

PRODUKTIVITA PRÁCE OD DOB FREDERICKA WINSLOWA TAYLORA AŽ PO SOUČASNOST

Markéta Špičková ^{a)}, Renáta Myšková ^{b)}

^{a)} Ústav ekonomiky a managementu, Fakulta ekonomicko-správní, Univerzita Pardubice, ^{b)} Ústav ekonomiky a managementu, Fakulta ekonomicko-správní, Univerzita Pardubice

Abstract: *The paper compares the classical management theory and the current status of productivity monitoring, defines indicators of productivity and characterizes the ways that can increase the productivity. The paper states ways of the productivity monitoring that is used in current practice. Also it is stated here, what changes happened in the view to productivity during the transition from industrial to knowledge society.*

Keywords: *Classical theory of Management, Productivity, Partial and Total Factor Productivity, Labour productivity*

1. Úvod

Spolu s vývojem společnosti se mění i podmínky pro podnikání a v důsledku toho i celá ekonomika. Kislingerová [8] zmiňuje: „Fordova hromadná výroba byla realizována v diametrálně odlišných podmínkách, než v jakých řídí například současná Toyota.“ Podniky jsou citlivými organismy ekonomiky, které se musejí neustále adaptovat v nových podmínkách a v nově přicházejících trendech. Za současné a zároveň velmi vlivné faktory lze považovat globalizaci a stále se zvyšující konkurenci působící ve vysoce turbulentním prostředí. Tyto vlivy podněcují neustálé vytváření nových metod, přístupů či technik umožňujících zefektivnit podnikové řízení. Současný stav lze hodnotit následovně: „Pro nový svět, ať už ho nazýváme společností informační, postindustriální, postkapitalistickou nebo znalostní, potřebují podniky nové přístupy k řízení.“ [8]

Příspěvek se zabývá možnostmi zvyšování podnikové produktivity, měřením produktivity a komparací současného stavu s klasickou teorií managementu v oblasti této problematiky.

2. Cíl a vědecké metody

Cílem příspěvku je provést komparaci způsobu hodnocení produktivity práce od dob F. W. Taylora až po současnost s důrazem na vztah člověk-stroj popisovaný v rámci teorií managementu. Příspěvek je psán na základě provedené analýzy a syntézy vědeckých poznatků, s využitím kauzální analýzy, komparace a dalších vědeckých metod.

3. Produktivita z hlediska teorie

V úvodní kapitole je zpracována literární rešerše, která popisuje jednotlivé přístupy k managementu a představitele klasického managementu. Z této rešerše vyplývají faktory ovlivňující produktivitu práce z pohledu čtyř škol, kterými je tvořena klasická teorie. Dále jsou charakterizovány typy produktivit a vybrané způsoby jejich měření.

3.1 Rešerše odborné literatury

Je těžké jednoznačně utřídit všechny dostupné poznatky o stávajících i nově vznikajících přístupech k teoriím managementu. Každá teorie či směr má své charakteristické představitele. Různé literární zdroje uvádějí různá pojmenování, různé členění a rozmanité přiřazení představitelů příslušným teoriím řízení. Tento článek se soustředí pouze na vybranou část, a to klasickou teorii managementu a její typické představitele. Nejvýznamnějším představitelem je Frederick Winslow Taylor, ovšem v ČR byl významným představitelem tohoto směru geniální podnikatel Tomáš Baťa.

Podle amerických autorů K. M. Bartola a D. C. Martina [2] představuje klasická teorie managementu takový pohled na management, který klade důraz na hledání způsobů, jak zvládat práci a organizování efektivněji. Tento směr je označen jako klasický, protože zahrnuje rané práce a všechny související příspěvky, které tvořily hlavní kořeny oblasti managementu. Skládá se ze tří různých přístupů: z vědeckého, byrokratického a správního managementu.

Blažek [4] vymezuje dokonce čtyři klasické školy:

- škola vědeckého řízení,
- škola lidských vztahů,
- škola správního řízení,
- škola byrokratického řízení.

Škola vědeckého řízení je považována za nejstarší proud managementu z výše uvedených. Tento proud klade důraz na tři výrobní faktory: člověka, výrobek a stroje. Určovaly se normy spotřeby času, který byl nezbytně potřeba pro sledovaný výkon. Normy se staly nezbytným podkladem pro dílenské plánování, tak i pro odměňování na základě úkolové mzdy. Úkolové mzdy byly vnímány jako spravedlivý faktor odměňování a navíc byl prokázán i motivační účinek. Byla-li i organizace práce promyšlená, produktivita práce se díky těmto faktorům (úkolové mzdy a efektivní organizace práce) rapidně zvyšovala. Blažek [4] míní: „Za pozitivum školy vědeckého řízení je dodnes považována její snaha o objektivně zdůvodněné racionální postupy plánování, provádění a odměňování práce. Za negativum je naproti tomu považována preference autoritativního stylu řízení, vycházející ze zjednodušeného pojetí člověka, kterého inženýrské postupy degradovaly na výrobní faktor chápaný souměřitelně se strojem či výrobkem.“

Škola lidských vztahů vyzdvihuje psychologické a sociální aspekty činnosti lidí. „V souvislosti se vznikem této školy bývá zpravidla připomínán experiment v hawthornských závodech americké společnosti Western Electric v Chicagu, kdy bylo

poprvé potvrzeno, že na výkonnost lidí a růst produktivity práce mají rozhodující vliv nikoliv fyzikální podmínky, nýbrž faktory psychologické a sociální [4].“ Na škole lidských vztahů si dodnes ceníme přínosu, který spočívá v efektivní motivaci. Motivace je vnímána jako účinnější faktor než jiné faktory, které navíc vyžadují vložení prostředků např. zlepšení pracovních podmínek. Za nevýhodu této školy je považováno zaměření pouze na psychologické a sociální aspekty na úkor ostatních aspektů.

