

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Hodnocení vývoje produktivity práce ve vybraném podniku

Kristýna Vaníčková

**Bakalářská práce
2016**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kristýna Vaníčková**
Osobní číslo: **E13595**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku: Manažerská etika**
Název tématu: **Hodnocení vývoje produktivity práce ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce je zhodnotit úroveň produktivity práce ve vybraném podniku.

Osnova:

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

Rozsah grafických prací:

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

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

Seznam odborné literatury:

BUCHTA, M. Manažerská ekonomika. Vyd. 4., (přeprac.). Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008, 168 s. ISBN 978-80-7395-072-9 .

KOŽENÁ, M. Manažerská ekonomika: teorie pro praxi. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007, xiii, 216 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-673-2.

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 118 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-1386-1.

SYNEK, M. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, M, KOPKÁNĚ, H. a KUBÁLKOVÁ M. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2009, xviii, 301 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3.

Vedoucí bakalářské práce:

PaedDr. Alexandr Šenec

Ústav podnikové ekonomiky a managementu



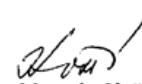
Datum zadání bakalářské práce: **29. září 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **29. dubna 2016**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.



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

V Pardubicích dne 29. září 2015

PROHLÁŠENÍ

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

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 29. 4. 2016

Kristýna Vaničková

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala především svému vedoucímu práce PaedDr. Alexandru Šencovi za jeho odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Velký dík náleží také paní Mileně Seidlové ze společnosti Tereos TTD, a.s., která mi poskytla potřebné materiály o této společnosti. Děkuji samozřejmě i svým nejbližším.

ANOTACE

Tato bakalářská práce hodnotí vývoj produktivity práce v jednom ze závodů společnosti Tereos TTD, a.s. ve fiskálních letech 2011-2015. V první části je definována produktivita práce obecně. Je také rozebírán vývoj produktivity práce v České republice. Ve druhé části je hodnocena produktivita práce vztažená na pracovníka, jednotku času a jednotku mezd, stejně tak produktivita práce v podnikových činnostech společnosti Tereos TTD, a.s. V neposlední řadě se práce zabývá cestami zvyšování produktivity práce.

KLÍČOVÁ SLOVA

Produktivita, produktivita práce, Tereos TTD, a.s., hodnocení, statistické srovnávání

TITLE

Evaluation of the development of labour productivity in selected company.

ANNOTATION

This bachelor thesis will evaluate development of labour productivity in one enterprise of company Tereos TTD, a.s. in the period of 2011-2015. In the first part of the thesis the labour productivity is defined in general. Development of labour productivity in Czech Republic is also discussed. In the second part of the thesis, labour productivity related to worker, time unit and wage unit is evaluated as well as labour productivity in business activities of Tereos TTD, a.s. company. Last but not least it is focused on the ways of increasing labour productivity.

KEYWORDS

Productivity, labour productivity, Tereos TTD, a.s., analysis, statistic comparison

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1 - Klasifikace statistických indexů	13 -
Obrázek 2 - Graf znázorňující produktivitu práce v ČR	14 -
Obrázek 3 – Graf znázorňující produktivitu práce na zaměstnanou osobu	15 -
Obrázek 4 - Graf znázorňující produktivitu práce na odpracovanou hodinu	16 -
Obrázek 5 - Výrobní filozofie lean managementu	19 -
Obrázek 6 - Vztah ISO 9001 a TQM.....	21 -
Obrázek 7 - Schéma štíhlého podniku	23 -
Obrázek 8 – „Toyota house“ - Toyota production system	24 -
Obrázek 9 - Schéma korporace TEREOS	28 -
Obrázek 10 - Logo společnosti Tereos TTD.....	28 -
Obrázek 11 - Organizační struktura Tereos TDD, a.s.....	29 -
Obrázek 12 - Graf znázorňující vývoj počtu zaměstnanců	32 -
Obrázek 13 - Graf znázorňující vývoj počtu odpracovaných hodin.....	32 -
Obrázek 14 - Graf znázor. produktivitu práce na pracovníka vypočtenou z tržeb.....	34 -
Obrázek 15 - Graf znázor. produktivitu práce na pracovníka vypočtenou z výnosů.....	35 -
Obrázek 16 - Graf znázor. produktivitu práce na pracovníka vypočtenou z výkonů	36 -
Obrázek 17 - Graf znázor. produktivitu práce na jednotku času vypočtenou z tržeb.....	38 -
Obrázek 18 - Graf znázor. produktivitu práce na jednotku času vypočtenou z výnosů	39 -
Obrázek 19 - Graf znázor. produktivitu práce na jednotku času vypočtenou z výkonů	40 -
Obrázek 20 - Graf znázor. produktivitu práce na jednotku mezd vypočtenou z tržeb	42 -
Obrázek 21 - Graf znázor. produktivitu práce na jednotku mezd vypočtenou z výnosů.....	43 -
Obrázek 22 - Graf znázor. produktivitu práce na jednotku mezd vypočtenou z výkonů	44 -

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Výhody a nevýhody systému JIT	20 -
Tabulka 2 - Výrobní program - cukr.....	30 -
Tabulka 3 - Výsledky hospodaření za fiskální roky 2011 – 2015 v tis. Kč	31 -
Tabulka 4 - Produktivita práce na pracovníka vypočtena z tržeb.....	34 -
Tabulka 5 - Produktivita práce na pracovníka vypočtena z výnosů	35 -
Tabulka 6 - Produktivita práce na pracovníka vypočtena z výkonů.....	36 -
Tabulka 7 - Produktivita práce na jednotku času vypočtena z tržeb	37 -
Tabulka 8 - Produktivita práce na jednotku času vypočtena z výnosů	38 -
Tabulka 9 - Produktivita práce na jednotku času vypočtena z výkonů.....	40 -
Tabulka 10 - Produktivita práce na jednotku mezd vypočtena z tržeb	41 -
Tabulka 11 - Produktivita práce na jednotku mezd vypočtena z výnosů.....	42 -
Tabulka 12 - Produktivita práce na jednotku mezd vypočtena z výkonů	43 -
Tabulka 13 - Souhrnná tabulka hodnot produktivity práce v Kč	45 -

OBSAH

ÚVOD	- 9 -
1 TEORETICKÁ ČÁST	- 10 -
1.1 PRODUKTIVITA	- 10 -
1.1.1 <i>Celková produktivita</i>	- 11 -
1.1.2 <i>Produktivita práce</i>	- 11 -
Hodnocení (měření) produktivity práce	- 11 -
Statistické indexy	- 12 -
Vývoj produktivity práce v České republice	- 14 -
Faktory ovlivňující produktivitu práce	- 16 -
1.2 CESTY ZVYŠOVÁNÍ PRODUKTIVITY PRÁCE	- 18 -
1.2.1 <i>Štíhlé, bezztrátové procesy (lean production)</i>	- 18 -
1.2.2 <i>Úplný Just-in-Time (úplná eliminace ztrát)</i>	- 19 -
1.2.3 <i>Řízení kvality</i>	- 20 -
1.2.4 <i>Řízení zákazníkem</i>	- 22 -
1.2.5 <i>Vývoj a konstrukce výrobků pro zákazníka a pro „vyrobitelnost“</i>	- 22 -
1.2.6 <i>Znalostní organizace</i>	- 22 -
1.2.7 <i>Štíhlé řízení (lean management)</i>	- 22 -
1.2.8 <i>Úplná zaměstnanecká účast</i>	- 24 -
1.2.9 <i>Integrace dodavatelů</i>	- 24 -
1.2.10 <i>Dokonalá informační podpora štíhlých systémů</i>	- 24 -
1.3 KRITÉRIA A ZPŮSOB HODNOCENÍ VYBRANÉHO PODNIKU	- 27 -
2 PRAKTICKÁ ČÁST	- 28 -
2.1 INFORMACE O SPOLEČNOSTI TEREOS TTD	- 28 -
2.1.1 <i>Charakteristika podniku</i>	- 28 -
Strategie společnosti	- 29 -
Struktura společnosti	- 29 -
Výrobní program	- 29 -
2.1.2 <i>Cukrovar České Meziříčí</i>	- 31 -
Výsledky hospodaření	- 31 -
Vývoj počtu zaměstnanců	- 31 -
Vývoj počtu odpracovaných hodin	- 32 -
2.2 HODNOCENÍ PRODUKTIVITY PRÁCE VE ZKOUMANÉM PODNIKU	- 33 -
2.2.1 <i>Produktivita práce vztažená na pracovníka</i>	- 33 -
Produktivita práce na pracovníka vypočtena z tržeb	- 33 -
Produktivita práce na pracovníka vypočtena z výnosů	- 35 -
Produktivita práce na pracovníka vypočtena z výkonů	- 36 -
2.2.2 <i>Produktivita práce vztažená na jednotku času</i>	- 37 -
Produktivita práce na jednotku času vypočtena z tržeb	- 37 -
Produktivita práce na jednotku času vypočtena z výnosů	- 38 -
Produktivita práce na jednotku času vypočtena z výkonů	- 39 -
2.2.3 <i>Produktivita práce vztažená na jednotku mezd</i>	- 41 -
Produktivita práce na jednotku mezd vypočtena z tržeb	- 41 -
Produktivita práce na jednotku mezd vypočtena z výnosů	- 42 -
Produktivita práce na jednotku mezd vypočtena z výkonů	- 43 -
2.3 SHRNUÍ	- 45 -
2.3.1 <i>Produktivita práce na pracovníka</i>	- 45 -
2.3.2 <i>Produktivita práce na jednotku času</i>	- 46 -
2.3.3 <i>Produktivita práce na jednotku mezd</i>	- 46 -
ZÁVĚR	- 48 -
POUŽITÁ LITERATURA	- 49 -

ÚVOD

Díky výrobním kvótám počet cukrovarů v České republice za posledních 25 let klesl na 1/6 celkového počtu. Je proto pro producenty cukru celkem obtížné si udržet místo na trhu. Pro „přeživší“ cukrovary je důležité udržovat, nejlépe však zvyšovat, produktivitu práce.

Není proto žádnou novinkou, že produktivita práce je velmi důležitým faktorem pro každou firmu, ať už velkou, střední nebo malou. Ukazuje, jak je daná společnost kvalitní, potažmo účinná. Proto se každá s těchto firem snaží produktivitu práce zvyšovat. To jak se daří, či nedaří, cukrovaru v Českém Meziříčí zůstat mezi stále aktivními výrobci bílého sladidla, se zabývá tato bakalářská práce.

Společnost Tereos TTD, a.s., jejíž součástí je cukrovar v Českém Meziříčí, je největší cukrovarnickou společností v České republice a zároveň patří mezi deset největších českých potravinářských firem. Od roku 1992 je součástí koncernu Tereos, jednoho z největších světových výrobců cukru, lihu a škrobu.

V první části práce autorka vymezuje pomocí literární rešerše základní pojmy týkající se produktivity práce, stejně jako fakta týkající se vývoje produktivity práce v České republice. Jsou zde také rozebírány cesty zvyšování produktivity práce. V druhé části autorka analyzuje a hodnotí vývoj produktivity práce ve výše zmiňovaném podniku pomocí různých kritérií.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Produktivita

To s jakou účinností (také efektivností) jsou využívány výrobní faktory ve výrobě, nazýváme produktivitou. Týká se všech podniků, ať už jsou výrobní či nevýrobní, jelikož v nejširším pojetí výrobu chápeme jako transformaci vstupů v užitečné výstupy – výrobky či služby. Úroveň produktivity je určena poměrem množství produkce a objemu užitých vstupů za určitý časový úsek. Pokud pak podnik vyrobí více užitečných věcí za použití méně zdrojů, produktivita roste. Produktivita je úzce spojena s kvalitou. To znamená, že výrobek by měl být způsobilý ve všech charakteristikách, které požaduje spotřebitel. Je proto důležité, aby se výrobce zaměřoval jak na produktivitu, tak na kvalitu. Pokud by tomu tak nebylo, snižovala by se konkurenceschopnost, stejně jako ceny výrobků. V případě, že podnik vykazuje vysokou produktivitu, snižují se jeho náklady a je možné snížit ceny výrobků, potažmo rozšířit okruh zákazníků, nebo zvýšit zisk z každého výrobku, zvýšit platy, mzdy a dividendy – získat nové investory. [17]

Podle rozsahu uvažovaných vstupů rozlišujeme dva základní druhy produktivity: [2][17]

- *produktivitu celkovou* a
- *produktivitu parciální*, tj. produktivita určitého výrobního faktoru (práce, kapitálu, energie apod.).

Právě první zmíněná je pro podnik rozhodující, ačkoliv při řízení podniku i jednotlivých vnitropodnikových orgánů má významnou roli také sledování a řízení produktivit parciálních, zejména v úvodu zmíněné produktivity práce.

Podle toho, zda má, nemá hodnotový rozměr, dále rozlišujeme: [11]

- *technickou produktivitu*, která je podílem výstupu a vstupu poměřovaných pouze v naturálních jednotkách,
- *(technickoekonomickou) produktivitu*, jež je relací výstupu a vstupu poměřovaných naturálními jednotkami v peněžním ocenění.

Podle stupně agregace rozlišujeme:

- *produktivitu mikroekonomickou*, vztahující se k určité konkrétní výrobě nebo podniku, a
- *produktivitu makroekonomickou*, jež je obvykle zjišťována za národní ekonomiku.

