

VĚDECKÉ SPISY VYSOKÉHO UČENÍ TECHNICKÉHO V BRNĚ

Edice PhD Thesis, sv. 825

ISSN 1213-4198

thesis
?
IS

Ing. Jana Meluzínová

**Problematika hodnocení
lidského kapitálu
v českých podnicích**



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV MANAGEMENTU

PROBLEMATIKA HODNOCENÍ LIDSKÉHO KAPITÁLU V ČESKÝCH PODNICÍCH

**ASSESSMENT OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT
IN CZECH COMPANIES**

ZKRÁCENÁ VERZE PH.D.THESIS

OBOR	Podnikové finance
AUTOR PRÁCE	Ing. Jana Meluzínová
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
OPONENTI	doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc. prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D. doc. Ing et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
DATUM OBHAJOBY	25. listopadu 2016

Brno 2017

Klíčová slova:

Bankovníctví, lidský kapitál, model, podniková výkonnost.

Keywords:

Banking, human capital, model, company efficiency.

Místo uložení originálu:

Vysoké učení technické v Brně, Podnikatelská fakulta
Oddělení pro vědu a výzkum, knihovna
Kolejní 2906/4, 612 00 Brno, ČR

© Jana Meluzínová, 2017

ISBN 978-80-214-5475-0

ISSN 1213-4198

OBSAH

ÚVOD	5
1 CÍL, ZAMĚŘENÍ A VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	6
2 SOUČASNÁ ÚROVEŇ POZNÁNÍ	7
2.1 Lidský kapitál.....	7
2.2 Podniková výkonnost.....	9
2.3 Bankovní sektor v ČR.....	10
3 METODY A VÝBĚROVÝ SOUBOR.....	12
3.1 Metodika	12
3.2 Výběrový soubor.....	13
4 VÝSLEDKY VÝZKUMU	16
4.1 Východiska výzkumu.....	16
4.2 Předvýzkum	16
4.3 Výzkum.....	17
5 NÁVRH MODELU.....	19
6 OVĚŘENÍ MODELU	22
7 PŘÍNOSY	22
7.1 Přínos pro vědu	23
7.2 Přínos pro praxi.....	23
7.3 Přínos pro vzdělávací činnost	23
ZÁVĚR	24
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	25
ŽIVOTOPIS	28
ABSTRACT.....	30
ABSTRAKT.....	30

ÚVOD

Současná hospodářská výroba, která se pojí s pojmem „*nová ekonomika*“, se zakládá na značně odlišných výrobních faktorech a tím i na jiném produktu. Místo obvyklých výrobních faktorů, např. stroje, finanční kapitál, je hlavním výrobním kapitálem lidská schopnost vytvářet myšlenky, nápady, poznatky, na jejichž podkladě je možné inovovat výrobu, její procesy, produkty, aj. (Vojtovič, 2011). Lze se setkat se stále častěji vyskytujícím se konstatováním, že lidé jsou nejdůležitějším bohatstvím organizace. Lidé v organizaci už nejsou chápáni jako nákladová položka, ale jako aktiva (Koubek, 2007).

Pozitivní vliv lidského kapitálu na výkonost podniku byl poprvé formulován Jacobem Mincerem v roce 1974 (Bosma et al., 2004). Štamfestová (2013) uvádí, že výzkumy, které se zabývají vztahem lidský kapitál a výkonost podniku, se různí v nalezení síly tohoto vztahu. Od velmi silného po velmi slabý, ale vždy pozitivní. Bernstein a Beeferman (2015) tvrdí, že existuje dostatečné množství uspokojivých důkazů o tom, že lidský kapitál, jestliže je dobře řízený, posiluje finanční výsledky podniku.

Vezmou-li se v úvahu uvedená tvrzení o důležitosti lidského kapitálu a jeho vlivu na finanční výsledky podniku, stoupá význam vhodného hodnocení výkonosti lidského kapitálu jako významného činitele výkonosti podniku. Nabízí se tedy otázka, jak hodnotit výkonost lidského kapitálu ve vztahu k podnikové výkonosti?

Předložená práce tedy vychází z uvedeného předpokladu o pozitivním vlivu lidského kapitálu na finanční výsledky a přitom hledá odpověď na zmíněnou otázku. Které oblasti lidského kapitálu jsou důležité ve vztahu k výkonosti podniku?

Práce se zaměřuje na předložení návrhu modelu hodnocení výkonosti lidského kapitálu ve vztahu k podnikové výkonosti v bankovním sektoru v ČR. Vychází ze současných dostupných literárních pramenů a využívá empirických výzkumných metod.

1 CÍL, ZAMĚŘENÍ A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Kapitola představuje stanovené cíle práce, její zaměření a odpovídající výzkumné otázky.

Hlavním cílem předložené práce je navrhnout a ověřit model zaměřený na hodnocení výkonnosti lidského kapitálu ve vztahu k podnikové výkonnosti v bankovním sektoru v České republice.