Škola správního řízení se snažila tento přístup koncipovat celistvě, neboť pojem „správa“ je vnímán jako celkové řízení dané organizační jednotky. Přístup zaměřuje svou pozornost na činnost řídicích pracovníků, zejména na vyšších řídicích stupních, kde se uplatňují individuální a univerzální postupy řízení. Podle Blažka [4] se řízení podniku skládá z šesti základních druhů činností, a to činností technických, obchodních, finančních, ochranných, účetních a správních. V rámci této školy bylo definováno pět funkcí správy (plánování, organizování, přikazování, koordinování a kontrolování) a čtrnáct principů úspěšné správní činnosti, za nejvýznamnější je považován princip dělby práce na základě specializace, princip jediného odpovědného vedoucího a princip rovnováhy mezi pravomocí a odpovědností. Výše uvedené principy nemají sloužit jako jednoznačný přímý návod jak jednat, mají pouze pomáhat vedoucím pracovníkům v jejich jednání. Z koncepce školy správního řízení dodnes platí Fayolovo pojetí celistvého, vzájemně provázaného a vyváženého řízení podniku jako celku. Nevýhodou je, že se tato škola snažila košaté praktické zkušenosti vměstnat pouze do podoby zobecněných schémat.

Škola byrokratického řízení je tvořena jednoznačně určenou hierarchií moci a pořádku. Byrokratický přístup pevně vymezuje racionální uspořádání organizace. Jako pozitivum školy byrokratického řízení lze zmínit, že tento myšlenkový směr je klasickým východiskem i pro dnešní organizační řády a normy. Jako negativum školy je vnímáno [4]: „přeceňování formální stránky organizace a naopak podceňování její neformální stránky.“ Škola byrokratického řízení byla negativně ovlivněna jazykovou bariérou. Weberovy práce byly objeveny v anglicky mluvících zemích (v USA a v Anglii) až ve čtyřicátých letech 20. století.

Kolektiv autorů (Bělohávek, Košťan, Šuleř) [3] popisuje tzv. Mechanistický přístup: „Mechanistická organizace aplikovala vztahy jednotlivých částí strojů - pák, ozubených koleček, převodů – na řízení lidí.“ Klasikové vycházeli z úvahy: „Pokud bude přesně vymezeno, co mají lidé dělat, a pokud budou lidé důsledně tato pravidla dodržovat, budou organizace pracovat bez problémů. Název tohoto přístupu je tedy odvozen od přesného fungování strojů, jež bylo pro klasiky managementu inspirací. Mezi představitelé Mechanistického přístupu se řadí: Max Weber, Henri Fayol nebo Lyndall Urwick (aplikovali mechanistická pravidla do administrativy a sestavili modely optimálního fungování úřadů), Federick Taylor a manželé Gilbrethovi (vypracovali na mechanistických principech postupy, které měly vést k zefektivnění práce dělníků). [3]

Mechanistický přístup je v odborné literatuře [3] členěn pouze na tři směry:

- **teorie byrokracie** – autor této klasické teorie je Max Weber,

- **klasické řízení** – jako tzv. otcové klasického managementu jsou autoři: Henri Fayol, F. W. Mooney, Lyndall Urwick,
- **vědecké řízení** – hlavním představitelem byl Frederick Taylor.

Lang [12] uvádí tři jména klasiků managementu, se kterými jsou spojeny přelomové momenty ve vývoji v oblasti řízení podniku: Taylor, Fayol, Weber.

Kolektiv anglických autorů (Donnelly, Gibson, Ivancevich) [6] klasickou teorii managementu a její směry nazývají odlišně. Klasický přístup označují jako „Základy řízení práce a organizací“, o vědeckém managementu píší jako o tzv. „Managementu práce“. Hlavním představitelem Managementu práce byl provozní manažer Midvale Steel Company Frederick W. Taylor, který poprvé začal vědecky analyzovat práci. Z poznatků získaných svým snažením Taylor formuloval čtyři principy řízení práce. Další následovníci určili postupy zjednodušení práce. Konkrétně jsou míněni manželé Gilbrethovi. Aplikace jejich principů zjednodušování práce přispěla ke zvýšení produktivity lidské práce. Nikoli následovníkem, ale blízkým spolupracovníkem Taylora byl Henry L. Gantt. I on se zajímal o možnosti zvyšování produktivity práce na úrovni provozu a zasloužil se o sestavení diagramu, který zobrazuje vztah mezi plánovaným a skutečným průběhem práce. Sestavení Ganttova diagramu představuje významný přínos pro vědecký management. Taylor a manželé Gilbrethovi se zaměřili na řízení výkonných pracovníků, ale Gantt se naopak zaměřil na práci manažerů. Domníval se, že efektivnější práce manažerů bude zvyšovat produktivitu práce. Podle autorů (Donnelly, Gibson, Ivancevich) [6]: „Věřil, že kompetence manažerů by měla být zvyšována jejich vzděláváním a že je jejich morální povinností používat pro rozhodování vědeckých přístupů. Tak rozšířil Gantt pojetí vědeckého managementu o analytickou práci manažerů.“

Dále lze zmínit principy efektivnosti, které určil Harrington Emerson a které doporučují manažerovi, aby [6]:

1. používal objektivní, vědecké analýzy;
2. určoval realistické cíle;
3. každý prvek chápal jako součást nějakého celku;
4. používal standardizované postupy a metody;
5. odměňoval jednotlivce za úspěšné plnění přidělených úkolů.

