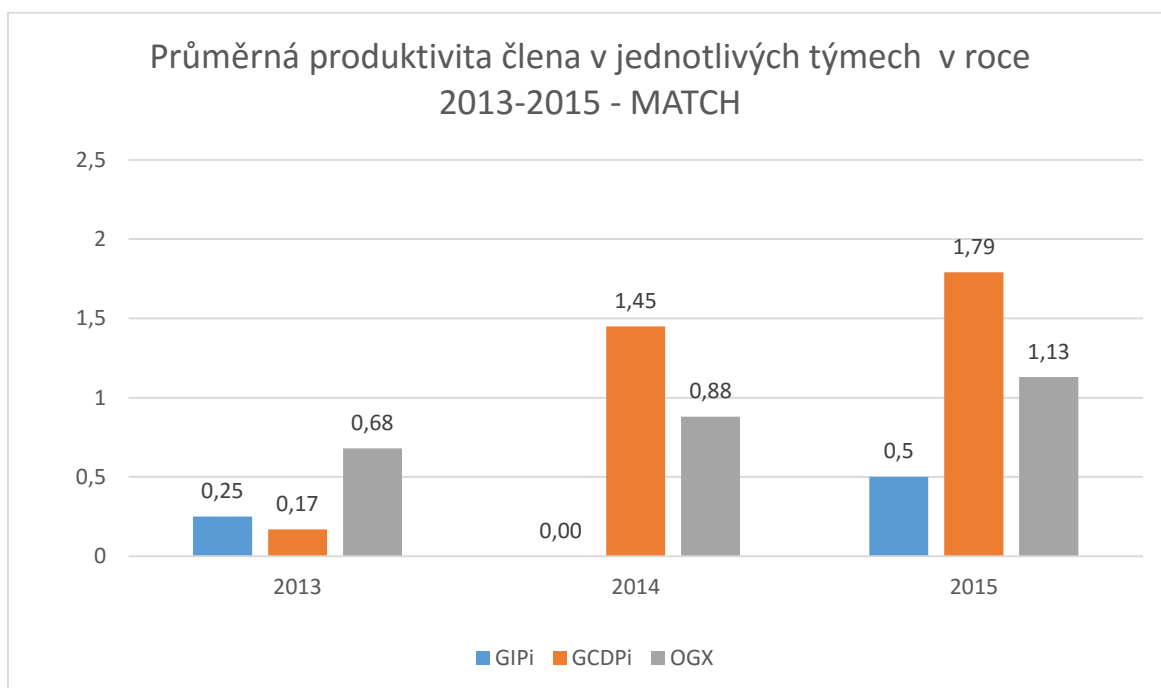
Graf 2: Průměrná produktivita člena v jednotlivých týmech v roce 2013 - 2015 v aktivitě OPEN



Zdroj: Vlastní zpracování

Z tohoto Grafu 2 je patrný vývoj produktivity v týmech pro jednotlivé roky. V roce 2013 byl kladen veliký důraz na oblast výjezdových pracovních stáží (OGX) a proto je zde patrná největší produktivitu. V následujících dvou letech se v této oblasti pohybuje produktivita stále kolem 1, což značí 1 podepsanou smlouvu se zájemcem o stáž (OPEN) na jednoho člena. Oblast příjezdových dobrovolnických stáží (GCDPi) se otevřela až v druhé polovině roku 2013 tudíž zde nebyla produktivita tak vysoká, jako v dalších dvou letech, kde se produktivita pohybuje okolo 2, což znamená 2 otevřených míst na stáž v systému (nebo 3,2 podepsaných smluv se školami). Oblast příjezdových pracovních stáží (GIPi) nemá bohužel tak vysokou produktivitu, v porovnání ostatní týmy a v roce 2014, kdy byla na 6 měsíců oblast zavřená se produktivita blíží k nule. Průměrná produktivita v této oblasti se pohybuje pod hodnotou 0,5, což představuje méně než půl podepsané smlouvy na jednoho člena týmu.