1.1.1 Celková produktivita

Pro podnik rozhodující celková produktivita (také produktivita souhrnu výrobních faktorů) bere v úvahu spotřebu všech vstupů (práce, kapitálu, energie, surovin a materiálů), tedy spotřebu zvětšené i živé práce. Celkovou produktivitu lze obecně vyjádřit takto:

$$\frac{\text{výstup}}{(\text{práce} + \text{kapitál} + \text{energie} + \text{materiál})} \quad (8)$$

1.1.2 Produktivita práce

Jak jsem již zmínila výše, v podniku má také důležitou úlohu analýza *parciálních produktivit*, a to především produktivity (živé) práce. Ta je jedním ze základních ukazatelů měření efektivnosti a výkonnosti podniku. Má nemalý význam při srovnávání podniků, jenž se zabývají výrobou stejných či podobných výrobků. Obecně je produktivita práce vyjádřena takto: [2][17]

$$\frac{\text{výstup}(\text{objem produkce})}{\text{vstup}(\text{množství práce vynaložené na objem})} \quad (1)$$

Objem produkce se měří v ks, bm, kg, t, m³, l, hl, Kč aj. Množství práce se měří počtem hodin či počtem osob. Čím méně živé práce je potřeba na výrobu určitého objemu hodnoty užítku, tím vyšší je produktivita práce. Produktivita práce je přímo úměrná času vynaloženému na výrobu produkce. Produktivita práce roste o tolik, o kolik roste objem produkce připadající na časovou jednotku živé práce. Pokud klesá spotřeba živé práce hodnoty užítku, potom produktivita práce roste a naopak. [1][2]

Hodnocení (měření) produktivity práce

Úroveň a změny produktivity podnikových systémů jsou odrazem úrovně a změn technickoekonomické racionálnosti fungování podnikových systémů a procesů.

Objektem měření produktivity je obecně výrobní systém, potažmo subsystém, tedy systém vymezený jednotou výrobního výstupu, výrobního vstupu a výrobního procesu

Nejčastějšími ukazateli produktivity práce jsou: [2]

$$\text{tržby na pracovníka} = \frac{\text{tržby}}{\text{počet pracovníků}} \quad (2)$$

$$\text{produkce za odpracovanou hodinu} = \frac{\text{objem produkce}}{\text{celkový počet hodin}} \quad (3)$$

$$\text{výkony na pracovníka} = \frac{\text{výkony}}{\text{počet pracovníků}} \quad (4)$$

$$\text{cash flow na pracovníka} = \frac{\text{cash flow}}{\text{počet pracovníků}} \quad (5)$$

$$\frac{\text{přidaná hodnota (EVA)}}{\text{pracovníci (jejich počet či počet odpracovaných hodin)}} \quad (6)$$

$$\frac{\text{Čistá produkce (tj.přidaná hodnota bez odpisů)}}{\text{pracovníci (jejich počet či počet odpracovaných hodin)}} \quad (7)$$

Přidanou hodnotou rozumíme součet mezd, sociálních dávek a operačního přebytku, tvořeného odpisy a ziskem či ztrátou. Je možné ji spočítat tak, že od hodnoty produkce (tržby) odečteme mezispotřebu (náklady na nakupované suroviny, materiál a služby vstupující do podniku). [2]

A proč se vlastně pro vyjadřování produktivity používají ukazatele s výstupem (v čitateli zlomku) měřeným přidanou hodnotou, respektive čistou produkcí, oproti ukazatelům s výnosy, tržbami, hrubým obratem apod.? Je to tak především proto, že výpověď produktivity práce je třeba chránit před pseudozměnami produktivity, jako je například růst podílu nakupovaných vstupů, při kterém nedochází ke zvýšení účinnosti výrobních faktorů, ale je vykazován větším objemem výnosů, a tím klamavě hlásí její zvýšení, avšak ukazatel založený na přidané hodnotě tím nevzroste a lépe vyjadřuje produktivitu (živé) práce.

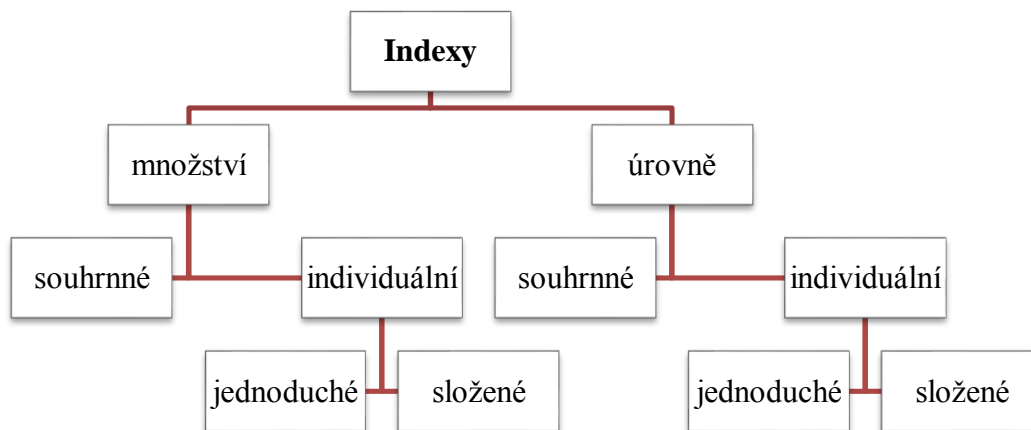
Hodnota ukazatele produktivity a jejích změn je také závislá na způsobu a kvalitě vymezení pracovního vstupu (ve jmenovateli zlomku). Obvykle nelze vzít za vděk pouhým údajem o počtu „zúčastněných pracovníků“, ale bývá nutné zpřesnění podrobnějšími údaji (počet odpracovaných hodin, rozlišení pracovníků ve výrobě a ostatních). Ačkoliv často používáme agregované údaje od výstupech (u celkové produktivity i o vstupech) v souhrnném peněžním vyjádření, je nezbytné ukazatele produktivity očišťovat od cenových vlivů, tj. *produktivitu je třeba měřit v jednotkách reálného vstupu a reálných vstupů*. [17]

Statistické indexy

Hodnotit vývoj produktivity práce lze také za pomoci statistického porovnávání – statistických indexů. Chceme-li vědět, kolikrát je jedna hodnota ukazatele větší/menší než jiná, budeme obě hodnoty srovnávat podílem, pokud bychom chtěli znát, o kolik jednotek je

jedna hodnota ukazatele větší/menší než druhá, použijeme srovnání rozdílové. Podílem dvou hodnot téhož ukazatele získáme **index**, rozdílem potom absolutní rozdíl/přírůstek.

Index, jenž je relativní mírou rozdílnosti, je bezrozměrné číslo, které udává, kolikrát je hodnota v čitateli větší/menší než hodnota ve jmenovateli. Ve statistice používáme nepřeberné množství indexů. Členění indexů nastiňuje schéma na obrázku č. 1 Obrázek 1.



Obrázek 1 - Klasifikace statistických indexů

Zdroj: zpracováno podle [7]

V případě hodnocení vývoje produktivity práce využijeme jednoduché individuální indexy. Konkrétně se jedná o bazické a řetězové indexy.

Bazické indexy

Bazické indexy jsou jednoduché individuální indexy. Vyskytují se často sdružené do delších časových řad. Jsou počítané ke stejnému základu. Jsou vztaženy vždy k jednomu základnímu období 0. Popisují celkový vývoj za uplynulé období.

Bazický index hodnoty Q v časovém okamžiku t je

$${}_bQ_t = \frac{Q_t}{Q_0}. \quad (8)$$

Řetězové indexy

Stejně jako bazické indexy, řadíme řetězové indexy mezi indexy jednoduché individuální a vyskytují se často sdružené do delších časových řad. Nejsou však počítané ke stejnému základu, ale naopak k základu proměnlivému. Jsou vztaženy vždy k předchozímu období, bývají nazývány též koeficienty růstu nebo tempa růstu.

Řetězový index hodnoty Q v časovém okamžiku t je tedy například pro hodnotu

$$iQ_t = \frac{Q_t}{Q_{t-1}} \quad (9)$$

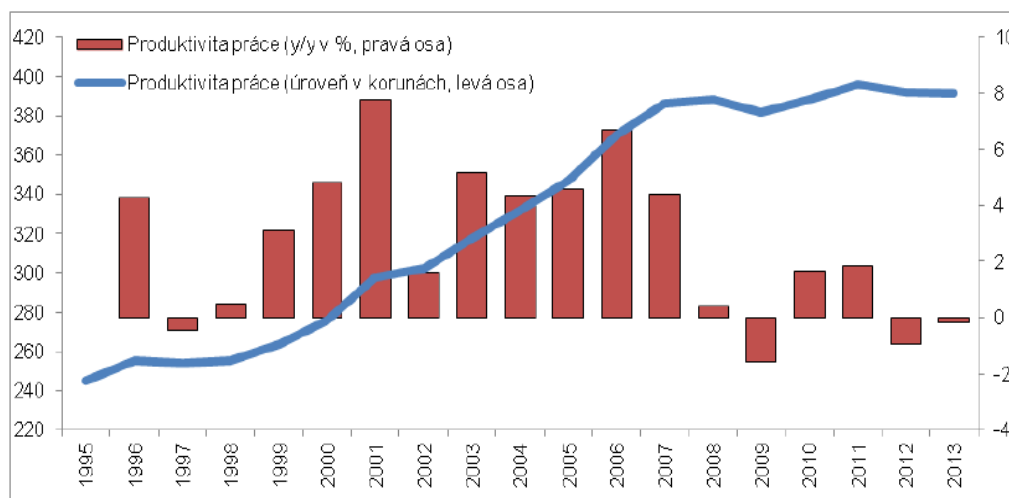
[7]

Vývoj produktivity práce v České republice

Produktivitu práce v ekonomice je možné měřit různými způsoby. Český statistický úřad vychází z poměru celkového výkonu ekonomiky v podobě hrubého domácího produktu (HDP) k celkovému počtu odpracovaných hodin všech zaměstnaných osob (tj. rezidenti a nerezidenti pracující v rezidentských produkčních jednotkách, tedy na území České republiky).

Produktivita práce v ČR trendově rostla. A to jak pro údaje v běžných cenách, tak i po očištění od vlivu růstu cen. V roce 1995 znamenala jedna odpracovaná hodina v nominálním vyjádření hodnotu 161 Kč, v roce 2013 to bylo již 428 Kč. Činí to tedy nárůst o více než 150 %. Očištěná produktivita práce od vlivů růstu cen narostla o 59,7 %, což je stále relativně vysoké číslo.

Produktivita práce (HDP/počet odpracovaných hodin)



Obrázek 2 - Graf znázorňující produktivitu práce v ČR

Zdroj: [8]

Hodinová produktivita práce v ČR v dlouhodobém horizontu rostla. Jedna odpracovaná hodina v roce 2013 znamenala hodnotu, jež byla o skoro dvě třetiny vyšší než v roce 1995. Byla ale také téměř srovnatelná s hodnotou z roku 2008. V období 2009-2013 totiž v Česku jen stagnovala.

V reálném vyjádření v roce 2013 byla produktivita práce v důsledku dvouletého poklesu až na třetím místě za celých devatenáct let. Dá se také říci, že po roce 2008 už nerostla a v letech 2009 – 2013 jakoby v tomto ohledu ani nebylo. Pokud od roku 1996 do roku 2008 narůstala reálně v průměru o 3,6 % za rok, v letech 2009 – 2013 pouze o 0,2 % ročně – spíše stagnovala. Příčinou byly slabé výkony české ekonomiky, jež sice byly doprovázeny poklesem počtu odpracovaných hodin, avšak nebyl tak hluboký, aby dokázal produktivitu opět rozproudit.

Co se týče odvětví, produktivita práce se v letech 2009 – 2012 ve skutečnosti výrazněji zvyšovala pouze ve zpracovatelském průmyslu, velkoobchodě a maloobchodě a v odvětví činností v oblasti nemovitostí.[8]

Produktivita práce na zaměstnanou osobu

HDP je měřítkem ekonomické výkonnosti. Představuje přidanou hodnotu veškerého vyrobeného zboží a služeb (nutno odečíst meziprodukty, které se na přidané hodnotě nepodílejí). HDP na zaměstnanou osobu znamená vlastně produktivitu národní ekonomiky a je koncipován jako index v relaci k průměru EU 27 = 100. Pokud je tento index za určitou zemi vyšší než 100, znamená to, že HDP na zaměstnanou osobu této země je vyšší, než je průměr EU 27 a naopak. Podle grafu na obrázku č. 3 lze říci, že Česká republika v posledních dvanácti letech fluktovala lehce pod hranicí průměru zemí EU. [5]



Obrázek 3 – Graf znázorňující produktivitu práce na zaměstnanou osobu

Zdroj: vlastní zpracování podle [5]

Reálná produktivita práce na odpracovanou hodinu

Níže zobrazený graf na obrázku č. 4 znázorňuje reálnou produktivitu práce na odpracovanou hodinu. Ta je vypočtena jako reálný produkt (definovaný HDP měřený jako zřetěžené objemy k referenčnímu roku 2005) na jednotku práce (měřeno celkovým počtem odpracovaných hodin). Vyjádření produktivity na odpracovanou hodinu poskytuje lepší obraz vývoje produktivity v ekonomice než produktivita práce na osobu, protože vyrovnává rozdíly mezi zeměmi a roky dané složením pracovní síly z plných a částečných úvazků, jež produktivita práce na zaměstnanou osobu nezohledňuje.[4]



Obrázek 4 - Graf znázorňující produktivitu práce na odpracovanou hodinu

Zdroj: vlastní zpracování podle [4]

Faktory ovlivňující produktivitu práce

Produktivitu v jejím nejobecnějším slova smyslu ovlivňují vnitřní i vnější faktory. Lze je rozdělit na faktory:

- *fyzikální* (technologie, metody zpracování, doprava a logistika, atp.) a
- *psychologické* (např. modely chování zaměstnanců, jejich morálně-volní vlastnosti, motivace, kvalita vzdělání, inovační schopnost).