Emerson byl dalším představitelem, který se zasloužil o rozvoj managementu, ovšem ne všechny publikace ho zmiňují.

Wehrich a Koontz [20] uvádějí, jak se postupně vyvíjelo pojetí managementu a používají výstižný pojem „Teorie džungle managementu“. Svou knihou přispívají k „poznání džungle“ a dodávají: „Dobré poznání historie pojetí managementu může pomoci i vám vyhnout se objevování již dříve objevených idejí“. Jako tradičního představitele vědeckého managementu zmiňují vedle Fredericka Taylora a Henry L. Gannta také Franka a Lillian Gilbrethovi. Zatímco Frank se soustředil na efektivnost prováděné práce, Lillian se soustředila na lidské aspekty práce.

Vodáček [19] zmiňuje podnikatele Tomáše Baťu a jeho obrovský význam pro vznik a rozšíření české verze vědeckého řízení v ČSR. Dalšími českými odborníky

zabývajícími se „vědeckým řízením“ byli: S. Špaček, B. Štěpánek, V. Verunáč. Škola vědeckého řízení je obecně považována za ryze americký směr, ale nutno zmínit jeho významný vliv na české podmínky po první světové válce - roku 1920 byl zřízen samostatný vědecký ústav pro otázky moderního řízení – „Masarykova Akademie práce“. V Praze přednášel i tradiční představitel tohoto směru F. B. Gilbreth a roku 1924 se čeští představitelé zasloužili o uspořádání I. Mezinárodního kongresu pro vědecké řízení v Praze.

V tabulce 1 jsou pro názornost stručně charakterizovány jednotlivé školy, jejich představitelé a faktory, které byly sledovány ve vztahu k produktivitě.

Tab. 1: Přehled škol, představitelů a faktorů klasického managementu ovlivňujících produktivitu práce

Škola:	Představitelé:	Sledované faktory ovlivňující produktivitu:
Škola vědeckého řízení	Frederik W. Taylor (1856 – 1915) Henry L. Gantt (1861 – 1919) Frank B. Gilbreth (1868 – 1924) Lilian M. Gilbrethová (1878 – 1972) Harrington Emerson (1853 – 1931) Tomáš Baťa (1876 – 1932)	Normy spotřeby času, úkolové mzdy, efektivní organizace práce, (člověk je považován za stejný výrobní faktor, jako je stroj nebo výrobek.)
Škola lidských vztahů	Elton Mayo (1880 – 1949) Mary P. Folletová (1868 – 1933) Hugo Münsterberg (1863 – 1916)	Faktory psychologické a sociální, morálka, vzájemný vztah mezi členy skupiny (pocit sounáležitosti), udělování rad, vedení lidí a efektivní motivace.
Škola správního řízení	Henri Fayol (1841 – 1925), zakladatel tohoto myšlenkového směru	Vyvážené řízení podniku jako celku, činnost řídicích pracovníků, 14 principů úspěšné správní činnosti.

<p style="text-align: center;"><i>Škola byrokratického řízení</i></p>	<p style="text-align: center;">Max Weber (1864 – 1920)</p>	<p>Dělbá práce, práce podle pravidel, souvislý řetěz příkazů, pracovní postup založený na výkonnosti a věku, (forma organizace připomínající stroj - precizní, stabilní, disciplinovaný, spolehlivý).</p>
---	--	---

Zdroj: vlastní zpracování z rešerše literatury, 2010

3.2 Matematické vyjadřování efektivnosti a její typy

Obecně je produktivita vyjadřována poměrem, kdy v čitateli jsou zaznamenány výstupy a ve jmenovateli vynaložené vstupy určité jednotky. Výstupy i vstupy mohou být vyjádřeny v různých naturálních jednotkách nebo v hodnotových (peněžních) jednotkách. Hodnotové jednotky se používají u výrob s různorodou produkcí. Úroveň produktivity je vždy sledována za určité období. Produktivita dosahuje vzrůstající tendence, když se vyrábí více užitečných věcí s použitím méně zdrojů. Do značné míry je produktivita ovlivněna kvalitou. Skrze produktivitu mohou výrobci ovlivňovat nákladovou výši a následně mohou snížit ceny výrobků. Tyto efekty pak přináší pozitivní dopady například v podobě zvýšeného počtu zákazníků nebo získání vyššího zisku za výrobky. Rozlišují se dva základní typy produktivity: parciální a celková.

V ekonomické teorii se lze setkat s následujícími typy produktivity [8]:

Podle toho, zda má, nebo nemá hodnotový rozměr, se rozlišuje

- **technická produktivita**, která je relací výstupu a vstupu poměřovaných pouze v naturálních jednotkách,
- **(technickoekonomická) produktivita** jako relace výstupu a vstupu poměřovaných naturálními jednotkami v hodnotovém (peněžním) ocenění.

Podle stupně agregace se rozlišuje

- **produktivita mikroekonomická**, vztahující se k určité konkrétní výrobě nebo podniku, a
- **produktivita makroekonomická**, zjišťovaná (obvykle) za národní ekonomiku.

Podle komplexnosti uvažovaného vstupu se rozlišuje

- **produktivita celková**, kde jsou s výstupem poměřovány všechny použité složky vstupu (všechny výrobní faktory), a

- **produktivita parciální**, která poměřuje relaci výstupu a určitého druhu užitého vstupu (např. *produktivita práce*).