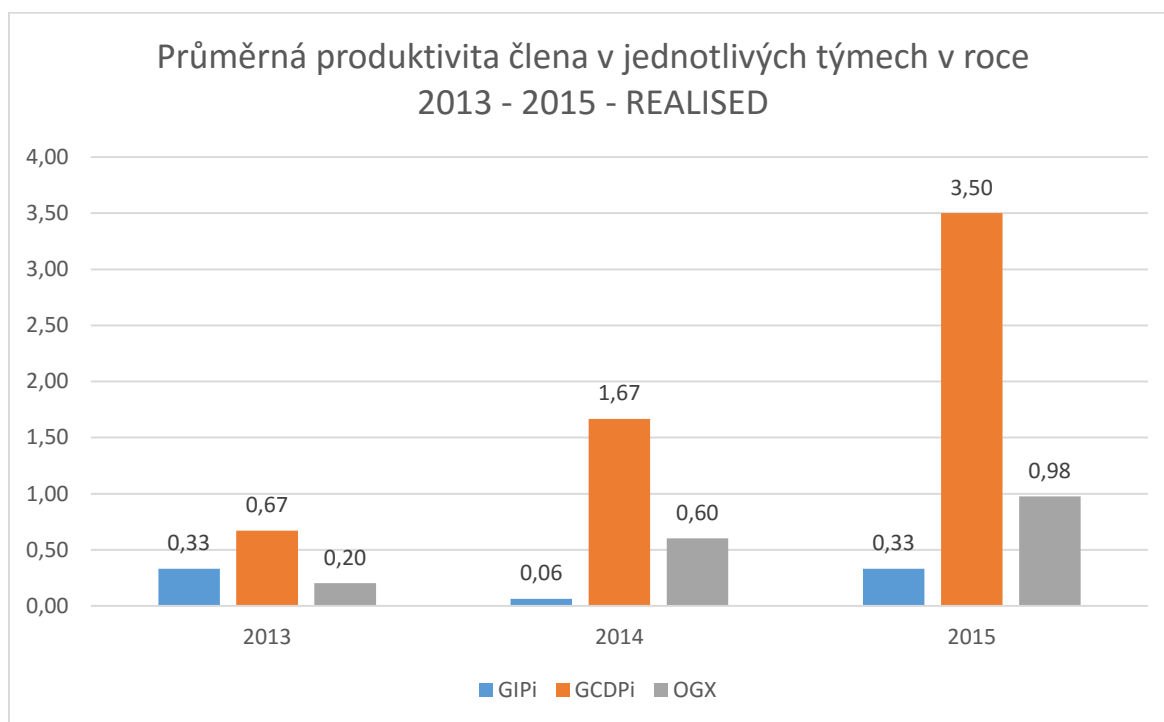
Graf 3: Průměrná produktivita člena v jednotlivých týmech v letech 2013-2015 v aktivitě MATCH



Zdroj: Vlastní zpracování

Produktivita v této aktivitě má pro oblast GCDPi a OGX stoupající tendenci a každý rok dosahují lepších výsledků. Bohužel v oblasti pracovních příjezdových stáží (GIPi) je v roce 2014 produktivita v této aktivitě nulová, což bylo zapříčiněno již zmiňovaným zavřením oblasti. V roce 2015 se však produktivita pro oblast GIPi zvýšila na 0,5, což znamená, že na stáž bylo přijato 0,5 studenta na jednoho člena týmů. V oblasti odjezdových pracovních a dobrovolnických stáží se produktivita pohybuje kolem 1 přijatého studenta na stáž na jednoho člena týmu. V roce 2015 v oblasti příjezdových dobrovolnických stáží (GCDPi) pohyboval počet přijatých studentů na stáž 2 na jednoho člena.

Graf 4: Průměrná produktivita člena jednotlivých týmů v roce 2013-2015 pro aktivitu REALISED



Zdroj: Vlastní zpracování

Tento Graf 4 sleduje produktivitu člena na počet studentů, kteří opravdu na stáž odjeli v oblasti odjezdových stáží (OGX) a studentů, kteří opravdu přijeli v oblastech GCDPi a GIPi. V oblasti příjezdových dobrovolnických stáží je patrné, že v roce 2015 byl značný nárůst produktivity o více než 200% a to z toho důvodu, že se na této aktivitě podíleli jen dva členi týmu.

4.5.2. Celková produktivita členů pobočky

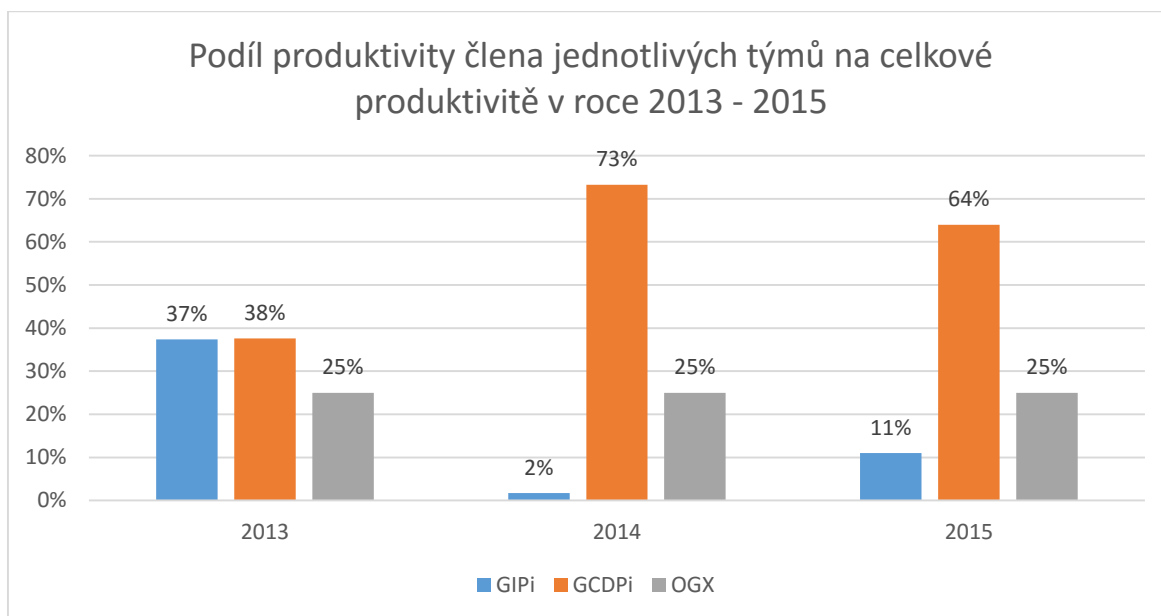
Celková průměrná produktivita na člena AIESEC České Budějovice od založení pobočky roste. V roce 2013 byla průměrná produktivita na člena 0,3 a v minulém roce 2015 stoupla na 1,29, což je velice dobré, pokud uvažíme, že se v roce 2015 produktivita na člena v ostatních pobočkách pohybovala přibližně okolo 0,8. Dle mého pohledu je však produktivita týmů těžce porovnatelná mezi sebou, jelikož týmy nemusí vynakládat stejné úsilí v jednotlivých aktivitách. Pobočka však tyto data mezi sebou porovnává, také je využívá k porovnání mezi ostatními pobočkami pro jednotlivé oblasti, což jasně vyjadřuje, jak si stojí ostatní týmy v produktivitě na jednoho člena v konkurenci ostatních poboček. Pro představu o celkové průměrné produktivitě člena v jednotlivých týmech na pobočce, může sloužit Tabulka 13 níže. Celková produktivita v jednotlivých týmech byla vypočítána pomocí aritmetického průměru produktivit za dané období pro všechny tři činnosti.