Podle Hučky, Kislíngerové a Malého¹, faktory, jež působí na produktivitu, jsou:

- *„pracovní postupy a metody, organizace práce,*
- *kvalita strojního zařízení,*
- *využívání kapitálu,*
- *úroveň schopností pracovní síly,*
- *systém hodnocení a odměňování,*
- *úroveň metod průmyslového inženýrství,*
- *stav infrastruktury,*
- *stav celého národního hospodářství a ekonomiky.“*

¹ HUČKA, M, E. KISLINGEROVÁ a M. MALÝ. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2011, xv, 275 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-198-7.

1.2 Cesty zvyšování produktivity práce

Jelikož zvyšování produktivity není samovolné, patří mezi hlavní úkoly managementu firem. V poslední době, kdy je svět více a více globalizovaný, má pro pozici podniku rostoucí význam jeho schopnost reagovat na rychlý růst produktivity světových podniků, a tím získat a následně udržovat konkurenceschopnost.

Produktivita je stále méně určována faktory typu strojního vybavení, technologie, organizace a dalšími, ale utvářením a ovládním informačních toků, a tak je po celém světě zvyšování produktivity ve značné míře umožněno zaváděním převratných japonských manažerských technik do podnikových systémů. Vznikají tak systémy, které nazýváme jako nové podnikové systémy. Podniky, které tyto systémy úspěšně používají, se označují jako podniky světové třídy (world class companies). Systémy těchto podniků mají základ ve filozofii Just-in-Time, tj. primárně se orientují na procesy (ne jen na jednotlivé operace, jak tomu tak bylo dříve), na procesním řízení s cílem kompletně eliminovat výrobní ztráty, jako jsou zásoby, vady, poruchy, prostoje, neproduktivní přepravy a neproduktivní kontroly, a to vše při pružné málodávkové výrobě. [17][18]

Nové podnikové systémy obsahují tyto složky, které jsou navzájem provázány: [13][17]

1.2.1 Štíhlé, bezztrátové procesy (*lean production*)

Procesy „štíhle“ zamýšlející organizace jsou založeny na úplné eliminaci ztrát.

Štíhlá výroba (Lean production) = zbavení se všeho, co zatěžuje firmu na její cestě vzhůru. Cílem štíhlé výroby je „zeštíhlení“ procesů z důvodu úspory času a zdrojů. Díky štíhlé výrobě je možné využívat menší počet zaměstnanců, výrobních prostředků a investic. Dochází k produkci většího množství a variant výrobků nebo služeb. Organizační struktura zahrnuje týmovou práci. Lean production spojuje výhody masové výroby, jako je rychlost a nízké náklady na jeden výrobek, s přednostmi malovýroby s vysokou flexibilitou a kvalitou.

Lean production je konceptem *lean managementu*, který vznikl v padesátých letech v Japonsku v automobilovém v průmyslu u firmy Toyota. O tom pojednává subkapitola 1.2.7.

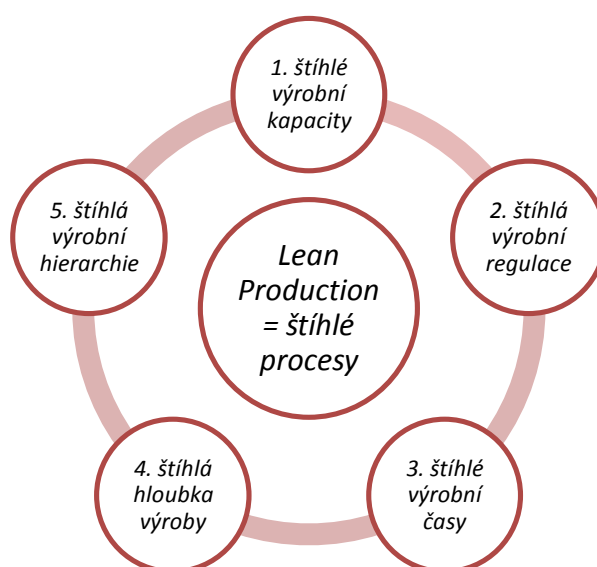
Charakteristika štíhlé výroby:

- Plochá organizační struktura
- Produkční týmy
- Konkurenceschopnost

- Týmová spolupráce
- Vyloučení neefektivních činností
- Decentralizované rozhodovací procesy

[8]

Následující ilustrace vyobrazuje výrobní filozofii lean managementu:



Obrázek 5 - Výrobní filozofie lean managementu

Zdroj: upraveno podle [8]

1.2.2 Úplný Just-in-Time (úplná eliminace ztrát)

Týká se eliminace veškerých forem zásob, jelikož jsou významnými generátory režijních nákladů. Dalším způsobem, jímž se eliminují ztráty, je *předcházení vadám, poruchám a prostojům*.

Princip koncepce Just-in-Time (JIT) je řešením obvyklých problémů materiálového hospodářství, zejména zdvojování řady operací mezi dodavatelem a odběratelem, jako je například kontrola, skladování a kompletování materiálu atp. Aniž by odběratel ztratil hodnototvorný řetězec, nemusí skladovat materiál a přechází na dodávky zabezpečující materiálové potřeby jednou za den či dokonce několikrát denně.

Just-in-Time může být založen na tzv. tržní nebo kooperační strategii. *Tržní strategie* je charakterizována tak, že využívá krátkodobé šance, kdy jsou vybírání nejvýhodnější dodavatelé. Ti jsou zcela autonomní a nemají žádné úzké spojení s odběratelem. Materiálová potřeba se může velmi dynamicky měnit, tak jako počet dodávaných variant. Určité

předzásobení může u odběratele nastat i bez zapojení dodavatele. Řízení a vývoj probíhá bez jakéhokoli odsouhlasení dodavatele. Na druhou stranu *kooperativní strategie* je výsledkem dlouhodobé spolupráce. Dodavatel s odběratelem mají vytvořené určité formy integrace. [18]

Výhody a nevýhody systému JIT lze komparovat v tabulce č. 1.

Tabulka 1 - Výhody a nevýhody systému JIT

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • Snížení skladovacích nákladů, odpadá skladování mezi jednotlivými výrobními vstupy. • Přímé dodávky umožňují snížení spotřeby času spojeného s dodáním a skladováním. • Zkrácení průběžné doby výroby. • Snížení ztrát hodnoty skladováním. • Zrychlení pohybu oběžného kapitálu. • Možnost přizpůsobení dodávek denní potřebě. • Systém DCI (<i>Daily Call-In</i>), v jehož rámci dostává dodavatel informace o denní potřebě. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jestliže jeden z dodavatelů není schopen plnit svůj denní závazek, není možná jeho náhrada z pojistné zásoby, což může vést k zastavení výrobního procesu. • Systém představuje vysoké zatížení dopravních systémů, zásoby místo skladu jsou fakticky v prostřednicích na silnici apod. (Tento problém bývá označován jako „valící se sklad“.) • Pokud je dodavatel místně vzdálen a spojení závisí na veřejných komunikacích, je zde vždy nebezpečí zablokování cesty z vyšší moci.

Zdroj: upraveno podle [18]

1.2.3 Řízení kvality

Využívání modelů zabezpečování jakosti uvedených v normách ISO řady 9000, stejně jako využívání přístupů komplexního řízení kvality TQM (*Total Quality Management*), které vycházejí ze zkušeností světových podniků.

Přístupy řízení kvality:

- *podle norem ISO řady 9000* (v současné době podle normy ISO 9001:2008) – mají dlouhou tradici, používají se již přes 25 let. Je to propracovaný a funkční systém. Jedná se o soubor aplikovatelných doporučení, pomocí nichž je možné účinně řídit fungování organizace. Byly konstruovány tak, aby umožnily všem organizacím efektivní řízení kvality. Uplatňovány jsou nejen v průmyslu a stavebnictví, ale také ve službách (banky, hotely, úřady, nemocnice, školy atd.).

Normy ISO 9001:2008 vyžadují udržování pořádku, respektování zákonných požadavků, uplatnění pravidel orientace na zákazníka, dokumentování rozhodujících provozních činností, zapojení všech pracovníků organizace do úsilí o kvalitu a plnění požadavků zákazníka, identifikování klíčových procesů a zajištění jejich způsobilosti, monitorování a měření procesů a výrobků, zjišťování případných neshod a určování nápravných a preventivních opatření, vedení záznamů, vyhodnocování zjištěných údajů.

Dobře vedený systém řízení kvality přináší do organizace určitý řád, a pokud je správně systém nastaven, měl by napomáhat účinnému fungování a rozkvětu firmy.[15]

- *TQM (Total Quality Management)* – toto spojení bývá překládáno jako *komplexní řízení kvality*. Avšak přesné vysvětlení jednotlivých slov je následující: [15][18]

T – Total (komplexní, úplné). Přístup k řízení, při kterém se každý pracovník podílí na výrobě dokonalého produktu podle požadavků zákazníka a žádná činnost není vynechána (od marketingu po servis).

Q – Quality (kvalita). Je chápána v širším pojetí. Jednak jako bezvadnost, plnění požadavků a stabilita kvality, stejně jako komplex chápaný zákazníkem (kvalita produktu zdrojů, procesů i firmy).

M – Management (řízení) – je chápáno z pohledu strategického, taktického i operativního řízení, ale i z pohledu manažerských aktivit (plánování, motivace, vedení, kontrola atp.).

Pečlivá realizace přístupů zabezpečování jakosti podle ISO 9000 může předcházet následnému formování TQM. To ukazuje obrázek č. 6Obrázek 6.



Obrázek 6 - Vztah ISO 9001 a TQM

Zdroj:[19]

1.2.4 Řízení zákazníkem

Typická vlastnost štíhlé výroby, jejíž součástí je interaktivní marketing, který zabezpečuje permanentní znalosti měnících se uživatelských požadavků zákazníků. Dochází zde k „tažení“ výroby (nikoli „tlačení“ jako u tradičních organizací) v jejích hmotných tocích. Princip řízení zákazníkem je implementován uvnitř podniku – předchozí proces vyrábí jen to, co požaduje ten následující.

1.2.5 Vývoj a konstrukce výrobků pro zákazníka a pro „vyrobitelnost“

Vývoj a konstrukce výrobků pro zákazníka a pro „vyrobitelnost“ jsou vyžadovány z toho důvodu, že za výrobní ztráty se považují i ztráty z nadbytečných zpracovatelských nároků.

1.2.6 Znalostní organizace

Pro nové systémy je potřebné, aby měly vysokou úroveň znalostí, které vycházejí z managementu znalostí. Podle Bureše je znalostní management *„způsob manažerského přístupu k vedení organizace, tvorby prostředí v organizaci a dosahování podnikových cílů, spočívající ve sladění organizačních procesů s procesy znalostními, a to prostřednictvím znalostních zdrojů a pomocí vhodných metod, technik a nástrojů.“*²

1.2.7 Štíhlé řízení (*lean management*)

Lean management je formou eliminace plýtvání v myšlení, chování a jednání lidí, jako nepřetržitá cesta k dalšímu růstu a rozvoji. Schopný manažer se podle lean principů nejen chová, ale i přemýšlí a jedná. Tj. rozpozná názory a postoje, které jsou užitečné, od těch kterých by se měl zbavit, jelikož jsou pouze zpomalovacím prvkem podniku. Lean management je způsob práce, který se zaměřuje na přidávání hodnoty pro zákazníka a nepřetržitě odstraňování plýtvání z každé aktivity.

*„Hlavní prioritou lean managementu je soustředění se na zvyšování přidané hodnoty pro zákazníka (a to i interního).“*³

Přístupy k lean managementu: [8]

1. lean management jako soubor tzv. TPS (Toyota Production Systém) nástrojů:

a) metoda MUDA

² BUREŠ, Vladimír. Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 212 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1978-8.