3.2.1 Celková produktivita

Produktivita souhrnu výrobních faktorů hodnotí účinnost všech zdrojů a vstupů. Celková produktivita je vyjadřována souhrnně za všechny uvažované vstupy, proto bývá pro podnik rozhodující. Celkovou produktivitu vyjadřuje následující vztah [15]:

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

3.2.2 Parciální produktivita a produktivita práce

Produktivita parciální znamená sledování dílčí produktivity určitého výrobního faktoru např. práce či kapitálu. Příkladem parciální produktivity je produktivita práce, která má významný vliv na řízení podniku a z možných parciálních produktivit se v podnikové praxi sleduje nejčastěji.

Pro výpočet produktivity práce se používají následující ukazatele[13]:

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

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

$$PP_c = \frac{\text{tržby}}{\text{náklady celkem (např. mzdové náklady)}}$$

Ukazatel PPb se používá při hodnocení produktivity práce vnitropodnikových útvarů. Přidaná hodnota v obou ukazatelích je tvořena hodnotou produkce sníženou o mezipotřebu. Hodnotu produkce tvoří tržby (výnosy za produkci), mezipotřebou jsou míněny veškeré náklady za suroviny, materiály a služby. Přidaná hodnota je pak součtem mezd, sociálních dávek a operačního přebytku.

Pro výpočet produktivity práce se také doporučuje využívat ukazatelů, které mají v čitateli výstup, tzn. čistou produkci. U ukazatele PPc, kde se do čitatele dosazují výnosy, tržby nebo hrubý obrát dochází ke zkreslení v důsledku růstu podílu nakupovaných vstupů, zatímco při dosažení přidané hodnoty je zkreslení eliminováno.

Pro dosažení uspokojivé vypovídací schopnosti produktivity práce je nutné se zaměřit i na dosazované vstupy do jmenovatele zlomku. Jako vstup ukazatel nabízí počet pracovníků, ale obecně se nedoporučuje výpočet s tímto vstupem provádět. Je

zapotřebí tento vstup více zpřesnit například počtem odpracovaných hodin zmíněných pracovníků nebo zúžit skupinu zúčastněných pracovníků podle profese, tj. např. na pracovníky ve výrobě a administrativní pracovníky.

Rostoucí produktivita práce je faktorem úspěšného podniku. S rostoucí produktivitou dochází k internímu růstu podniku a zároveň se zvyšuje životní úroveň zaměstnanců.

3.2.3 Celková produktivita versus parciální

Stále častěji je upozorňováno na skutečnost, že řízení na základě parciálních produktivit (např. produktivity práce) je nedostačující a získané hodnoty z takovýchto ukazatelů obsahují velké množství zkreslení, které je třeba eliminovat. Veber [17], Kislíngrová [8], Klečka [9] poukazují na důležitost sledování celkové produktivity neboli produktivity souhrnu výrobních faktorů (TFP-Total Factor Productivity) v rámci podnikového řízení.

„Při uvažování o produktivitě je potřebné si uvědomit, že jakékoli ukazatele jsou pouze změřený důsledek, příčiny mohou ležet daleko od zdroje těchto ukazatelů.“ [1]

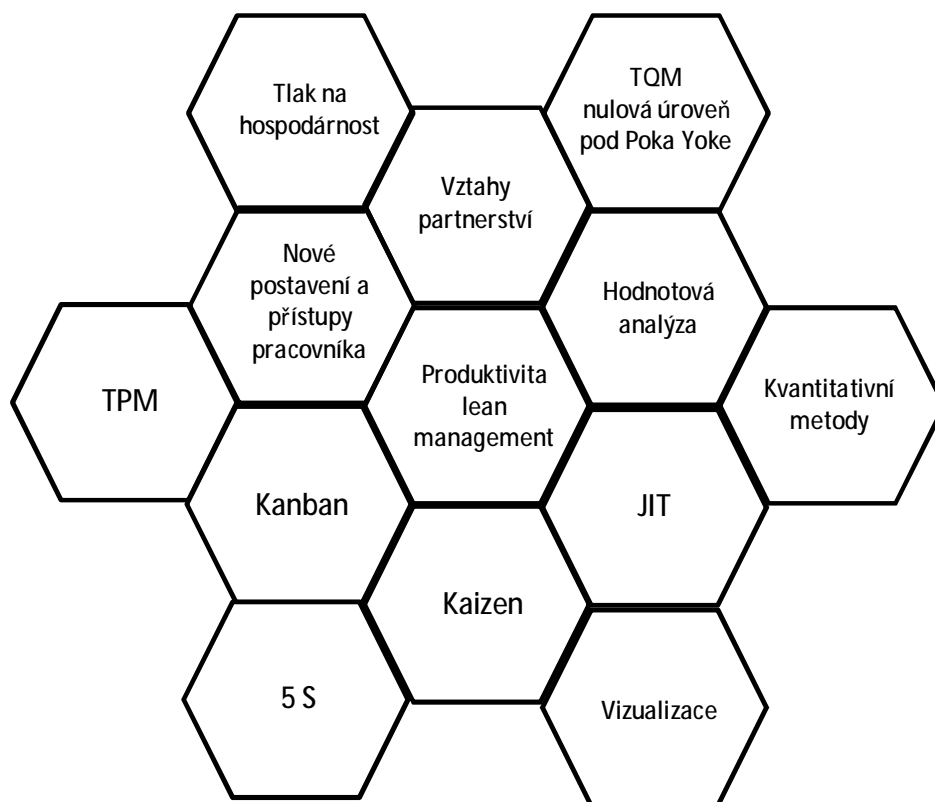
3.3 Možnosti zvyšování produktivity

Orientace na zvyšování produktivity je trendem téměř všech současných podniků. Tento záměr podniků ale ve všech případech nemusí být úspěšný, mnohým podnikům produktivita místo růstu klesá, až podnik v důsledku těchto poklesů zmizí z trhu. Čím lze podmínit zvyšování produktivity?