Tabulka 13: Celková průměrná produktivita člena v jednotlivých týmech v roce 2013-2015

Produktivita	2013				2014				2015			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
GIPi	0,4	2	0,1	0,3	0,1	0	0	0,1	0,1	0,1	0,5	1
GCDPi	0	0	0,2	1	1,2	1,6	2,2	2,1	1,5	2,3	5,3	0,9
OGX	0,15	0,1	0,1	0,4	0,4	0,5	0,7	0,7	0,5	0,8	1,9	0,6

Zdroj: Vlastní zpracování

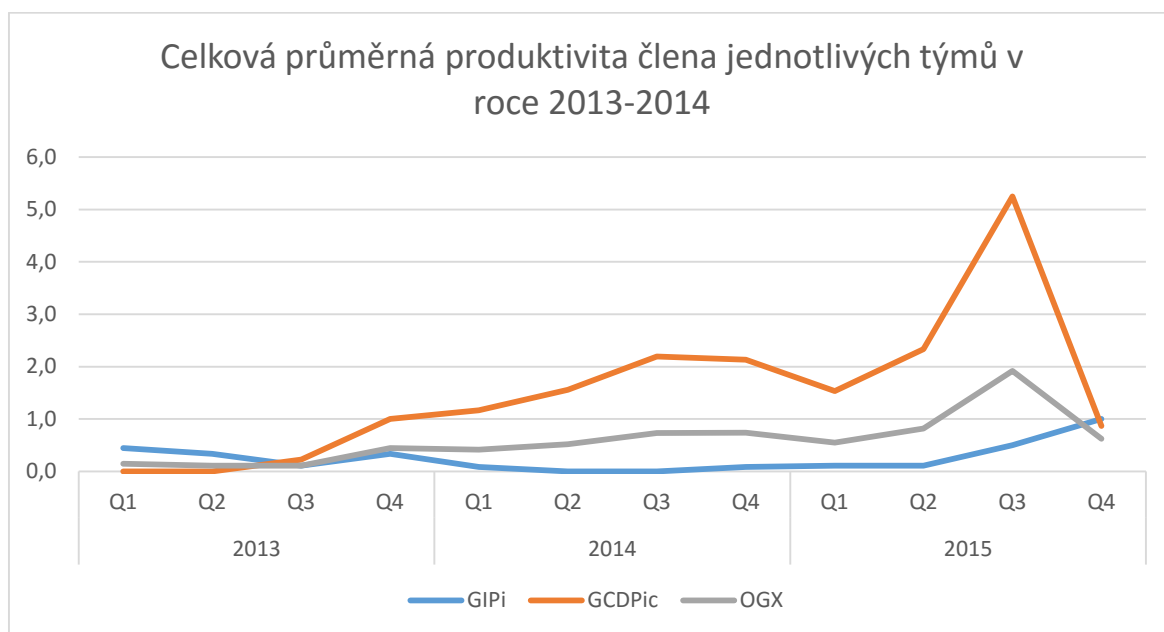
Graf 5: Podíl produktivity člena jednotlivých týmů na celkové produktivitě v roce 2013-2015



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5 ukazuje podíl produktivity člena v jednotlivém týmu na celkové produktivitě pobočky. Zde je jasné patrné, že v posledních dvou letech mají největší podíl na celkové produktivitě členi v oblasti příjezdových dobrovolnických stáží (GCDPi). Oblast odjezdových stáží (OGX) má v průběhu let konstantní podíl na celkové produktivitě.

Graf 6: Celková průměrná produktivita člena jednotlivých týmů v roce 2013-2015



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 6 názorně ukazuje vývoj produktivity člena v jednotlivých týmech od založení pobočky do konce roku 2015.

4.6. Náklady a výnosy na člena

V předchozí kapitole byla soustředěna na produktivitu na člena, co se týče realizací stáží. V této kapitole jsou zmíněné vynaložené náklady na jednoho člena, a jak vysoké jsou výnosy plynoucí z jednoho člena.