³ Lean management [online]. 2014 [cit. 2015-12-05]. Dostupné z: <http://files.4firms.eu/200000008-db032de742/Let%C3%A1k%20-%20Lean%20management%20.pdf>.

b) metoda KAIZEN

c) metoda POKA-YOKE

2. neustálé zvyšování produktivity práce (také přístup využívající metody):

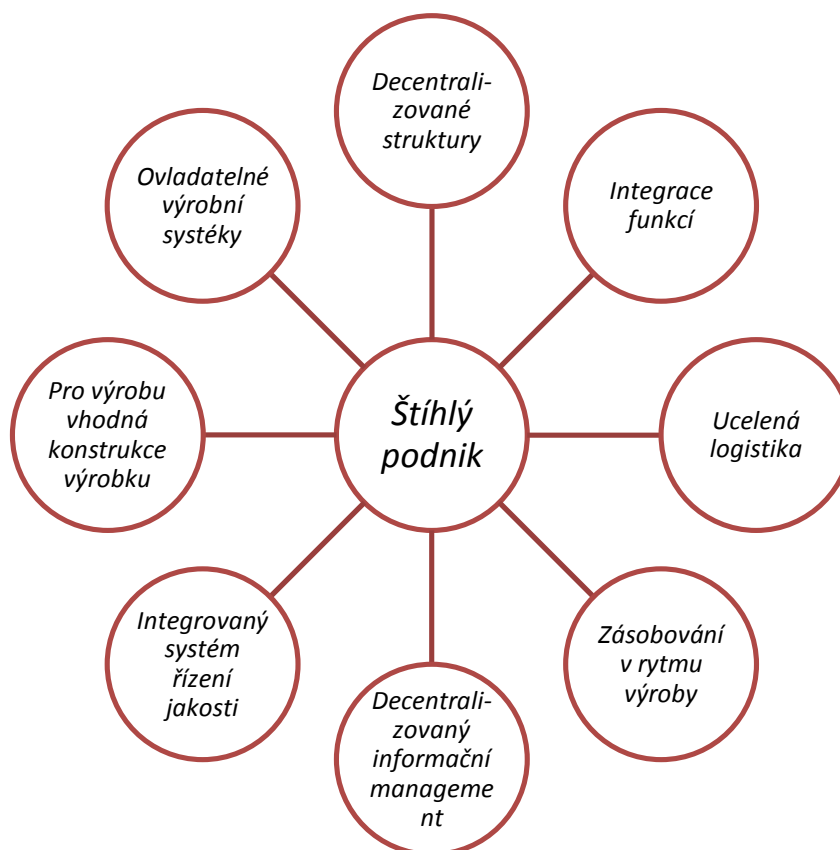
a) metoda KANBAN

b) metoda HEIJUNKA BO

Základními principy štíhlého řízení jsou následující: [13]

- Zákazník – uspokojení zákazníka
- Hodnota – zvýšení hodnoty pomocí snížení plýtvání
- Tok – zlepšení toku
- Rychlost – zvýšení schopnosti redukce časového cyklu
- Flexibilita – zlepšení dovednosti reakce na požadavky zákazníků a trhu

Obrázek č. 7 obsahuje schéma, charakterizující štíhlý podnik:



Obrázek 7 - Schéma štíhlého podniku

Zdroj: upraveno podle [8]

1.2.8 Úplná zaměstnanecká účast

Všichni pracovníci mohou a měli by přicházet s nápady ke zdokonalování.

1.2.9 Integrace dodavatelů

Integrace dodavatelů do plynulého zpracovatelského toku umožňuje požadovat od nich dodávky právě včas (Just-in-Time). Tj. právě ve chvíli, kdy se má dodávka začít zpracovávat. To poskytuje podniku možnost pracovat bez zásob, respektive s velmi malými zásobami.

1.2.10 Dokonalá informační podpora štíhlých systémů

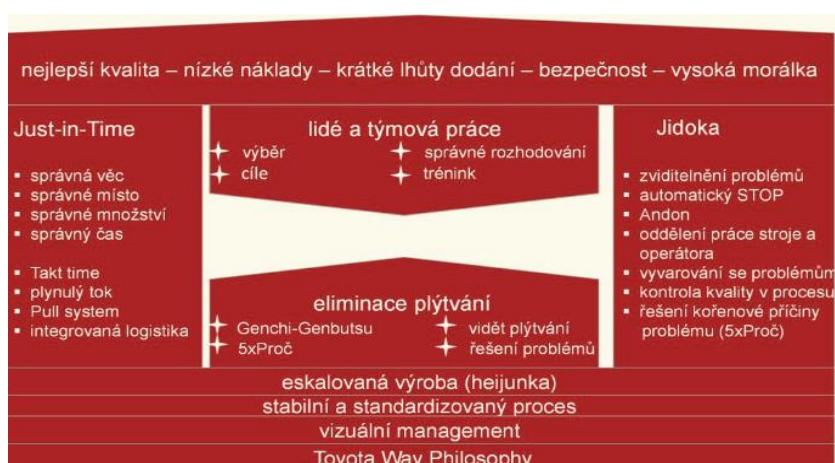
Sběr a vyhodnocování informací, hodnotící postupy, stejně jako normovací a plánovací systémy musí odpovídat potřebám řízení procesů.

Štíhlé produkční systémy [14]

Štíhlý produkční systém má za cíl zajistit podniku tvorbu přidané hodnoty s vyšší efektivitou. Základním předpokladem pro to je nastavení systému tak, abychom zajistili dvě veličiny: tou první je tok (materiálu nebo informací), druhou pak snižování či eliminace ztrát (odstranění plýtvání).

Toyota Production System

Nejznámějším fungujícím efektivním systémem je, již výše zmiňovaný, TPS – Toyota Production System, který je znázorněn na obrázku č. 8. Cílem tohoto systému je dosažení vysoké přidané hodnoty pro zákazníka ve formě nejlepší kvality, nízkých nákladů a krátkých dodacích lhůt. Řadí se sem rovněž zajištění nejlepší možné bezpečnosti a vysoké morálky spolupracovníků.



Obrázek 8 – „Toyota house“ - Toyota production system

Zdroj: [14]

„Toyota house“ stojí na pevné základně, kterou je vlastně celá filosofie Toyoty. Je to odraz vize, strategie a dlouholetého systematického řízení společnosti. Bez této stability se žádný dlouhodobý systém neobejde. Důležitou složkou je vizualizace. Samozřejmostí, respektive nutností, je standardizace procesů a postupů. Standardizace nám rovněž napomáhá proces stabilizovat. V nejvyšším patře je uvedena eskalace, jež nám dovoluje řešit vzniklé situace a události na příslušném patře organizační struktury.

TPS stojí na třech základních pilířích. Prvním z nich je, už několikrát zmiňovaná, zásada *JIT*, o které pojednává subkapitola 1.2.2. Dalším pilířem je *Jidoka* (džidóka). V tomto pojetí se nejedná jen o integraci kvalitativních funkcí do strojního zařízení. Jde zde především o nastavení autonomnosti pracoviště, zabezpečení nulových vad, a to především řešením kořenové příčiny vzniku chyby. Posledním a zároveň nejdůležitějším pilířem TPS jsou *lidé (spolupracovníci) a týmová práce*. Bez nich by byl výrobní systém prázdný a mohl by přestat existovat. Proto je třeba si práce s lidmi, jejich motivace a zapojení do dlouhodobého budování tohoto systému hledět.

Bat'ův produkční systém

Na podobný produkční systém bychom mohli narazit v minulosti i u nás. Jedná se o produkční systém, který aplikoval Tomáš Baťa. Cílem tohoto systému bylo poskytnout službu zákazníkovi. V té době je to moderní myšlenka sama o sobě. Baťa pouze neprodával boty, ale poskytoval službu v podobě péče o nohy jeho zákazníků. Některé pilíře jsou dokonce velmi podobné: autonomnost, eliminace plýtvání. Důležitou součástí byli také lidé – spolupracovníci.

Zásady fungování produkčního systému podle Ing. Pavelky⁴ jsou: [14]

- *„dlouhodobá strategie a vize podniku,*
- *zaměření na lidi – spolupracovníky, jejich rozvoj, kompetentnost a zodpovědnost, zároveň informovanost,*
- *standardizace procesů a postupů,*
- *definování eskalace problémů, nastalých událostí,*
- *zaměření se na plynulý tok materiálu a informací,*

⁴ PAVELKA, M. Výrobní systém: budoucnost nebo přežití? In: *API – Akademie produktivity a inovací, s.r.o.* [online]. 10. 9. 2015 [cit. 2015-12-29]. Dostupné z: <http://www.e-api.cz/25756n-vyrobní-systém-budoucnost-nebo-prezitek>.

- *neustálé zvyšování efektivity eliminací plýtvání a racionalizací procesů,*
- *dbání na kvalitu procesu, práce a produkce. “*

Pavelka dále stanovil další podstatné body, díky kterým je možné štíhlost systému konkretizovat:

- *„neustálé zajištění flexibility zdrojů, zajištění rychlé reakce na požadavky zákazníka,*
- *stálá racionalizace procesů, snižování výrobních nákladů,*
- *řešení příčin, ne důsledků,*
- *rozvoj a učení se. “*

1.3 Kritéria a způsob hodnocení vybraného podniku

V následující části bude hodnocena úroveň a vývoj produktivity práce ve fiskálních letech 2011-2015 v cukrovaru v Českém Meziříčí, který patří společnosti Tereos TTD, a.s. a to pomocí statistických indexů (bazický a řetězový).

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

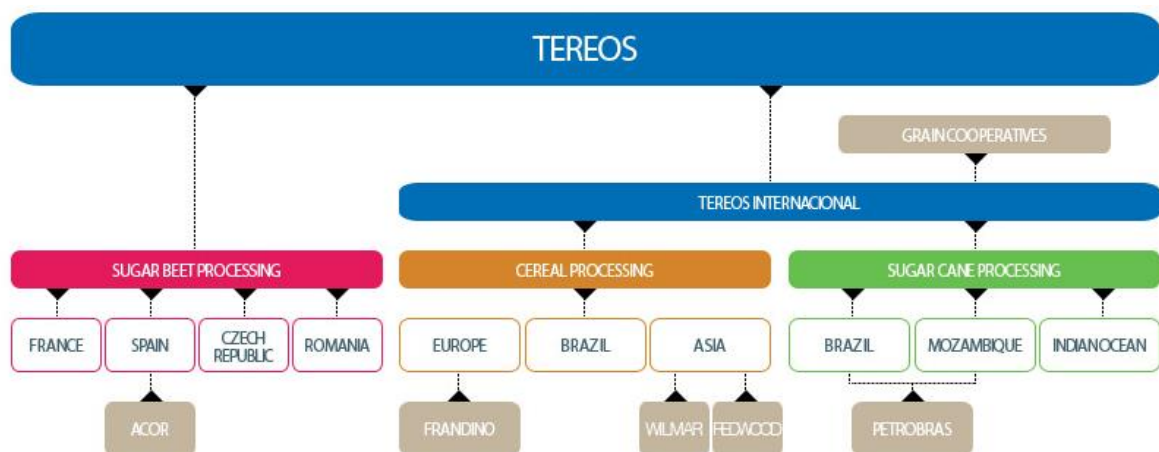
- 1. produktivita práce vztažená na pracovníka**
- 2. produktivita práce vztažená na jednotku pracovní doby**
- 3. produktivita práce vztažená na jednotku mezd.**

2 PRAKTICKÁ ČÁST

2.1 Informace o společnosti Tereos TTD

2.1.1 Charakteristika podniku

Cukrovar v Českém Meziříčí, jehož produktivitou se práce zabývá, je jedním z šesti závodů akciové společnosti Tereos TTD. Ta má na českém trhu velmi vlivné postavení a to nejen v oblasti zpracování cukrové řepy, ale také výroby lihu. Tereos TTD, a.s., se sídlem v Dobrovici, patří mezi nejvýznamnější producenty potravin v České republice. Mezi faktory ovlivňující pozoruhodné výsledky společnosti může patřit i fakt, že je od roku 1992 součástí francouzského koncernu Tereos, který je lídrem v oblasti výroby cukru, škrobu a lihu. Následují dva obrázky. První z nich nastiňuje strukturu zmíněného koncernu, druhý potom logo společnosti Tereos TTD. [23]



Obrázek 9 - Schéma korporace TEREOS

Zdroj: [20]



Obrázek 10 - Logo společností Tereos TTD

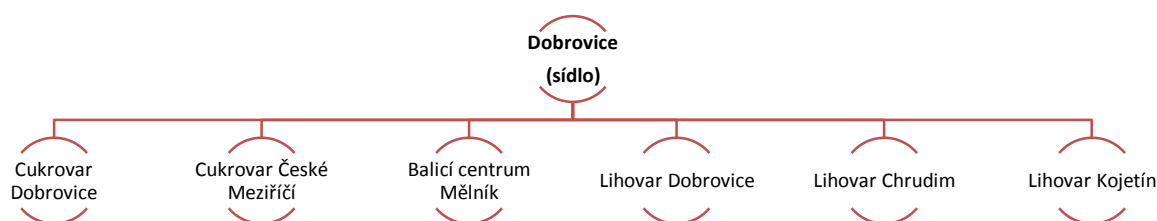
Zdroj: [26]

Strategie společnosti

Hlavním cílem společnosti je zajistit dlouhodobý a trvalý rozvoj společnosti a být silným, spolehlivým a stabilním partnerem pro své pěstitele cukrové řepy a pro své zákazníky. „Jedním z hlavních cílů společnosti je také zajištění bezpečnosti a požadované kvality vyráběných produktů“. V neposlední řadě se společnost chce podílet na veřejném životě v Dobrovinci a přispívat k dobré životní úrovni nejen svých zaměstnanců, ale všech obyvatel Dobrovice. [25]

Struktura společnosti

Uspořádání šestice závodů společnosti zachycuje organizační struktura na obrázku č. 11. Sídlo společnosti se nachází v Dobrovinci nedaleko Mladé Boleslavi ve Středočeském kraji. Zkoumaný závod je v podhůří Orlických hor – v Českém Meziříčí (Královehradecký kraj). Cukrovar v Dobrovinci je největší cukrovar v ČR, cukrovaru v Meziříčí náleží příčka druhá.