Možnosti vycházející ze základního poměru (výstup/vstup) pro stanovení produktivity [1]:

- zvýšení výstupů při zachování stávající úrovně vstupů,
- snížení vstupů při zachování stávající úrovně výstupů,
- zvýšení výstupů je větší než zvýšení vstupů,
- zvýšení výstupů při současném snížení vstupů.

Následující obr. 1 zachycuje přehled metod, technik nebo přístupů, kterými lze také produktivitu zvyšovat. Úlohou podnikového managementu je správně rozhodnout, který z možných způsobů přinese největší užitek se zohledněním více faktorů a v návaznosti na podnikovou strategii.



Obr. 5: Přehled metod, technik a přístupů zvyšování produktivity

Zdroj: (zpracováno podle Vebera, 2005)

Jednotlivé metody, techniky a přístupy lze charakterizovat takto:

- *Lean management* - Lean production neboli přístupy orientované na „zeštíhlení výroby“ spočívají v co možná nejkratším spojení mezi dodavatelem, výrobcem a zákazníkem, které má přinést zefektivnění (zejména zrychlení a zlevnění) výrobního procesu. Konkrétněji je problematika popsána například autory Košturiak a Frolík. [11]
- *Redukce nákladů* – soustředí se na úsporu duplicitních nákladů nebo také těch, které nepřinášejí žádnou hodnotu pro zákazníka a eliminaci ztrát (jako např. pokuty, penále, reklamace či náhrady škod). Jako konkrétní příklad redukce nákladů lze uvést outsourcing, standardizaci nebo omezení počtu dodavatelů aj. Více informací o redukcí nákladů uvádí Veber [17].
- *Zvyšování jakosti* - existují tři hlavní atributy (bezvadnost, užité vlastnosti, stabilita jakosti), zvyšování jakosti, které jsou klíčem ke spokojenosti zákazníků. Zákazníci žádají produkty bezporuchové a jakákoli vada nepříznivě ovlivňuje vztah mezi zákazníkem a podnikem. Doporučuje se vylepšovat hlavně ty vlastnosti, o které má zájem zákazník, tudíž není nutné zlepšovat všechny vlastnosti produktu. Poslední atribut má zajistit požadovanou jakost u všech produktů. Blíže se problematikou zabývá Veber [18].

- *Redukce času* - míněny jsou úspory času ve všech procesech i podnikových odděleních, manažeři by neměli opomíjet snižování spotřeby času v manažerských činnostech (např. rychleji rozhodovat, rychleji získávat informace nejen z trhu) nebo v administrativě (vystavování objednávek, dodacích listů, faktur, aj.). Více informací o redukci času uvádí Veber [17].
- *Nové postavení a přístupy pracovníka* – jedná se o obecné doporučení, které požaduje po zaměstnancích neustále se učit novým věcem. Dále by také zaměstnanci měli vědět nejen jak zadaný úkol splnit, ale také proč ho mají dělat a co je smyslem jejich činnosti. Ke zvýšení produktivity mohou také přispět opakované tréninky zainteresovaných pracovníků nebo podpora ad hoc týmů, což jsou týmy, které pomáhají řešit speciální úkoly či projekty a doplňují formální organizační strukturu podniku.
- *Hodnotová analýza* - „je účelně sestaveným souborem metod, jehož smyslem je hledání a navrhování zlepšeného řešení funkcí analyzovaného objektu s cílem zvýšit jeho efektivnost, resp. zvýšit produktivitu fungování tohoto objektu. Je tedy aplikační disciplínou, která zdokonaluje, zproduktivňuje či zefektivňuje existující objekt nebo, jak uvádí její autor L. D. Miles, je metodou zvýšení hodnoty pro zákazníka[17].“ Konkrétněji je problematika popsána autorem H. Pollakem [14]
- *Kvantitativní metody* - tvoří soubor metod, které se využívají jako podpůrný nástroj při rozhodování v nejrůznějších situacích. Obsahují tzv. metody operačního výzkumu, které lze použít téměř ve všech oblastech ekonomiky. Základní disciplíny operačního výzkumu jsou např.: matematické programování, strukturální analýza, teorie her, analýza projektů, teorie hromadné obsluhy, teorie zásob, teorie obnovy.
- *Koncepce JIT* - je tvořena osmi hlavními přístupy: plánování a výroba na objednávku; výroba v malých sériích; eliminace ztrát; plynulý tok ve výrobě; zajištění kvality ve výrobě; motivace pracovníků; eliminace nahodilostí; udržování dlouhodobé strategické linie. Slouží k zajištění plynulého výrobního toku s minimálními zásobami a orientací na eliminaci ztrát a zdržení a tím lépe využívat faktor času a prostředky vložené do podniku. V praxi je hojně využívána.
- *Trvalé zlepšování* – Kaizen – se zaměřuje na neustálé zlepšování, jeho podstatou je zapojení všech zaměstnanců (výkonných i řídicích) na podávání zlepšovacích návrhů. Nepředpokládá se, že zlepšení bude představovat velké objemy investic a výraznou jednorázovou změnu. Cílem je trvalé, ale postupné zlepšování. Systém je otevřený a tak může fungovat na základě podnětů jednotlivců nebo v rámci tzv. kroužků jakosti.
- *Kanban* – systém přispívající k zefektivnění řízení výroby. Do Evropy byl rozšířen z Japonska. Systém se snaží o naprostou eliminaci skladových zásob a skladů samotných. Kanban monitoruje aktuální stav zásob a zároveň stav rozpracované výroby. Kanban může existovat uvnitř i vně podniku, a to například mezi dodavatelem a centrálním skladem nebo montážním skladem. Kanban představuje přechod od tlačeného k taženému toku materiálu.
- *Uspořádání pracovišť* – 5S – skládá se z pěti japonských výrazů, které znamenají v českém kontextu: organizace (uspořádání) pracoviště, pořádek na pracovišti, standardizace, čistota, disciplína. Implementace přístupů 5S by neměla vyvolávat žádné investice. Úlohou je seznámení pracovníků s principy 5S a dohled nad důslednou aplikací této metody. Na základě metody nelze výrazně zvýšit produktivitu, ale může