4.6.1. Náklady

Náklady na člena pobočky jsou rozděleny na přímé a nepřímé. Mezi přímé náklady patří především náklady vynaložené na jejich činnost v organizaci, jako je cestovné, materiály potřebné k práci aj. Pro každý tým se tyto náklady liší. Mezi přímé náklady se také počítají peníze vynaložené na rozvoj členů. Mezi nepřímé náklady patří především náklady na chod pobočky jako takové, což zahrnují např. bankovní poplatky, poplatky národnímu a mezinárodnímu vedení. Také se mezi nepřímé náklady započítávají náklady na pronájem bytu v období letních prázdnin, kde tradičně pobývá necelé dva měsíce vedení pobočky. V následujících tabulkách 14 – 16 jsou uvedeny celkové náklady na člena v jednotlivých týmech v letech 2013 – 2015

Tabulka 14: Celkové náklady na člena podle jednotlivých týmu v roce 2013

Tým	Celkové náklady na jednoho člena 2013
GIPi	14 108 Kč
GCDPi	16 015 Kč
OGX	16 406 Kč
COMM	10 870 Kč

Zdroj: Výkaz zisků a ztrát 2013AIESEC ČB

Velkou nákladovou položkou u příjezdových stáží, tedy v pracovních GIPi a dobrovolnických GCDPi jsou náklady při realizaci stáží, například ubytování stážistů a stravné. V oblasti výjezdových stáží, tedy OGX, zaujímá největší položku náklady na propagaci stáží.

Tabulka 15: Celkové náklady na člena podle jednotlivých týmu v roce 2014

Tým	Celkové náklady na jednoho člena 2014
GIPi	13 217 Kč
GCDPi	21 112 Kč
OGX	13 492 Kč
COMM	11 792 Kč

Zdroj: Výkaz zisků a ztrát 2014AIESEC ČB

Tabulka 16: Celkové náklady na člena podle jednotlivých týmů v roce 2015

Tým	Celkové náklady na jednoho člena 2015
GIPi	12 025 Kč
GCDPi	12 950 Kč
OGX	10 587 Kč
COMM	9 579 Kč

Zdroj: Výkaz zisků a ztrát 2015AIESEC ČB

Náklady na člena v týmu příjezdových dobrovolnických stáží patří z pravidla k nejvyšším, jelikož jsou zde velmi vysoké náklady na realizaci stáží, což zahrnuje ubytování stážistů, stravné, cestovné členů, kteří musí navštěvovat školy, ve který se stáž realizuje aj.

4.6.2. Výnosy

Mezi výnosy se započítávají především peníze utržené za realizace stáží, ať už příjezdových, kde za stáž platí školy a firmy, tak odjezdových, kde za stáž platí

studenti, kteří na stáž chtějí vyjet. V týmu COMM, neboli marketingu, žádné výnosy z činnosti neplynou. V roce 2013 a 2014 musela pobočka vybírat peníze od členů za jednotlivé konference, jejichž účel je vzdělávat a rozvíjet členy (viz kapitola 4.4.4. Konference a team building), jelikož by jinak byla pobočka ve ztrátě. Tudíž byly v oblasti marketingu zaznamenány výnosy. V roce 2015 si členové museli hradit jen polovinu částky za konference.

V následujících tabulkách č. 17 - 19 jsou uvedeny výnosy na člena v jednotlivých týmech v letech 2013 – 2015.

Tabulka 17: Celkové výnosy plynoucí ze člena v jednotlivých týmech v roce 2013

Tým	Celkové výnosy na jednoho člena 2013
GIPI	13 914 Kč
GCDPI	22 718 Kč
OGX	25 661 Kč
COMM	5 771 Kč

Zdroj: Výkaz zisků a ztrát 2013 AIESEC ČR

V roce 2013 byla oblast GCDPI v prvních dvou čtvrtletích zavřena a otevřena byla až na začátku třetího čtvrtletí. I přesto je vidět, že výnosy na jednoho člena v této oblasti patří k nejvyšším. V oblasti OGX jsou v tomto roce výnosy nejvyšší, jelikož se pobočka v 2013 roce na tuto oblast nejvíce soustředila.

Tabulka 18: Celkové výnosy plynoucí ze člena v jednotlivých týmech v roce 2014

Tým	Celkové výnosy na jednoho člena 2014
GIPI	10 820 Kč
GCDPI	39 653 Kč
OGX	11 370 Kč
COMM	5 153 Kč

Zdroj: Výkaz zisků a ztrát 2014 AIESEC ČR

V roce 2014 byla oblast GIPI, tedy příjezdových pracovních stáží, ve druhém a čtvrtém čtvrtletí uzavřena, avšak výnosy z této oblasti to nijak zásadně neovlivnilo. Zato v oblasti OGX, výjezdových pracovních stáží, se výnosy snížili více než o polovinu. Důvodem bylo především neplnění plánu a také fakt, že na stáž vyjížděli hlavně členové pobočky, kteří mají

stáže s 50% slevou. V oblasti iGCDP, příjezdových dobrovolnických stáží, byly výnosy na člena nejvyšší, jakož i produktivita a to mělo za příčinu přeplnění plánu v této oblasti.

Tabulka 19: Celkové výnosy plynoucí ze člena v jednotlivých týmech v roce 2015

Tým	Celkové výnosy na jednoho člena 2015
GIPI	16 086 Kč
GCDPI	22 800 Kč
OGX	6 610 Kč
COMM	3 086Kč

Zdroj: Výkaz zisků a ztrát 2015

V roce 2015 vzrostly výnosy v oblasti pracovních příjezdových stáží (iGIP) a to díky tomu, že vzrostla produktivita v oblasti MATCH, což představuje počet podepsaných smluv a při podepsání smlouvy platí firma zálohu. V oblasti OGX opět výnosy klesly, avšak v tomto roce to bylo zapříčiněno nízkým zájmem o stáže ze strany studentů.