Obrázek 11 - Organizační struktura Tereos TDD, a.s.

Zdroj: vlastní zpracování dle [10]

Výrobní program

Společnost vyrobí z cukrovky téměř 300 tisíc tun cukru ročně. A to ve svých závodech v Dobrovinci a Českém Meziříčí. Dále vyprodukuje 900 tisíc hektolitrů lihu, z čehož jednu část tvoří bioetanol (produkce v Dobrovinci) a dalšími částmi jsou jemný a technický líh (produkce v Chrudimi a Kojetíně). V balicím centru v Mělníku je každý den baleno až 800 tun cukru pro konečné spotřebitele. Cukr a líh řadíme do hlavních výrobků společnosti, mezi ty vedlejší patří například řepné pelety, které jsou využívány jako krmivo pro hospodářská zvířata. Přehled druhů balení hlavního výrobku – cukru – obsahuje tabulka č. 2. [23] [24]

Tabulka 2 - Výrobní program - cukr

<p>Cukr bílý KRYSTAL</p> <p>Cukr krystal je sypká směs hrubších bílých krystalů sladké chuti a charakteristické vůně. Je přírodním sladidlem. Jedná se o sacharózu vyráběnou z cukrové řepy.</p> <p>1 kg – má široké uplatnění v domácnosti 5 kg – cukr pro rodinné vaření, pečení a zavařování 15 kg – má uplatnění v širokém spektru potravinářského průmyslu 50 kg – cukr pro široké spektrum potravinářského průmyslu volně ložený - cukr pro velké průmyslové zpracovatele</p>	
<p>Cukr bílý KRUPICE</p> <p>Cukr krupice je sypká směs lesklých malých krystalů bílé barvy, sladké chuti a charakteristické vůně. Je přírodním sladidlem. Jedná se o sacharózu vyráběnou z cukrové řepy.</p> <p>1 kg – obzvláště vhodné pro pečení a vaření 15 kg – balení zvláště vhodné pro pekařské a cukrárenské výroby 50 kg – balení široce využívané v potravinářském průmyslu volně ložený – cukr pro největší průmyslové zpracovatele</p>	
<p>Cukr CAMPING</p> <p>Cukr krupice v hygienickém balení je sypká směs lesklých malých krystalů bílé barvy, sladké chuti a charakteristické vůně. Je přírodním sladidlem. Jedná se o sacharózu vyráběnou z cukrové řepy.</p> <ul style="list-style-type: none">• 5g/125g – balení vhodné na cesty i pro domácí chvíle pohody	
<p>Cukr MOUČKA</p> <p>Cukr moučka je sypká směs rozdrcených krystalů bílé barvy, sladké chuti a charakteristické vůně. Je přírodním sladidlem. Jedná se o sacharózu vyráběnou z cukrové řepy.</p> <ul style="list-style-type: none">• 500 g DOY PACK – praktické uzavíratelné balení zvláště vhodné pro pečení a přípravu cukrovinek• 1 kg – klasické balení pro domácnost i pro cukrářskou výrobu• 15 kg – balení s protihrudkovými látkami je vhodné pro cukráře a pekaře• 15 kg (střední velikost zrna) – moučka pro pekaře a cukráře	
<p>Cukr KOSTKY</p> <p>Cukr kostky je sněhobílá směs krystalů lisovaná do kostek a zabalená v papírové krabičce. Je přírodním sladidlem. Jedná se o sacharózu vyráběnou z cukrové řepy.</p> <ul style="list-style-type: none">• 0,5 kg – balení, které nesmí chybět v žádné domácnosti• 1 kg – tradiční kostky do kávy a čaje• 1 kg bridž kostky – kostky vhodné ke svátečnímu stolu	

Zdroj: vlastní zpracování dle [22]

2.1.2 Cukrovar České Meziříčí

Od roku 1995 se zpracovatelská kapacita cukrovaru v Českém Meziříčí zvýšila více než šedesátkrát, a to nejen díky rozsáhlým rekonstrukcím v roce 2004. V souvislosti s modernizací byla postavena vápenka a chladicí věže. Od roku 2008 také v areálu cukrovaru funguje sušárna řepných řízků, které slouží k produkci pelet.

Cukrovarnická kampaň zde trvá přibližně 130 dní, při níž cukrovar zpracuje 7 500 tun cukrové řepy za den, z které následně vyrobí přibližně 100 000 tun cukru a více než 30 000 tun pelet ročně. [21]

Výsledky hospodaření

Tabulka č. 3 obsahuje hospodářské výsledky meziříčského cukrovaru za období 2011 – 2015. Jak je patrné, výsledky jsou rozmanité. Zejména je poté pozoruhodný výsledek z roku 2014, který převyšuje ten z roku 2011 více než pětkrát.

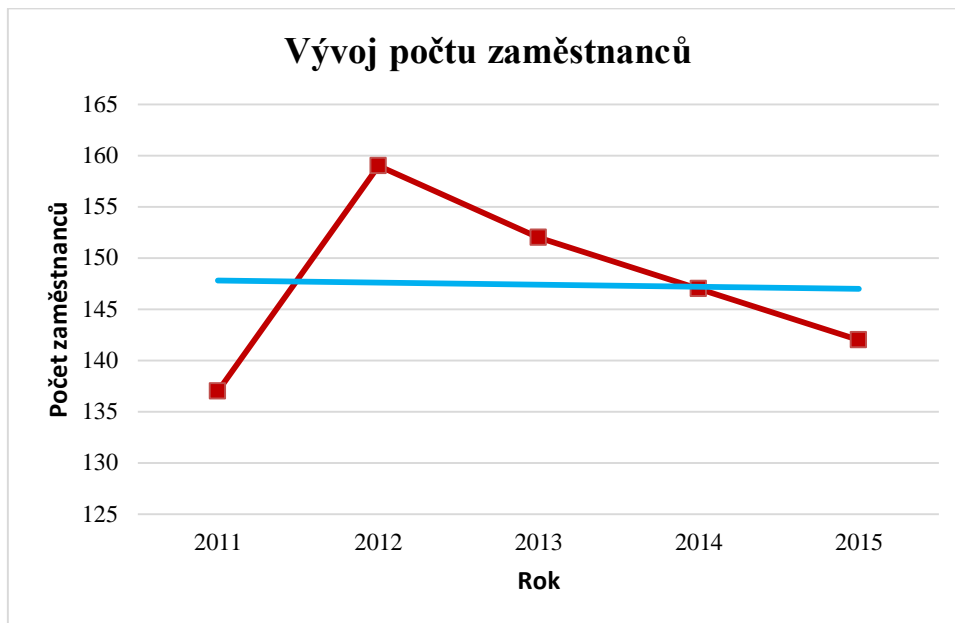
Tabulka 3 - Výsledky hospodaření za fiskální roky 2011 – 2015 v tis. Kč

	2011	2012	2013	2014	2015
výnosy	1 290 003	2 033 861	1 475 387	1 911 162	1 794 068
náklady	1 211 808	1 730 661	1 314 728	1 477 907	1 537 331
HV před zdaněním	78 194	303 200	160 660	433 256	256 737

Zdroj: vlastní zpracování dle: [10]

Vývoj počtu zaměstnanců

V současné době v závodě pracuje 142 stálých zaměstnanců. V období cukrovarnické kampaně, tj. zpravidla od poloviny září do konce kalendářního roku, se zaměstnává dalších 60 zaměstnanců. V průběhu roku cukrovar přibírá ještě brigádníky na krátkodobou výpomoc a to především z blízkého okolí. Průměrný počet stálých zaměstnanců ve sledovaných letech (2011 – 2015) je 147. Jak lze posoudit na obrázku č. 12, počet zaměstnanců se po prvním roce zvýšil o 22, ačkoliv v dalších letech již má počet zaměstnanců klesající charakter. Důvodem je postupné snižování stavu zaměstnanců, přičemž ale objem produkce roste. [10]

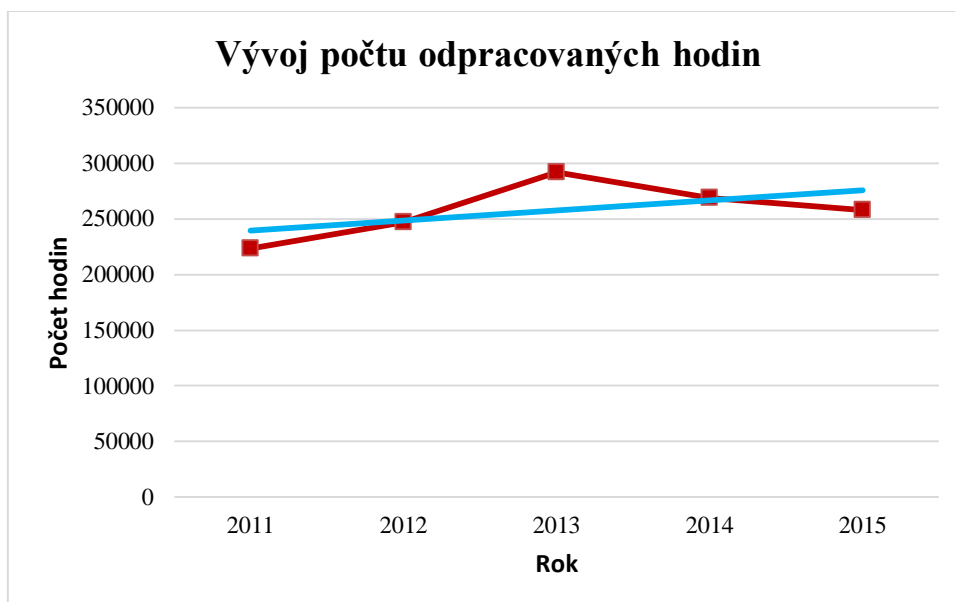


Obrázek 12 - Graf znázorňující vývoj počtu zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování podle [10]

Vývoj počtu odpracovaných hodin

Jak je zřejmé z následujícího grafu, počet odpracovaných hodin se celkem ve sledovaných letech neměnil. Fluktoval v rozmezí 223230 hodin a 291503 hodin. Průměrný počet odpracovaných hodin je 257618.



Obrázek 13 - Graf znázorňující vývoj počtu odpracovaných hodin

Zdroj: vlastní zpracování podle [10]

2.2 Hodnocení produktivity práce ve zkoumaném podniku

Následující kapitola se zabývá analýzou vývoje produktivity práce v cukrovaru v Českém Meziříčí. Sledovaným obdobím jsou fiskální roky 2011 – 2015. Pomocí bazického a řetězového indexu budou komparovány jednotlivé ukazatele produktivity, a to:

- Produktivita práce vztažená na pracovníka (na jednoho zaměstnance)
- Produktivita práce vztažená na jednotku času (na jednu hodinu práce)
- Produktivita práce vztažená na jednotku mezd (na jednu Kč vyplacených mezd).

U bazického indexu byl stanoven jako základ rok 2011. K hodnotě základu jsou hodnoty ostatních období dávány do poměru. Výsledky indexů za jednotlivé roky jsou procentuálně vyjádřeny, přičemž je možné určit, zdali se jedná o růst či pokles produktivity. Řetězový index komparuje hodnoty dvou po sobě jdoucích roků. Výsledky udávají časový vývoj hodnot produktivity práce.

2.2.1 Produktivita práce vztažená na pracovníka

Produktivita práce vztažená na pracovníka byla vypočtena jako podíl tří různých veličin a počtu pracovníků. Konkrétně jsou to tyto:

- Tržby
- Výnosy
- Výkony.

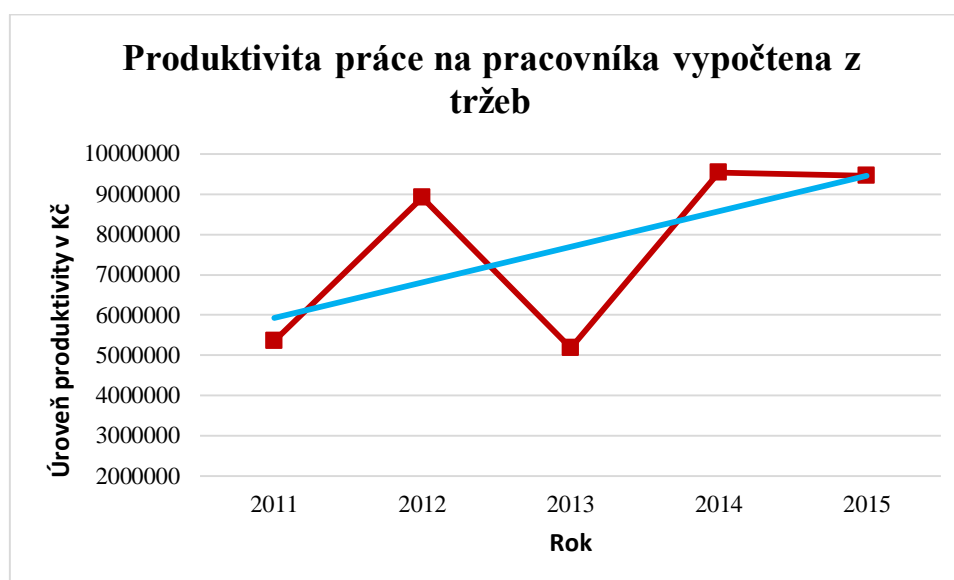
Produktivita práce na pracovníka vypočtena z tržeb

V prvním případě byla produktivita práce v jednotlivých letech vypočtena jako poměr tržeb a počtu pracovníků. Hodnoty produktivity práce na jednoho zaměstnance ve sledovaném období znázorňuje první část tabulky č. 4. Druhá část tabulky udává hodnoty bazických a řetězových indexů.