značně přispět svými drobnými přínosy k jejímu zvýšení v kombinaci s jinými metodami, přístupy či technikami.

- *Komplexní produktivní údržba* - TPM (total productive maintenance). Cílem této údržby je snižování veškerých nákladů spojených s provozem výrobního zařízení bez narušení plynulosti výroby. Hlavní pozornost je soustředěna na dvě skupiny vzájemně se lišících nákladů: jednak na náklady na údržbu výrobního zařízení a jednak na ztráty v důsledku omezení plynulosti a efektivnosti provozu. Orientace na náklady spojené s údržbou může přinést významné zvýšení produktivity.
- *Vizualizace* - má za úkol zlepšovat přehlednost, usnadnit orientaci, urychlit vyhledávání a celkově usnadnit práci. Platí pravidlo, že za pomoci vizualizace si mnoho lidí zapamatuje více informací a snáze. Zahrnuje zejména různé prezentace a používání srozumitelných symbolů, značek, schémat, grafů či výstižných barevných rozlišení, obrázků a šipek.
- *Vztahy partnerství* – těmito vztahy jsou tzv. racionální partnerské vztahy, které se vytváří v tržním prostředí, a to mezi podniky; mezi podniky a občanskými regiony; mezi podniky a státními útvary a dalšími institucemi.

4. Produktivita v průběhu času

4.1 Komparace možností zvyšování produktivity – současnost a klasický management

Prvopočátky některých výše popsaných metod můžeme vysledovat již v teoriích klasického managementu, poznatky z této komparace obsahuje následující tabulka 2.

Tab. 2: Komparace současných metod s metodami vyskytujícími se v klasické teorii

<i>Současné metody, techniky či přístupy</i>	<i>Návaznost na klasickou teorii</i>	<i>Poznámka</i>
5S	Baťův systém řízení	Baťa kladl velký důraz na pořádek a disciplínu (správné uložení materiálů a výrobků, přehledné vedení evidencí a účetnictví). Spojitost lze spatřit i v zásadách Baťova systému řízení, které byly označovány jako 8“S“.
Diferenční úkolová práce	Systém odměňování	Tento systém byl vyvinut F. W. Taylorem.
Hodnotová analýza	Baťův systém řízení	Základy této analýzy lze pozorovat již v Baťových závodech.

Kaizen	Baťův systémový přístup	Baťa se snažil o neustálý rozvoj osobnosti spolupracovníků a kontinuální zlepšování.
Koncepce JIT	Fordovy přístupy	Dnes Fordovy přístupy z počátku 20. stol. uplatňuje Toyota.
Kvantitativní metody	Kvantitativní přístupy	Nárůst využívání kvantitativních přístupů v 50. - 60. letech 20. stol. značně podpořil rozvoj výpočetní techniky.
Lean management	Baťův systémový přístup	"To, co Baťa neustále dělal, nebylo nic jiného než LEAN v procesech a LEAN v myšlení" [5].
Metoda pro plánování práce (nástroj v projektovém řízení)	Ganttův diagram	Ganttův diagram je používán i v současnosti jako metoda pro plánování práce.
Redukce nákladů	Snahy o snižování nákladů	Problematiku nákladů zkoumal Emerson Harrington.

Zdroj: vlastní zpracování z rešerše literatury, 2010

4.2 Sledování produktivity v současné praxi

Pro posouzení přístupu k produktivitě v současné praxi podniků bylo provedeno dotazníkové šetření [10], které bylo zaměřeno na produktivitu a nové nároky jejího měření. Výsledky tohoto průzkumu, prováděného Katedrou podnikové ekonomiky, Vysoké školy ekonomické v Praze, korespondují s provedenou komparací:

- došlo k posunu od tradičního operačního řízení k novému pojetí a tím je procesní řízení,
- velice populární je lean management tzv. zeštíhlování, které se snaží zamezit všestrannému plýtvání v podniku.

Dále bylo zjištěno, že vývojové tendence vyvolávají potřebu inovovat podnikové systémy.