4.6.3. Zisk z jednoho člena

Pokud jsou známy celkové výnosy a náklady na jednoho člena můžou být lehce vypočítáno, kolik je reálný zisk plynoucí pobočce za jednoho člena. Bohužel z tabulky č. 20 je patrné, že oblast výjezdových pracovních a dobrovolnických stáží se potýká už druhým rokem se ztrátou. Další ztrátovou oblastí je tým COMM tedy marketing, která ze své činnosti negeneruje žádné výnosy. Ztráta v této oblasti se však zmenšila o poplatky, které byly vybírány od členů na konference. Oblast pracovních příjezdových stáží GIPI se potýkala se ztrátou v prvních dvou letech, avšak v posledním roce dosáhla zisku. Oblast GCDPI je jedinou oblastí ve které generuje zisk na jednoho člena po celou existenci pobočky.

Tabulka 20: Zisk z jednoho člena daného týmu v roce 2013 - 2015

	2013	2014	2015
GIPI	-194 Kč	-2 397 Kč	4 060 Kč
GCDPI	6 703 Kč	18 541 Kč	9 850 Kč
OGX	9 254 Kč	-2 122 Kč	-3 977 Kč
COMM	-5 099 Kč	-6 639 Kč	-6 673 Kč
Celkem	10 664 Kč	7 383 Kč	3 260 Kč

Zdroj: Výkaz zisků a ztrát 2013 – 2015

4.7. Zhodnocení a návrhy na zlepšení

Dle více uvedených informací je patrné, že produktivita člena v AIESEC České Budějovice se zvyšuje. Také po finanční stránce je pobočka stabilní a podle mého pozorování a úsudku má pobočka velký potenciál k růstu. V posledních dvou letech se AIESEC snaží ukazovat svým členům smysl práce, kterou v AIESEC dělají a to se dle autorova názoru také promítlo ve zvýšení produktivity v některých oblastech. Bohužel v oblasti Marketingu, Finance a Talent Managementu se produktivita neměří, proto tato čísla nevyjadřují přesnou celkovou produktivitu pobočky.

Produktivita členů se na pobočce sleduje jen ve třech aktivitách, které jsou jinak náročné pro každou oblast, a proto výsledky nejsou dobře porovnatelné. Například aktivita OPEN se rovná jedné podepsané smlouvě v příjezdových pracovních stážích a odjezdových pracovních stážích. V příjezdových dobrovolnických stážích znamená 1 OPEN 1,6 podepsaných smluv se školami. Aktivita MATCH je zas v příjezdových dobrovolnických stážích nárazová a proces přijímání stážistů je daleko jednodušší v porovnání s příjezdovými pracovními stážemi, kde tento proces trvá i několik měsíců. V OGX, tedy výjezdových dobrovolnických a pracovních stážích, je produktivita v druhém čtvrtletí vysoká, jelikož studenti chtějí vyjíždět na dobrovolnické stáže především v tomto období. Příjezdové pracovní stáže mají veliký potenciál, co se týče trhu, na který se soustředí, protože je tato oblast nejméně rozvinutá a oslovených firem je zatím jen zlomek, avšak práce v této oblasti není pro členy lákavá a je velice zdoluhavá. V oblasti příjezdových dobrovolnických stážích je zas naopak práce pro členy velice atraktivní a to z několika důvodů. Prodávání projektu na školách není tak náročné, jako u firem a členové této oblasti se nachází v mezinárodním prostředí prakticky pořád a mohou aktivně pracovat na zlepšení své angličtiny a také svých organizačních schopností, jelikož se podílí na organizování projektů.

Návrhy na zlepšení

V první řadě je třeba se zaměřit na celkový způsob měření produktivity. Jak už bylo nastíněno výše, měření produktivity jen ve třech aktivitách, je dle autorova názoru nedostačující. Na víc v podpůrných oblastech, jako jsou Finance, Talent Management a Marketing, se produktivita vůbec neměří. Viceprezidenti každé oblasti by si měli stanovit více aktivit, v kterých se produktivita bude měřit. Níže jsou uvedeny aktivity, ve kterých by se produktivita mohla měřit v týmu příjezdových stážích pracovních i dobrovolnických:

- Počet telefonátů – v AIESEC se používá k zaznamenávání všech aktivit vůči zákazníkům do systému CRM, který by dobře posloužil k získání informací pro sledování produktivity v této aktivitě
- Počet schůzek – jako u předešlého bodu může být využito CRM k zjištění počtu meetingu na člena.
- Podepsaná smlouva – na tuto aktivitu by se mělo zaměřit především v příjezdových dobrovolnických stážích, jelikož v ostatních oblastech se již sleduje počet OPEN což se rovná s počtem podepsaných smluv, avšak pro příjezdové dobrovolnické stáže je poměr jiný a proto by to pro tuto oblast mělo být více specifikované.
- Počet pohovorů – v této aktivitě by se sledovalo, kolik pohovorů se zájemcem o stáž udělal jeden člen týmu.

Aktivita byly takto zvolené, jelikož je z nich blíže patrná aktivita členů a lze díky tomu lépe porovnávat produktivitu v jednotlivých aktivitách mezi příjezdovými pracovními a dobrovolnickými stážemi.