Tabulka 4 - Produktivita práce na pracovníka vypočtena z tržeb

	2011	2012	2013	2014	2015
tržby v tis. Kč	733 975	1 418 579	786 757	1 401 329	1 342 719
počet pracovníků	137	159	152	147	142
produktivita práce na pracovníka v Kč	5 357 483	8 921 882	5 176 033	9 532 852	9 455 767
Bazický index v %	100	166,53	96,61	177,94	176,50
Řetězový index v %	X	166,53	58,02	184,17	99,19

Zdroj: vlastní zpracování dle [10]

**Obrázek 14** - Graf znázorňující produktivitu práce na pracovníka vypočtenou z tržeb

Zdroj: vlastní zpracování dle [10]

Podle hodnot bazických indexů lze tvrdit, že **produktivita práce**, až na výjimku v roce 2013, **rostla**. Nejednalo se však jen o lehký nárůst, ale o úctyhodný, **téměř 78% nárůst**, oproti prvnímu sledovanému roku, což lze pozorovat i na grafu na Obrázek 14. Řetězový index má velmi kolísající charakter. Rok 2013 i zde působí velký skok (hodnota činí pouhých 58% hodnoty předchozího roku), nicméně další roky se opět vrací do normálu.

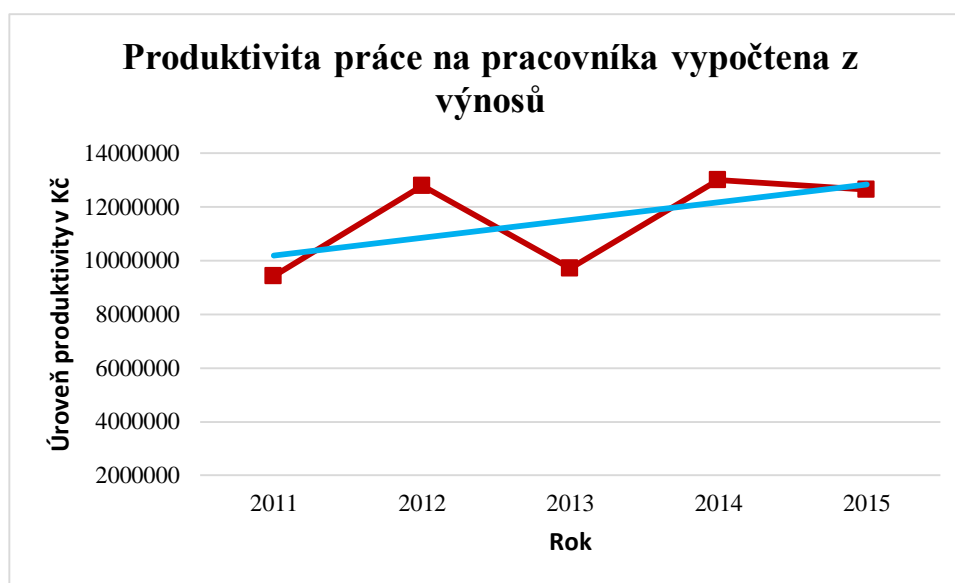
Produktivita práce na pracovníka vypočtena z výnosů

Ve druhém případě byla produktivita práce jednotlivých let vypočtena jako poměr výnosů a počtu pracovníků. Výsledné hodnoty produktivity práce na jednoho pracovníka jsou obsaženy v první části tabulky č. 5. Ve druhé části se nachází hodnoty bazických a řetězových indexů.

Tabulka 5 - Produktivita práce na pracovníka vypočtena z výnosů

	2011	2012	2013	2014	2015
výnosy v tis. Kč	1 290 003	2 033 861	1 475 387	1 911 162	1 794 068
počet pracovníků	137	159	152	147	142
produktivita práce na pracovníka v Kč	9 416 077	12 791 581	9 706 497	13 001 104	12 634 281
Bazický index v %	100	135,85	103,08	138,07	134,18
Řetězový index v %	X	135,85	75,88	133,94	97,18

Zdroj: vlastní zpracování dle [10]



Obrázek 15 - Graf znázorňující produktivitu práce na pracovníka vypočtenou z výnosů

Zdroj: vlastní zpracování dle [10]

Hodnoty bazických indexů nám říkají, že **produktivita práce**, opět až na výjimku v roce 2013, **rostla**. V tomto případě **produktivita vzrostla o 34%** oproti počátečnímu stavu. To

nám ukazuje graf na obrázku č. 15. Co se týče indexu řetězového, ten kvůli roku 2013 stejně jako v prvním případě fluktuuje.

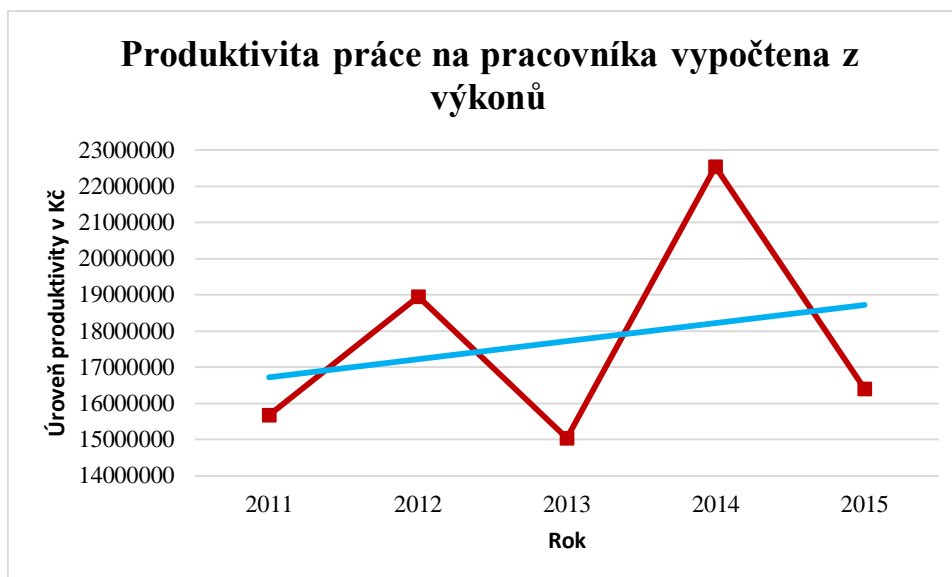
Produktivita práce na pracovníka vypočtena z výkonů

Posledním druhem výpočtu produktivity práce na pracovníka je poměr výkonů (v tomto případě výkony představuje objem produkce rafinády – cukru) a počtu pracovníků. Vypočtené hodnoty obsahuje první část následující tabulky. V části druhé jsou to poté opět hodnoty bazických a řetězových indexů.

Tabulka 6 - Produktivita práce na pracovníka vypočtena z výkonů

	2011	2012	2013	2014	2015
výkony v tis. Kč	2 147 422	3 013 165	2 285 489	3 313 250	2 327 751
počet pracovníků	137	159	152	147	142
produktivita práce na pracovníka v Kč	15 674 611	18 950 722	15 036 111	22 539 117	16 392 616
Bazický index v %	100	120,90	95,93	143,79	104,58
Řetězový index v %	X	120,90	79,34	149,90	72,72

Zdroj: vlastní zpracování dle [10]



Obrázek 16 - Graf znázorňující produktivitu práce na pracovníka vypočtenou z výkonů

Zdroj: vlastní zpracování dle [10]

Z tabulky je zřejmé, že se společnost snaží udržovat objem produkce. V řádku bazického indexu vidíme, že **nárůst produktivity** byl v posledním sledovaném takřka neznatelný (**cca 4,58%**), avšak v průběhu sledovaného období produktivita kolísavě rostla i klesala. Zvláště v roce 2014 vzrostla o 43,79%. Ověřit si to také lze na grafu na obrázku č. 16. Příčinou je pokles počtu zaměstnanců v daném roce. Řetězový index tento výrok ještě utvrzuje. Pod hodnotu 100% klesne právě v letech 2013 a 2015.

2.2.2 Produktivita práce vztažená na jednotku času

Produktivita práce vztažená na jednotku času byla vypočtena jako podíl tří různých veličin a počtu odpracovaných hodin. Konkrétně jde o tyto:

- Tržby
- Výnosy
- Výkony.

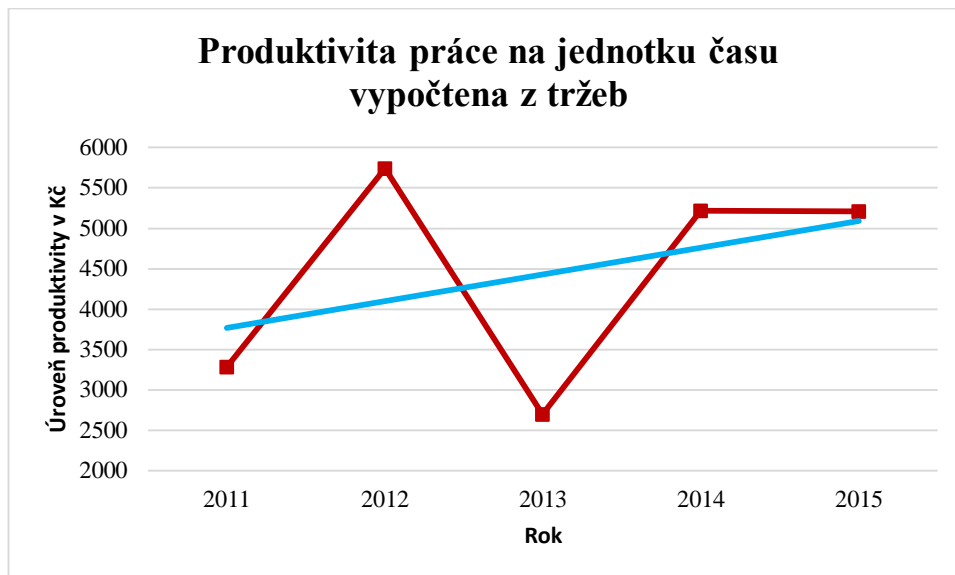
Produktivita práce na jednotku času vypočtena z tržeb

Prvním způsobem výpočtu produktivity práce na jednotku času je poměr tržeb a počtu odpracovaných hodin. Vypočtené hodnoty obsahuje první část tabulky č. 7. Ve druhé části téže tabulky lze komparovat hodnoty bazických a řetězových indexů.

Tabulka 7 - Produktivita práce na jednotku času vypočtena z tržeb

	2011	2012	2013	2014	2015
tržby v tis. Kč	733 975	1 418 579	786 757	1 401 329	1 342 719
počet odpracovaných hodin	223 230	247 060	291 503	268 518	257 780
produktivita práce na hodinu v Kč	3288	5742	2699	5219	5209
Bazický index v %	100	174,64	82,09	158,73	158,42
Řetězový index v %	X	174,64	47	193,37	99,81

Zdroj: vlastní zpracování dle [10]



Obrázek 17 - Graf znázorňující produktivitu práce na jednotku času vypočtenou z tržeb

Zdroj: vlastní zpracování dle [10]

Podle hodnot bazických indexů lze tvrdit, že **produktivita práce**, až na výjimku v roce 2013, **rostla**. Rok 2015 eviduje více než **58% nárůst**, oproti prvnímu sledovanému roku, což lze pozorovat i na grafu na obrázku č. 17. Řetězový index má velmi kolísající charakter. V roce 2013 se jedná o razantní rozdíl, nicméně další roky se opět vrací do normálu.

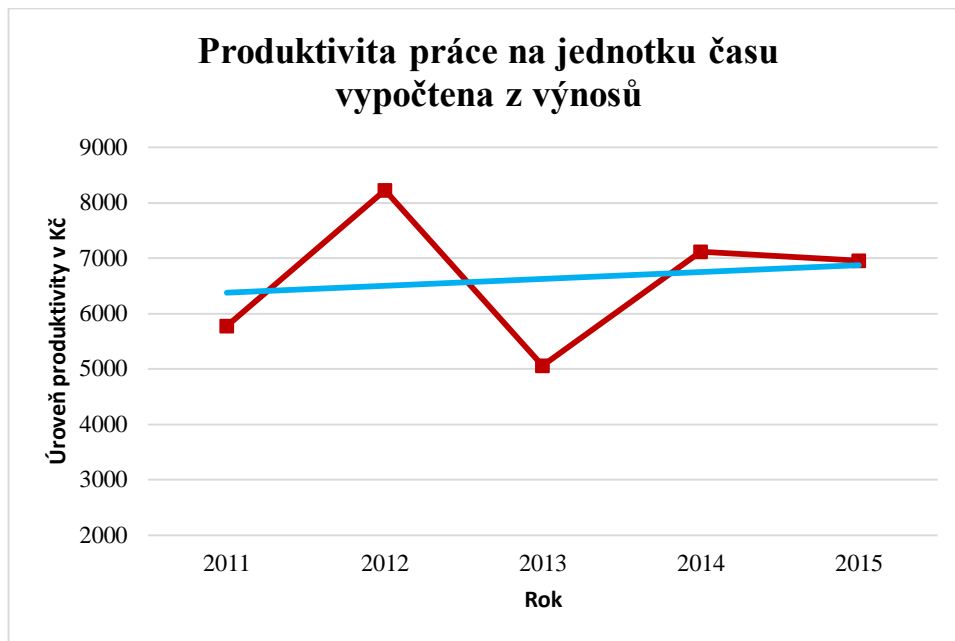
Produktivita práce na jednotku času vypočtena z výnosů

Dalším způsobem, jímž byla produktivita práce na jednu hodinu práce vypočtena, je poměr výnosů a počtu odpracovaných hodin. Výsledky jsou ve čtvrtém řádku tabulky č. 8.