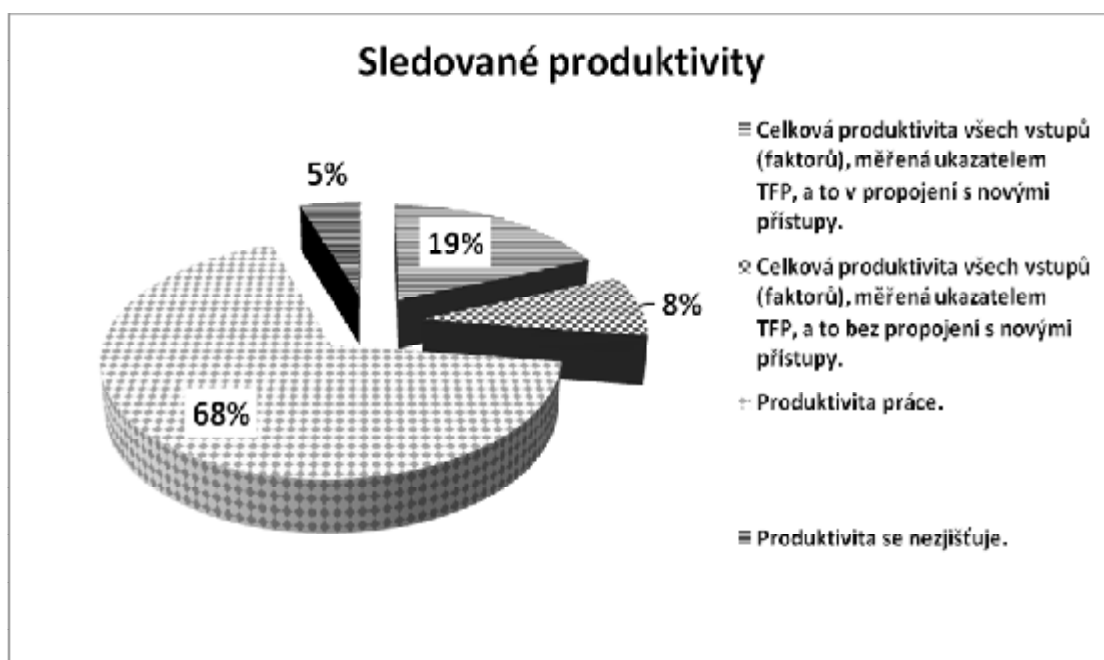
Vzhledem ke změněnému prostředí v ekonomice nabývá na významu nové zjišťování produktivity, důraz se klade na zjišťování celkové produktivity.

Z tabulky 3 vyplývá, kolik podniků provádí analýzu produktivity a dále jak velký podíl podniků sleduje tradiční analýzu a jak velký podíl se orientuje na analýzy zahrnující nové přístupy. Podíly způsobů měření produktivity jsou znázorněny jednak tabulkou 3 a jednak graficky na obr. 2.

Tab. 3: Přehled výsledků dotazníkového šetření

Pořadí:	Způsob měření produktivity:	Počet respondentů:	Procentuální podíl:
1	Celková produktivita všech vstupů (faktorů), měřená ukazatelem TFP, a to v propojení s novými přístupy.	52	18,6 %
2	Celková produktivita všech vstupů (faktorů), měřená ukazatelem TFP, a to bez propojení s novými přístupy.	24	8,6 %
3	Produktivita práce.	189	67,7 %
4	Produktivita se nezjišťuje.	14	5,0 %
Celkem		279	100,0 %

Zdroj: zpracováno podle údajů z dotazníkového šetření[10], 2010



Obr. 2: Produktivity dle objemu sledovanosti

Zdroj: vlastní zpracování, 2010

Z uvedeného grafu vyplývá, že 68 % podniků sleduje parciální produktivitu, konkrétně produktivitu práce. Necelých 19 % podniků zjišťuje celkovou produktivitu s ohledem na nové přístupy k měření produktivity. Přibližně 9 % podniků sleduje celkovou produktivitu, ale bez vlivu nových přístupů. Pouze 5 % podniků se vůbec nezabývá sledováním produktivity, z toho vyplývá, že 95 % podniků produktivitu sleduje.

4.3 Jak se změnil pohled na produktivitu během přechodu od industriální ke znalostní společnosti?

Snažení minulých manažerských generací vyústilo k posunu, kdy dnešní teorie i praxe se orientuje na management znalostí. Industriální společnost se postupně proměnila ve společnost znalostní. V uplynulém vývoji lze spatřovat tři globální etapy využívání lidského kapitálu: člověk – stroj, člověk – zdroj, člověk – znalost [16]. Jednotlivé etapy charakterizuje následující tabulka 4.

Tab. 4: Globální etapy využívání lidského kapitálu

Etapa:	Člověk stroj	Člověk zdroj	Člověk znalost
Směr:	Průmyslový model	Škola lidských vztahů	Práce se znalostmi
Zaměření směru:	Hromadná výroba	Personální administrativa	Knowledge management
	Dělba práce	Personální management	Audit znalostí
Představitelé:	Baťa	Baťa	Argyris
	Ford	Fayol	Mintzberg
	Taylor	Folettová	Revans
		Mayo	Senge
Hledisko produktivity:	Produktivita práce manuálních pracovníků.	→ Transformace →	Jak zvyšovat produktivitu znalostních pracovníků?

Zdroj: vlastní zpracování z rešerše literatury, 2010

5. Závěr

Celým článkem se prolíná srovnávání současného stavu produktivity s postojem tradiční teorie k této problematice. Za otce produktivity práce je považován F. W. Taylor. Jako první začal studovat problematiku manuální práce. Nikdo jiný se řízením práce do té doby nezabýval, ukazatel pro sledování produktivity neexistoval. Z výzkumu Taylora vzešla „úkolová analýza“ nebo „úkolové řízení“, později byla přejmenována na „vědecké řízení“, po válce označována „provozním inženýrstvím“ a v Německu „racionalizací“. V současném managementu je pozornost zaměřena v této souvislosti na produktivitu práce.