Pro oblasti, kde se produktivita zatím neměří, jsou navrženy následující aktivity:

COMM – Marketing

- Počet přihlášek na stáž – což je klíčová aktivita pro tuto oblast, jelikož právě výjezdové stáže jsou nevíce závislé na marketingu.
- Počet promo akcí - těmito akcemi mohou být například informační schůzky pro zájemce o stáž či členství, cestovatelský večer, který AIESEC pořádá s účastníky stážích, kteří se vrátili domů, vzdělávacích workshopů pro studenty univerzity, přednášky aj.
- Počet vydaných informací ve veřejných médiích o AIESEC – články v novinách, reportáže v televizích a rádiích.

V oblasti Talent Management

- Počet workshopů pro členy – v této aktivitě by se jasně projevilo, jak moc je více prezident Talent Managementu aktivní ve vzdělávání členů pobočky a tudíž jeho produktivita v této oblasti.
- Počet členů na národní konferenci – tato aktivita je pro TM oblast také velice důležitá, jelikož jsou národní konference velikou událostí pro celou pobočku a členy velice motivuje.

- Mentoring - počet členů, kteří mají svého mentora a aktivně se s ním setkávají
- Nábor nových členů – tato aktivita je pro viceprezidenta Talent Managementu klíčová, proto by se samozřejmě sledovala produktivita i v této aktivitě

V oblasti Financí se produktivita také neměří. Tato oblast nyní prochází velkými změnami, v souvislosti s outsourcingem účetnictví, a není přesně jasná náplň práce viceprezidenta financí, proto pro tuto oblast žádné aktivity nenavrhují.

Dále jsou uvedeny opatření, které by měli za cíl zvýšení produktivity členů. Sledování veškerých aktivit klade vysoké nároky na zaznamenávání těchto činností, a jelikož vedoucí týmů jsou zodpovědní za aktivity členů, museli by je také pečlivě zaznamenávat. Nyní musí vyplňovat tabulku na Team minima (viz kapitola 4.4. Motivace členů), avšak mnohdy je vedoucí týmů nevyplňují, proto by měl být kladen důraz na jejich motivaci detailně zaznamenávat sledované aktivity, nebo si mohou tyto aktivity zaznamenávat členi sami a vedoucí týmu bude mít jen kontrolní roli. V takovéto organizaci, jako je AIESEC, je motivace velice důležitá a s produktivitou členů úzce souvisí. Proto se zvýšením produktivity souvisí i opatření, které by měli za cíl zvýšení motivace členů. Jak už bylo řečeno, pobočka bohužel nemá takové výnosy, aby mohla členům financovat veškeré konference, i když v minulém roce mohla zaplatit členům půlku výdajů. Proto by pobočka mohla zavést individuální hodnotící systém produktivity a tři členi s nejvyšší produktivitou by měli určitou konferenci hrazenou zcela pobočkou, což by mohlo mít za následek zvýšení motivace. Další možností jak více členy motivovat jsou volné vstupy na různé akce, které AIESEC pořádá pro veřejnost, jako například festival kariérních příležitostí Career Days, což je dvoudenní akce, která má za cíl přiblížit studenty firmám, které by mohli být jejich potenciálními zaměstnavateli a studenti tak měli možnost navázat s firmami kontakt. Nejlepší členi týmu by mohli být oceněni volnými vstupenkami na tuto akci, což by mohlo mít velice pozitivní efekt na produktivitu členů.

5. Závěr

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit produktivitu a její měření v organizaci v neziskovém sektoru a posléze navrhnout změny, které by vedly ke zvýšení produktivity. Jelikož se jedná o produktivitu v neziskové organizaci, ve které je jedním z nejdůležitějších výrobních faktorů lidský kapitál, praktická část se soustředí právě na tuto problematiku. Dle získaných dat z dané neziskové organizace byl zhodnocen způsob měření produktivity a výše produktivity na jednoho člena. Po sléze byl zkoumán vztah mezi produktivitou člena a výnosy a náklady plynoucí z jeho činnosti. Po analýze veškerých dat byla zhodnoceno měření produktivity a navrhnuty změny, které by vedly k vyšší produktivitě a zlepšení samotného měření.

Pro tuto bakalářskou práci byla hodnocena produktivita a její měření v neziskové studentské organizaci AIESEC, která se zabývá rozvojem mladých lidí prostřednictvím dobrovolnických či pracovních stáží a členství v organizaci. Jak už bylo řečeno, tato bakalářská práce se zabývá především produktivitou lidského kapitálu a faktory, které ji ovlivňují a jsou pro neziskové organizace zásadní. Mapuje tedy také způsob motivace členů a jejich oceňování.

Před samotným zhodnocením měření produktivity byla definovaná charakteristika produktivity, její typy, způsoby měření a vztah mezi produktivitou a výrobními faktory. Dále se práce zabývá specifiky produktivity v neziskové organizaci, především pak určení hledisek a oblastí ve kterých se produktivita v neziskové organizaci může měřit.