Tabulka 8 - Produktivita práce na jednotku času vypočtena z výnosů

	2011	2012	2013	2014	2015
výnosy v tis. Kč	1 290 003	2 033 861	1 475 387	1 911 162	1 794 068
počet odpracovaných hodin	223 230	247 060	291 503	268 518	257 780
produktivita práce na hodinu v Kč	5 779	8 232	5 061	7 118	6 960
Bazický index v %	100	142,46	87,58	123,16	120,43
Řetězový index v %	X	142,46	61,48	140,62	97,78

Zdroj: vlastní zpracování dle [10]



Obrázek 18 - Graf znázorňující produktivitu práce na jednotku času vypočtenou z výnosů

Zdroj: vlastní zpracování dle [10]

Díky bazickým indexům jsme zjistili, že jsou tyto hodnoty celkem vyrovnané, avšak stále fluktuující. Je možné však tvrdit, že oproti počátečnímu stavu, **produktivita práce** na hodinu práce **vzrostla ve všech letech**. Jedinou **výjimkou je rok 2013**, který je i za těchto podmínek podprůměrný. Jeho hodnota představuje pouhých 87,58% počáteční hodnoty. Mezi prvním a posledním sledovaným rokem je více než **20% nárůst**. Řetězový index potvrzuje právě zmíněné. Graf znázorňující vývoj produktivity se nachází na obrázku č 18.

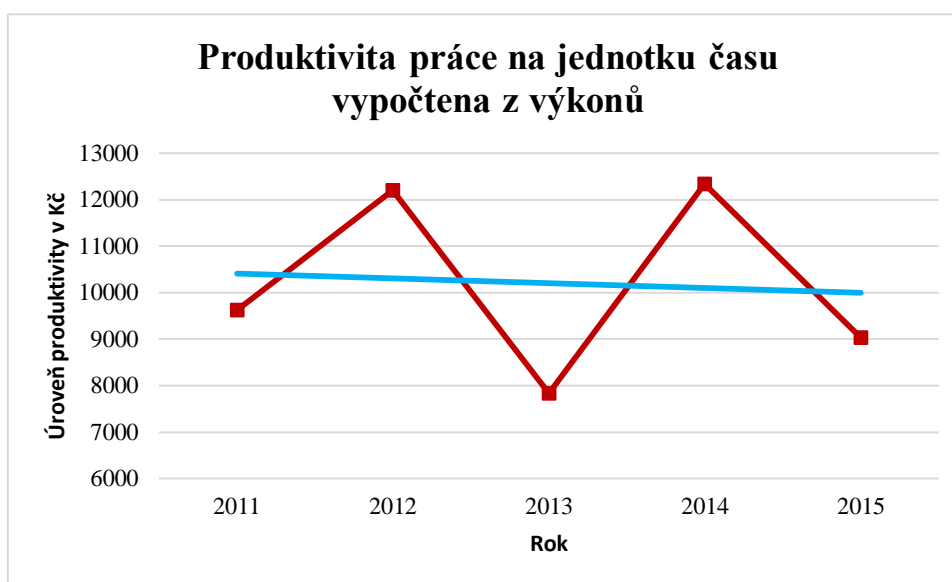
Produktivita práce na jednotku času vypočtena z výkonů

Druhým a zároveň posledním způsobem výpočtu produktivity práce za jednu hodinu je poměr výkonů a počtu odpracovaných hodin. Výsledné hodnoty a také hodnoty bazických a řetězových indexů jsou obsahem tabulky č. 9.

Tabulka 9 - Produktivita práce na jednotku času vypočtena z výkonů

	2011	2012	2013	2014	2015
výkony v tis. Kč	2 147 422	3 013 165	2 285 489	3 313 250	2 327 751
počet odpracovaných hodin	223 230	247 060	291 503	268 518	257 780
produktivita práce na hodinu v Kč	9 620	12 196	7 840	12 339	9 030
Bazický index v %	100	126,78	81,50	128,26	93,87
Řetězový index v %	X	126,78	64,28	157,39	73,18

Zdroj: vlastní zpracování dle [10]



Obrázek 19 - Graf znázorňující produktivitu práce na jednotku času vypočtenou z výkonů

Zdroj: vlastní zpracování dle [10]

V případě tohoto výpočtu poprvé produktivita práce **klesla**. Jedná se však pouze o 6% pokles oproti počátečnímu stavu a v průběhu se také produktivita ve dvou případech zvýšila. Výkyvy ve vývoji produktivity jsou způsobeny poklesem objemu produkce v letech 2013 a 2015. To odráží také řetězový index, který má také fluktuující charakter. Graf týkající se této problematiky nalezneme na obrázku č. 19.

2.2.3 Produktivita práce vztažená na jednotku mezd

Produktivita práce vztažená na jednotku mezd byla vypočtena jako podíl tří různých veličin a mzdových nákladů. Konkrétně se jedná o tyto, již dříve využívané:

- Tržby
- Výnosy
- Výkony.

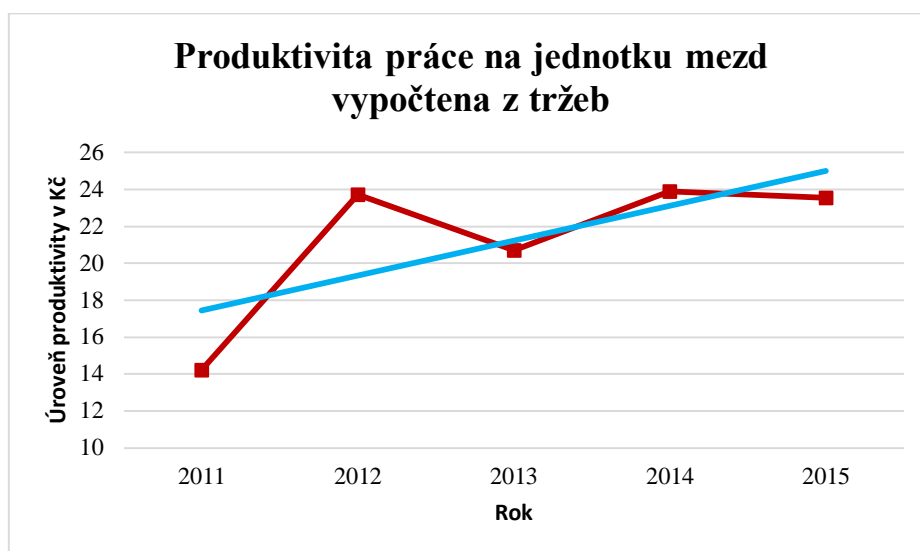
Produktivita práce na jednotku mezd vypočtena z tržeb

Jako první byla produktivita práce na jednu Kč vyplacených mezd vypočtena jako poměr tržeb a mzdových nákladů. Hodnoty produktivity práce na jednoho zaměstnance ve sledovaném období znázorňuje první část tabulky č. 10. Druhá část tabulky udává hodnoty bazických a řetězových indexů.

Tabulka 10 - Produktivita práce na jednotku mezd vypočtena z tržeb

	2011	2012	2013	2014	2015
tržby v tis. Kč	733 975	1 418 579	786 757	1 401 329	1 342 719
mzdové náklady v tis. Kč	51 627	59 786	37 981	58 632	57 031
produktivita práce na jednotku mezd v Kč	14,22	23,73	20,71	23,90	23,54
Bazický index v %	100	159,85	145,64	168,07	165,54
Řetězový index v %	X	159,85	87,27	115,40	98,49

Zdroj: vlastní zpracování dle [10]



Obrázek 20 - Graf znázorňující produktivitu práce na jednotku mezd vypočtenou z tržeb

Zdroj: vlastní zpracování dle - 49 -[10]

Podle hodnot bazických indexů lze tvrdit, že produktivita práce, až na výjimku v roce 2013, **rostla**. Od prvního sledovaného roku **vzrostla** dokonce o **65,54%**. Trend řetězového indexu je fluktuující. Rok 2013, ale i 2015 nedosahuje hodnoty předchozího roku. Obrázek č. 20 znázorňuje graf, jenž zobrazuje vývoj produktivity práce na jednu Kč mezd.

Produktivita práce na jednotku mezd vypočtena z výnosů

Dále jsme k výpočtu produktivity práce na jednu Kč vyplacených mezd použili poměr výnosů a mzdových nákladů. Tabulka č. 11 obsahuje výsledné hodnoty produktivity práce stejně jako hodnoty bazických a řetězových indexů.

Tabulka 11 - Produktivita práce na jednotku mezd vypočtena z výnosů

	2011	2012	2013	2014	2015
výnosy v tis. Kč	1 290 003	2 033 861	1 475 387	1 911 162	1 794 068
mzdové náklady v tis. Kč	51 627	59 786	37 981	58 632	57 031
produktivita práce na jednotku mezd v Kč	24,99	34,02	38,85	32,60	31,46
Bazický index v %	100	136,13	155,46	130,45	125,89
Řetězový index v %	X	136,13	114,20	83,91	96,50

Zdroj: vlastní zpracování dle [10]



Obrázek 21 - Graf znázorňující produktivitu práce na jednotku mezd vypočtenou z výnosů

Zdroj: vlastní zpracování dle [10]

Díky bazickým indexům jsme zjistili, že **produktivita práce** do roku 2013 **rostla**, poté nastal mírný pokles, ačkoli v posledním sledovaném roce byla produktivita práce stále vyšší než v prvním sledovaném roce (**o 25,89%**). To nám říká i index řetězový, jehož hodnoty v posledních dvou letech klesly pod 100%. Tento vývoj je čitelný z grafu na obrázku č. 21.

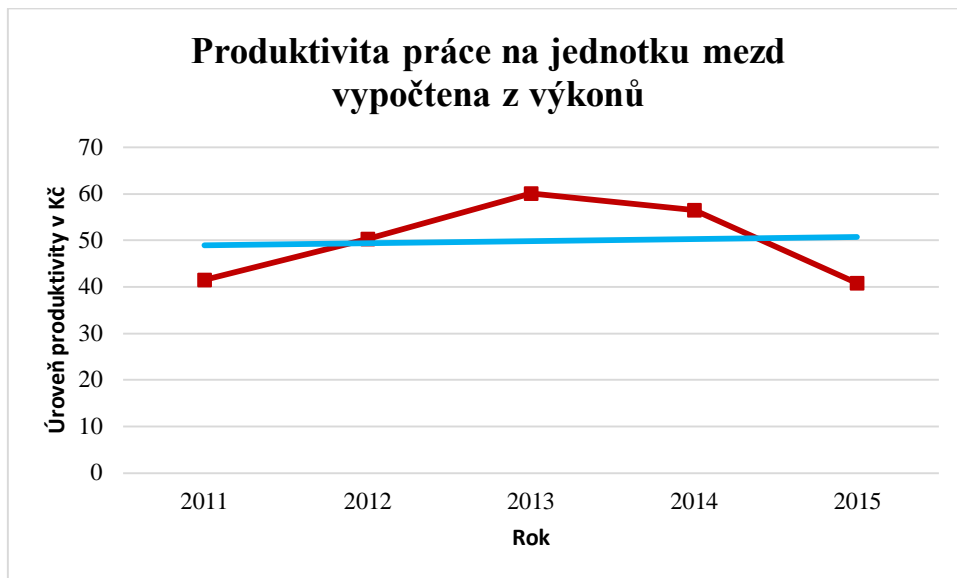
Produktivita práce na jednotku mezd vypočtena z výkonů

Úplně posledním výpočtem byla produktivita práce na jednu Kč vyplacených mezd, jež jsme zjistili jako poměr výkonů (objem produkce cukru v Kč) a mzdových nákladů. Hodnoty produktivity práce na jednotku mezd obsahuje tabulka č. 12, která následuje. V téže tabulce jsou také obsaženy hodnoty bazických a řetězových indexů.

Tabulka 12 - Produktivita práce na jednotku mezd vypočtena z výkonů

	2011	2012	2013	2014	2015
výkony v tis. Kč	2 147 422	3 013 165	2 285 489	3 313 250	2 327 751
mzdové náklady v tis. Kč	51 627	59 786	37 981	58 632	57 031
produktivita práce na jednotku mezd v Kč	41,59	50,40	60,17	56,51	40,82
Bazický index v %	100	121,18	144,67	135,87	98,15
Řetězový index v %	X	121,18	119,38	93,92	72,24

Zdroj: vlastní zpracování dle [10]



Obrázek 22 - Graf znázorňující produktivitu práce na jednotku mezd vypočtenou z výkonů

Zdroj: vlastní zpracování dle [10]

V tomto případě se jedná o **pokles produktivity práce o méně 2 %**. Až do roku 2013 byl trend rostoucí a v posledním roce nepatrně klesl. Příčinou je pokles výkonů (objemu produkce) a zvýšení mzdových nákladů. Řetězový index naše domněnky potvrzuje – poslední dva sledované roky postupně klesá jeho hodnota.