Dnes se podniková praxe zabývá dvěma základními typy produktivity: celkovou nebo parciální. Řízení na základě celkové produktivity je považováno za objektivnější, neboť tímto měřením jsou eliminována zkreslení, ke kterým může docházet při zohledňování parciálních produktivit. Pomocí produktivity podniky zjišťují svou úspěšnost a mnohdy pomocí benchmarkingu porovnávají svou dosaženou úroveň produktivity s produktivitou konkurence. Existuje velké množství způsobů, kterými lze produktivitu zvyšovat. Některé z nich přispívají drobným zlepšením, jiné naopak vyvolávají výrazné či skokové nárůsty úrovně produktivity. Z předcházejícího textu

vyplývá, že některé současné metody, přístupy či techniky, které podniky využívají, pro zvyšování produktivity mají své základy již v klasické teorii managementu.

V současné době v praxi většina podniků (68 %) sleduje parciální produktivitu a to zejména produktivitu práce. Pouhých 28 % podniků sleduje celkovou produktivitu, která je považována za relevantní ukazatel. Značná část podniku se orientuje na ukazatel produktivity práce, který může poskytovat zkreslené výsledky. I přesto, že je produktivita vnímána jako jakýsi „vedlejší faktor“, neměli by ji manažeři podceňovat.

Drucker [7], Kislingerová [8], Truneček [16] popisují posun od industriální společnosti směrem ke znalostní. Znalostní společnost je (obrazně řečeno) současnou královnou 21. století. Trendem 21. století je orientace na produktivitu pracovníka, který disponuje znalostmi. Nelehkou úlohou bude zjišťování, jak lze produktivitu znalostních pracovníků zvyšovat.

Víme, na základě zkušeností mezinárodní organizace práce ILO v Ženevě, že investice do pracovníků přináší trojnásobné zvýšení produktivity než investice ve stejné výši vložené do zařízení. Snaží-li se podniky zvyšovat svou produktivitu technickými prostředky, dosáhnou nárůstu o 2 – 3 % ročně, zatímco lepší organizací práce a procesů se může produktivita zvýšit o 5 – 15 % ročně.[11] Tento způsob zvyšování produktivity je výrazně levnější a opírá se o schopnosti vlastních pracovníků, kterými podnik disponuje.

Tento příspěvek byl podporován projektem IGA UPCE SGS v rámci grantu SGFES03.

Použité zdroje:

- [1] ANDRÝSEK, L. Jak dál při zvyšování produktivity. Moderní řízení [online]. 11.8.2006, [cit. 2010-09-19]. Dostupný z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10000545-19058890-600000_d-jak-dal-pri-zvysovani-produktivity>. ISSN 1213-7693.
- [2] BARTOL, K. M.; MARTIN, D. C. *Management*. 3. vyd. New York: McGraw-Hill Education, 1998. 779 s. ISBN 0-07-005722-2.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [4] BLAŽEK, L. *Úvod do teorie řízení podniku*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 1999. 136 s. ISBN 80-210-2085-7.
- [5] BRATHOVÁ, J. Lean myšlení - základní pilíř kompetence manažera. *Úspěch: produktivita a inovace v souvislostech* [online]. 17.10.2008, 2, [cit. 2010-09-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/lean-mysleni-pilir-kompetence-manazera/1001663/50478/>>.
- [6] DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [7] DRUCKER, P. *Výzvy managementu pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 187 s. ISBN 80-7261-021-X.
- [8] KISLINGEROVÁ, E, a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.

- [9] KLEČKA, J. Produktivita a její měření - nové přístupy. *Ekonomika a management* [online]. 2008, 1, [cit. 2010 09 15]. Dostupný z WWW: <<http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/clanek-produktivita-a-jeji-mereni-nove-pristupy.html>>. ISSN 1802-8934.
- [10] KLEČKA, J. Produktivita a nové nároky na její měření. In *Nová teorie ekonomiky a managementu organizací a jejich adaptační procesy* [online]. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Katedra podnikové ekonomiky, 28.3.2008 [cit. 2010-09-22]. Dostupné z WWW: <<http://kpe.fph.vse.cz/veda/images/sem2803/klecka.pdf>>.
- [11] KOŠTURIÁK, J; FROLÍK, Z. *Štíhlý a inovativní podnik*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 240 s. ISBN 80-86851-38-9.
- [12] LANG, H. *Management: trendy a teorie*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 292 s. ISBN 978-80-7179-683-1.
- [13] MAŠÍN, I. *Výkladový slovník průmyslového inženýrství a štíhlé výroby*. 1. Liberec: Institut technologií a managementu, 2005. 106 s. ISBN 80-903533-1-2.
- [14] POLLAK, H. *Jak odstranit neopodstatněné náklady: hodnotová analýza v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 148 s. ISBN 80-247-1047-1.
- [15] SYNEK, M, a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [16] TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Praha: Professional publishing, 2004. 312 s. ISBN 80-86419-67-3.
- [17] VEBER, J, a kol. *Management: Základy, Prosperita, Globalizace*. 1. Praha: Management Press, 2005. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [18] VEBER, J, a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 204 s. ISBN 978-80-247-1782-1.
- [19] VODÁČEK, L; VODÁČKOVÁ, O. *Management: Teorie a praxe 80. a 90. let*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. 842 s. ISBN 80-85603-55-1.
- [20] WEIHRICH, H.; KOONTZ, H. *Management*. 1. vyd. Praha: EAST PUBLISHING, s.r.o., 1998. 659 s. ISBN 80-7219014-8.

Kontaktní adresa:

Ing. Markéta Špičková
 Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní
 Ústav ekonomiky a managementu
 Studentská 95, Pardubice, 532 10
marketa.spickova@upce.cz
 tel. 466 036 246

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
 Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní
 Ústav ekonomiky a managementu
 Studentská 95, Pardubice, 532 10
 Email: renata.myskova@upce.cz
 tel. 466 036 510