Jelikož je studentská organizace AIESEC mezinárodní, pro potřeby bakalářské práce bylo hodnoceno měření produktivity v pobočce této organizace v Českých Budějovicích. Způsob měření je v celé organizaci stejný a tudíž závěry této práce mohou být aplikovatelné v celé organizaci. Také jsou v práci popisované způsoby motivace a oceňování členů, které mají na produktivitu vliv, zvláště v neziskové organizaci. Produktivita se v organizaci neměří dlouho a soustřeďuje se jen na tři aktivity (viz kapitola 4. 5. Měření produktivity). Organizační struktura AIESEC České Budějovice je rozdělena do oblastí, avšak produktivita se měří jen ve třech a to v příjezdových dobrovolnických stáží, jinak také GCDPi, v oblasti pracovních příjezdových stáží (GIPi) a odjezdových dobrovolnických a pracovních stáží (OGX). Ve zbývajících třech týmech, marketing, talent management a finance, se produktivita neměří. Tudíž se měření produktivity soustřeďuje jen na ty oblasti, které se přímo podílí na realizaci stáží. Po analýze dat, které byli pobočkou AIESEC České

Budějovice poskytnuty, bylo jasné patrné, že nejvyšší produktivity se dosahuje v oblasti kulturních příjezdových stáží zvláště pak v roce 2014, kdy byla produktivita v tomto týmu nejvyšší. To však bylo zapříčiněno náhlým odchodem členů z tohoto týmu a na aktivitu REALISED – což vyjadřuje, kolik stážistů se opravdu stáže zúčastnilo – tedy v době realizace stáží, kdy zde zůstali jen dva členové. Z této oblasti také plynou největší výnosy a od založení této pobočky, generuje tato oblast zisk, na rozdíl od ostatních oblastí, které se často potýkají se ztrátou. V oblasti výjezdových dobrovolnických a pracovních stáží je podíl na celkové produktivitě na jednoho člena konstantní, avšak počet alokovaných členů do této oblasti klesá, což se také projevilo na výnosech na jednoho člena. V oblasti GIPi, tedy pracovních dobrovolnických stáží můžeme pozorovat, že i když tato oblast byla v roce 2014 dvě čtvrtletí zavřená, produktivita se na jednoho člena snížila, avšak na výnosech se tento fakt nijak zvlášť neprojevil a jejich hodnota se snížila jen nepatrně.

V porovnání s ostatními pobočkami v České republice je produktivita AIESEC České Budějovice v oblasti příjezdových dobrovolnických stáží lehce nadprůměrná, ale v ostatních týmech dosahuje produktivita spíše průměrných až podprůměrných hodnot a to především v oblasti odjezdových dobrovolnických a pracovních stáží. Přesto že pobočka patří mezi nejmenší pobočky v České republice, její konkurence schopnost je dostačující a v roce 2014 byla pobočka oceněna jako nejlepší pobočka v České republice. Mezi kritéria hodnocení pro toto ocenění patří, mimo jiné, také produktivita na jednoho člena.

Bohužel produktivita jednotlivých týmů není dobře porovnatelná, jelikož aktivity, ve kterých se produktivita měří, nejsou stejně náročné pro všechny oblasti, a jak už bylo řečeno v některých oblastech se produktivita vůbec neměří. To má také za následek zkreslení celkové produktivity pobočky. V závěru praktické práce jsou navrženy změny pro zlepšení měření produktivity a aktivity, ve kterých by se produktivita v oblastech marketingu a talent managementu mohla měřit. Pro oblast financí nejsou návrhy na zlepšení uvedené, jelikož tato oblast podléhá nyní velkým změnám a náplň práce není jasná. Také je zde uvedeno několik návrhů na zvýšení motivace členů pobočky, která má vliv nejen na produktivitu členů ale také na jejich spokojenost v organizaci. Návrhy budou po konzultaci s vedením pobočky implementovány a posléze mohou být zavedeny do celé organizace po celém světě.

6. Summary

This bachelor thesis deal with measuring productivity in a non-profit sector. The introduction to this subject contains definitions of productivity in general meaning and its different types, ways of measuring productivity and relationship between productivity and factors of production, which are land, labour and capital. Main part is focused on productivity in a non-profit area.

The productivity is measured in a branch office of one of the biggest non-profit organizations led by students, AIESEC, which has its headquarters here at the University of South Bohemia. The thesis analyses the productivity of the organization and the factors which affect it most. In practical part of thesis are data about cost and revenues per member which were obtained from internal financial analysis and show us how productivity can influence financial stability of organization. Subsequently, according to the results, it tries to find the best solutions to increase productivity and suggest the organization next steps which lead to higher productivity.

Key words: AIESEC organization, productivity, labour productivity, non-profit organization