2.3 Shrnutí

Předcházející kapitola (2.2) se zabývala vývojem produktivity práce v českomexičském závodu cukrovarnické společnosti Tereos TTD, a. s. ve fiskálních letech 2011 – 2015. Byly provedeny výpočty parciálních produktivit třemi různými kritérii, které byly následně hodnoceny pomocí bazických a řetězových indexů.

Tabulka 13 - Souhrnná tabulka hodnot produktivity práce v Kč

	2011	2012	2013	2014	2015
PP na pracovníka vypoč. z tržeb	5 357 483	8 921 882	5 176 033	9 532 852	9 455 767
PP na pracovníka vypoč. z výnosů	9 416 077	12 791 581	9 706 497	13 001 104	12 634 281
PP na pracovníka vypoč. z výkonů	15 674 611	18 950 722	15 036 111	22 539 117	16 392 616
PP na hodinu vypočtena z tržeb	3288	5742	2699	5219	5209
PP na hodinu vypočtena z výnosů	5 779	8 232	5 061	7 118	6 960
PP na hodinu vypočtena z výkonů	9 620	12 196	7 840	12 339	9 030
PP na jednotku mezd vypočtena z tržeb	14,22	23,73	20,71	23,90	23,54
PP na jednotku mezd vypočtena z výnosů	24,99	34,02	38,85	32,60	31,46
PP na jednotku mezd vypočtena z výkonů	41,59	50,40	60,17	56,51	40,82

Zdroj: vlastní zpracování dle [10]

2.3.1 Produktivita práce na pracovníka

Jako první autorka analyzovala produktivitu práce vztáženou na pracovníka za jeden rok, jejíž hodnoty vypočítala za pomoci tří různých veličin, které dala do poměru s počtem zaměstnanců. Jednalo se o tržby, výnosy a výkony (ty představuje objem produkce rafinády – cukru). Ve všech třech případech má produktivita práce na jednoho zaměstnance rostoucí charakter. Výjimku ve všech třech případech tvoří rok 2013, kdy trend mírně klesne, avšak v následujících letech produktivita opět roste. Pokles produktivity práce v roce 2013 může být způsoben celkovým snížením ceny cukru, což mělo dopad na výnosy, potažmo celkové tržby podniku, které byly oproti roku 2012 téměř poloviční. V případě výpočtu z tržeb se

v posledním sledovaném roce podle bazického indexu jedná o 78% nárůst vůči prvnímu sledovanému roku, při výpočtu z výnosů evidujeme nárůst 34% a nakonec výpočet z výkonů udává nárůst 4,58%. Příčinu autorka vidí v neustálém zvyšování objemu produkce, potažmo růstu výnosů a tržeb. Řetězový index fluktuuje v souvislosti s rokem 2013, kdy produktivita práce klesla a následně opět vzrostla.

2.3.2 Produktivita práce na jednotku času

Druhým kritériem analýzy byla produktivita práce vztažená na jednotku času (jednu hodinu práce) za jeden rok. Tu autorka vypočítala rovněž pomocí tří veličin, jež dala do poměru s počtem odpracovaných hodin. Těmi byly opět tržby, výnosy a výkony (definovány výše). Produktivita práce na jednotku času vypočtena z tržeb a výnosů má rostoucí trend, avšak hodnota produktivity opět v roce 2013 degraduje, následně opět roste a v roce posledním mírně klesne (téměř stagnuje). Důvodem je, již výše zmíněné, snížení výnosů v návaznosti na snížení ceny cukru a zároveň zvýšený počet odpracovaných hodin. Produktivita práce vypočtena z výkonů mírně klesla, nicméně celkově trend lze považovat za velmi kolísavý. Výkyvy ve vývoji produktivity jsou způsobeny poklesem objemu produkce v letech 2013 a 2015. V případě výpočtu z výnosů se v posledním sledovaném roce navzdory všemu podle bazického indexu jedná o více než 20% nárůst vůči prvnímu sledovanému roku, výpočet z tržeb vykazuje více než 58% nárůst. Při výpočtu z výkonů evidujeme pokles necelých 6%. Hodnoty řetězového indexu v obou případech mají velmi kolísavý charakter.

2.3.3 Produktivita práce na jednotku mezd

Třetí – poslední – část hodnocení byla zaměřena na výpočet produktivity práce na jednotku mezd (jednu Kč vyplacených mezd). Výpočet autorka provedla pomocí tržeb, výnosů a výkonů, které dala do poměru se mzdovými náklady. Stejně jako v předchozích dvou kritériích, produktivita práce na jednu korunu vyplacených mezd vypočtena z výnosů a tržeb vzrostla. Při výpočtu z výkonů téměř nezatelně klesla. Výpočet z tržeb opět odráží pokles prodeje cukru, potažmo pokles tržeb v roce 2013, což znamená také pokles produktivity práce v daném roce. Naopak při výpočtu z výnosů rok 2013 eviduje nárůst produktivity, ačkoli výnosy klesly. Jako příčinu je možné považovat zredukování počtu směn na zaměstnance a úplné zrušení vyplácení přesčasů, což zapříčinilo snížení mzdových nákladů téměř na polovinu. Poslední dva sledované roky se mzdové náklady vrátily do normálu, a to z důvody zvýšení platů zaměstnanců o 15%. Bazický index udává 65,54% nárůst vůči prvnímu sledovanému roku při výpočtu z tržeb, při výpočtu z výnosů evidujeme nárůst

25,89% a nakonec výpočet z výkonů udává pokles méně než 2%. Řetězové indexy reagují na pokles produktivity v letech 2014 a 2015 – jejich hodnota klesne pod 100% (pouze při výpočtu z výnosů). Při výpočtu z tržeb jejich hodnoty mírně kolísají a při výpočtu z výkonů hodnoty postupně klesají. V posledních dvou sledovaných letech klesnou pod hranici 100%.

Doporučení

Výše uvedené poznatky ukazují, že podnik prosperuje a je velmi pravděpodobné, že bude dále expandovat, což je velmi důležité pro jeho budoucí existenci. Jak již bylo zmíněno na začátku práce, obor cukrovarnictví v posledních dvou dekadách muselo opustit na 60 cukrovarů. Proto je tento vývoj pro společnost žádoucí a bylo by vhodné v tomto vývoji pokračovat a i nadále se držet na prvních příčkách v produkci cukru v naší zemi.

Pro udržení tohoto stavu autorka doporučuje pokračovat v činnostech doposud prováděných. Například udržování (nejlépe však zvyšování) objemu produkce, které vede k nárůstu tržeb a výnosů. Snižování počtu zaměstnanců (mzdových nákladů) jistě také přispělo ke zvýšení produktivity práce, avšak nadále ho už autorka nepovažuje za potřebné.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo zhodnotit úroveň produktivity práce ve vybraném podniku.

V teoretické části práce je vymezena hlavní problematika produktivity práce, způsoby hodnocení produktivity práce (statistické porovnávání pomocí indexů). Dále je probírán vývoj produktivity práce v České republice. Nakonec jsou definovány faktory ovlivňující produktivitu práce, mezi které patří například lean management, štíhlé, bezztrátové procesy (lean production), řízení zákazníkem nebo integrace dodavatelů.

V praktické části je provedena analýza vývoje produktivity práce v cukrovaru v Českém Meziříčí, jenž je součástí společnosti Tereos TTD, a.s. V úvodu této části je charakterizován podnik a jeho výrobní program. Pro hodnocení úrovně produktivity práce ve vybraném podniku zvolila autorka následující kritéria: produktivita práce vztažená na pracovníka, produktivita práce vztažená na jednotku pracovní doby a produktivita práce vztažená na jednotku mezd. Sledovaným obdobím byly fiskální roky 2011 – 2015. Vývoj produktivity práce byl hodnocen pomocí statistického porovnávání (bazické a řetězové indexy).

Z výše vypočtených hodnot a jejich následné analýzy lze tvrdit, že **produktivita práce ve sledovaném období vztažená na pracovníka, jednotku času a mezd vybraného podniku s výjimkami roste**. Pouze ze dvou výpočtů z výkonů byl zjištěn pokles produktivity práce. Jednalo se však pouze o pokles maximálně 6% a byl způsoben poklesem objemu produkce (výkonů).

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ALEXY, J. Finančná a ekonomická analýza. Bratislava: Iris, 2005, 121 s. ISBN 80-89018-90-4.
- [2] BUCHTA, M. Manažerská ekonomika. Vyd. 4., (přepřac.). Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008, 168 s. ISBN 978-80-7395-072-9.
- [3] BUREŠ, V. Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 212 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1978-8.
- [4] Český statistický úřad - Databáze Eurostatu. Produktivita na odpracovanou hodinu [online]. 2015 [cit. 2015-12-18]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h?ptabkod=tsdec310>
- [5] Český statistický úřad - Databáze Eurostatu. Produktivita práce na zaměstnanou osobu [online]. 2015 [cit. 2015-12-18]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h?ptabkod=tec00116>
- [6] Český statistický úřad – Výkonnost ekonomiky a trh práce v ČR [online]. 2014 [cit. 2015-12-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/vykonnost-ekonomiky-a-trh-prace-v-cr-1995-2013-1xk86ohllu>
- [7] HINDLS, Richard. Statistika pro ekonomy. 8. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007, 415 s. ISBN 978-80-86946-43-6.
- [8] HOLÁTOVÁ, D. Zefektivňování, zvyšování výkonnosti a kvality [online]. 2012 [cit. 2015-12-20]. Dostupné z: <http://www2.ef.jcu.cz/~holatova/Dokumenty%20302/Man%20II/7%20c%20Lean%20%20management19.11.2012.ppt>.
- [9] HUČKA, M, E. KISLINGEROVÁ a M. MALÝ. Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2011, xv, 275 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-198-7.
- [10] Interní zdroje společnosti Tereos TTD.
- [11] KLEČKA, J. Produktivita a její měření - nové přístupy [online]. 2008 [cit. 2015-12-08]. Dostupné z: <http://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=eam&pdf=13.pdf>
- [12] KOŽENÁ, M. Manažerská ekonomika: teorie pro praxi. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xiii, 216 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-673-2.

- [13] Lean management [online]. 2014 [cit. 2015-12-05]. Dostupné z: <http://files.4firms.eu/200000008-db032de742/Let%C3%A1k%20-%20Lean%20management%20.pdf>.
- [14] PAVELKA, M. Výrobní systém: budoucnost nebo přežitek? In: API – Akademie produktivity a inovací, s.r.o. [online]. 10. 9. 2015 [cit. 2015-12-29]. Dostupné z: <http://www.e-api.cz/25756n-vyrobní-system-budoucnost-nebo-prezitek>.
- [15] SPEJCHALOVÁ, D. Management kvality. Vyd. 3. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011, 211 s. ISBN 978-80-86730-68-4.
- [16] SYNEK, M, H. KOPKÁNĚ a M. KUBÁLKOVÁ. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2009, xviii, 301 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3.
- [17] SYNEK, M. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247- 3494-1.
- [18] TOMEK G. a V. VÁVROVÁ. Integrované řízení výroby: od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 366 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4486-5.
- [19] VEBER, J. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007, 201 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1782-1.
- [20] Webové stránky koncernu Tereos [online]. 2016 [cit. 2016-03-07]. Dostupné z: <http://tereos.com/en/our-group/group-structure>
- [21] Webové stránky společnosti Tereos TTD – České Meziříčí [online]. 2016 [cit. 2016-03-07]. Dostupné z: <http://www.cukrovarytttd.cz/vyroba/zavody/cukrovar-ceske-mezirici/>
- [22] Webové stránky společnosti Tereos TTD – Naše produkty [online]. 2016 [cit. 2016-03-07]. Dostupné z: <http://www.cukrovarytttd.cz/obchod/nase-produkty/cukr/>
- [23] Webové stránky společnosti Tereos TTD – Profil [online]. 2016 [cit. 2016-03-07]. Dostupné z: <http://www.cukrovarytttd.cz/o-spolecnosti/profil/>
- [24] Webové stránky společnosti Tereos TTD – Společnost v číslech [online]. 2016 [cit. 2016-03-07]. Dostupné z: <http://www.cukrovarytttd.cz/o-spolecnosti/spolecnost-v-cislech/>

- [25] Webové stránky společnosti Tereos TTD – Strategie společnosti [online]. 2016 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z:<http://www.cukrovarytttd.cz/o-spolecnosti/strategie-spolecnosti/>
- [26] Webové stránky společnosti Tereos TTD [online]. 2016 [cit. 2016-03-07]. Dostupné z:
<http://www.cukrovarytttd.cz/>
- [27] Zpráva o podnikatelské činnosti [online]. 2016 [cit. 2016-03-07]. Dostupné z:
http://www.cukrovarytttd.cz/ke_stazeni/zprava%20o%20cinnosti%202015.pdf