7. Seznam použité literatury

- Boukal, P., & Vávrová, H. (2007). *Ekonomika a financování neziskových organizací, 1. vyd.* Praha: Nakladatelství Oeconomica.
- Ceolli, T. (2005). *An Introducton to Efficiency and Productivity Analysis. Springer (2nd ed.)*. New York: Springer.
- Colander, D. C. (1995). *Microeconomics*. Boston: Irwin.
- Fried, O. H. (2008). *The Measurement of Productive Efficiency and productivity growth*. Oxford University Press.
- Holmann, R. (1999). *Ekonomie*. Praha: C. H. Beck.
- Kadeřábková, B., & Konečný, B. (1992). *Mikroekonomie*. Praha: ČVÚT.
- Kislingerová, E., & Hnilica, J. (2005). *Finanční analýza: krok za krokem. 2. vyd.* Praha: C. H. Beck.
- Klečka, J., & Matějka, M. (2004). *Nové podnikové systémy*. Praha : Oeconomica.
- Krutina, V., & Novotná, M. (2014). *Ekonomika podniku (cvičení)*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická Fakulta, Ediční středisko.
- Novotná, M., & Volek, T. (2008). *Měření efektivnosti využívání výrobních faktorů v souvislostech*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Ediní středisko.
- Novotný, J., & Lukeš, M. (2008). *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací. 1. vyd.* . Praha: Nakladatelství Oeconomica.
- Novotný, Z. (2009). *Základy podnikové ekonomiky*. Břeclav: Obchodní akademie .
- Ochrana, F. (2006). *Programové financování ahodnocení veřejných výdajů. Teorie a metodikahodnocení veejných výdajů a veřejných služeb v systému programové alokaze zdrojů. 1. vyd.* Praha: Nakladatelství Ekopress, s.r.o.
- Pelclová, T. (2013). *Úvod do strategického plánování pro poskytovatele sociálních služeb*. Centrum pro komunitní práci .
- Schiller, B. (1991). *The Microeconomy Today*. New York: Mc Graw-Hill, Inc.
- Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika (5. aktualiz. a rozš. vyd.)*. Praha : Grada.
- Šedivý, M., & Medlíková, O. (2009). *Úspěšná nzisková organizace. 1. vyd.* Praha: Grada Publishing a. s.
- Varadzin, F. (2004). *Ekonomický rozvoj a růst*. Praha: Profesional publishing.
- Vojík, V. (2008). *Podnikání v kultuře a umění - Arts Manafement. 1. vyd.* . Praha: ASPI - Wltres Kluwer.
- Wöhe, G. (1995). *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha: C. H. Beck.

Elektronické zdroje:

Neziskovky (nedatováno). *O neziskových organizacích*. Dostupné z:

http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538/fakta_neziskovky-v/

Neziskovky (2007). *Fundraisingový plán*. Dostupné z:

http://www.neziskovky.cz/clanek/946/projekty_530_533/nezobrazovane-clanku_knihovna_archivcz/022007-fundraisingovy-plan/

OECD (2001). *Measuring Productivity – OECD Manual Measurement of aggregate and industry-level productivity growth*. Dostupné z: <http://www.oecd.org/std/productivity-stats/2352458.pdf>

Vláda (2007). *Zhodnocení koncepce podpory rozvoje neziskového sektoru*. Dostupné z:

http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/zhodnoceni_koncepce_pro_web.pdf

8. Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Logo AIESEC	29
Obrázek 2: Organizační struktura AIESEC České Budějovice	32

Seznam Tabulek

Tabulka 1: Rozdělení výrobních faktorů dle národohospodářského a podnikového pohledu	6
Tabulka 2: Přehled hlavních ukazatelů pro měření produktivity	12
Tabulka 3: Kritéria hodnocení programových aktivit	20
Tabulka 4: Alokace členů v týmu příjezdových pracovních stáží v roce 2013 - 2015	37
Tabulka 5: Dosažené výsledky v jednotlivých aktivitách týmu příjezdových pracovních stáží v roce 2013-2015	38
Tabulka 6: Dosažená produktivita na člena v týmu příjezdových pracovních stáží v jednotlivých aktivitách v roce 2013-2015	38
Tabulka 7: Alokace členů v týmu příjezdových dobrovolnických členů v roce 2013-2015	39
Tabulka 8: Dosažené výsledky v jednotlivých aktivitách v týmu příjezdových dobrovolnických stáží v roce 2013-2015	39
Tabulka 9: Dosažená produktivita na člena v týmu příjezdových dobrovolnických stáží pro jednotlivé aktivity v roce 2013-2015	39
Tabulka 10: Alokace členů v odjezdových pracovních a dobrovolnických stáží v roce 2013-2015	40
Tabulka 11: Dosažené výsledky v jednotlivých aktivitách v týmu odjezdových pracovních a dobrovolnických stáží v roce 2013-2014	40
Tabulka 12: Dosažená produktivita na člena v týmu odjezdových pracovních a dobrovolnických stáží pro jednotlivé aktivity v roce 2013-2015	40
Tabulka 13: Celková průměrná produktivita člena v jednotlivých týmech v roce 2013-2015	44
Tabulka 14: Celkové náklady na člena podle jednotlivých týmu v roce 2013	46
Tabulka 15: Celkové náklady na člena podle jednotlivých týmu v roce 2014	46
Tabulka 16: Celkové náklady na člena podle jednotlivých týmu v roce 2015	46
Tabulka 17: Celkové výnosy plynoucí ze člena v jednotlivých týmech v roce 2013	47
Tabulka 18: Celkové výnosy plynoucí ze člena v jednotlivých týmech v roce 2014	47
Tabulka 19: Celkové výnosy plynoucí ze člena v jednotlivých týmech v roce 2015	48
Tabulka 20: Zisk z jednoho člena daného týmu v roce 2013 - 2015	48

Seznam grafů

Graf 1: Nábor nových členů AIESEC České Budějovice v letech 2013 – jaro 2016	33
Graf 2: Průměrná produktivita člena v jednotlivých týmech v roce 2013-2015 v aktivitě OPEN	41
Graf 3: Průměrná produktivita člena v jednotlivých týmech v letech 2013-2015 v aktivitě MATCH	42
Graf 4: Průměrná produktivita člena jednotlivých týmu v roce 2013-2015 pro aktivitu REALISED	43
Graf 5: Podíl produktivity člena jednotlivých týmu na celkové produktivitě v roce 2013-2015	44
Graf 6: Celková průměrná produktivita člena jednotlivých týmu v roce 2013-2015	45