Hlavní cíl se skládá z následujících dílčích cílů:

1. Vytvoření teoretické základny na podkladě kritického zhodnocení současných literárních pramenů týkajících se oblastí výkonnosti lidského kapitálu a podniku.
2. Identifikace oblastí, které jsou významné při řízení výkonnosti lidského z hlediska zvoleného odvětví.
3. Určení relevantních proměnných v rámci vybraných oblastí hodnocení výkonnosti lidského kapitálu.
4. Výzkum míry významnosti vybraných proměnných na základě dotazování.
5. Vyhodnocení primárních dat a návrh modelu hodnocení výkonnosti lidského kapitálu ve vztahu k podnikové výkonnosti ve zvoleném odvětví.
6. Ověření modelu (případová studie).

Vzhledem ke skutečnosti, že byly nalezeny empirické studie zabývající se vztahem hodnocení lidského kapitálu a podniku v rámci různých znalostně náročných odvětvích (pojišťovnictví - Jamal and Saif, 2011; farmaceutický průmysl - Alipour et al., 2012, bankovníctví – Nzuve and Bundi, 2012)¹, nabízí se volba odvětví dle uvedeného kritéria. Zvoleným odvětvím je bankovní sektor v České republice (dále jen ČR), protože k němu nebyly nalezeny relevantní tuzemské empirické studie. V rámci bankovního sektoru jsou základním souborem všeobecné obchodní banky v ČR.

S přihlédnutím ke složitosti a rozsáhlosti systému řízení všeobecné obchodní banky v ČR se návrh modelu soustředí na první linii managementu a jí podřízené obchodní pozice v rozsahu 5 až 13 zaměstnanců včetně.

Na základě vytyčených cílů a studia literárních zdrojů jsou stanoveny 2 hlavní výzkumné otázky:

1. Jaké oblasti lidského kapitálu jsou významné při jeho hodnocení výkonnosti ve vztahu k výkonnosti všeobecné obchodní banky v ČR?
2. Jaká je míra významnosti identifikovaných proměnných v rámci vybraných oblastí hodnocení výkonnosti lidského kapitálu?

Na uvedené výzkumné otázky se hledají odpovědi s využitím empirických výzkumných metod.

¹ Jmenovaná odvětví jsou vedena jako znalostně náročné sektory dle Matouškové (2006) a Lexy a Rojíčka (2007).

2 SOUČASNÁ ÚROVEŇ POZNÁNÍ

Kapitola předestírá teoretické poznatky na poli lidského kapitálu a podnikové výkonnosti. V první podkapitole je vymezen pojem lidský kapitál. Druhá podkapitola se zabývá podnikovou výkonností a jejím hodnocením. Jako poslední podkapitola je zařazeno seznámení se s fungováním bankovního sektoru v ČR.

V nové ekonomice objekt řízení existuje jen v podobě lidské bytosti. Je hlavním výrobním faktorem, kapitálem a současně zaměstnancem organizace. Proto je viděn nejen jako pracovní síla, ale i jako hlavní výrobní kapitál. Dle podnikatele a manažera Merloniho „*lidský kapitál nahradil finanční kapitál*“ (Vojtovič, 2011, s. 138).

2.1 LIDSKÝ KAPITÁL

Příslušná podkapitola se soustředí na definování a vysvětlení pojmu lidský kapitál.

Otázkou lidských dovedností se zabýval už Adam Smith ve své knize Pojednání o podstatě a původu bohatství národů² poprvé vydané v roce 1776 (Vojtovič, 2011). Adam Smith zahrnul **lidský kapitál** do skupiny hmotných aktiv a vymezil ho jako dovednosti a schopnosti lidských bytostí. Tyto dovednosti mohou být posuzovány jako stroje, které mají vlastní náklady a generují zisky (Kiker, 1966).

Dle Holmana et al. (1999) pojem lidský kapitál zavedl do ekonomie Milton Friedman. Dle Armstronga (2007) tento termín pochází od Theodora Schultze. Oba jsou významní představitelé chicagské školy, která vyznávala víru ve svobodné trhy, jejich schopnost efektivně alokovat zdroje a rozdělovat důchody, a podstatně rozpracovala téma lidského kapitálu. Především práce Theodora Schultze a Gary Beckera (Holman et al, 1999).

Gary Becker se nejvíce zasloužil o rozpracování teorie lidského kapitálu (Holman et al., 1999). V dnešní době je obecně přijímaná právě jeho definice (Mazouch a Fischer, 2011). Becker (1962) definuje lidský kapitál jako budoucí skutečný příjem pocházející z lidských zdrojů.

Organizaci pro hospodářskou spolupráci a rozvoj³ (2002, p. 119; dále jen OECD) definuje „*lidský kapitál jsou znalosti, dovednosti, schopnosti a vlastnosti jednotlivce, které umožňují vytváření osobního, sociálního a ekonomického blaha*“. Odmítá přirovnání lidí ke strojům a zdůrazňuje, jak důležitou roli lidský kapitál hraje ve vzdělaných státech.

Samuelson a Nordhaus (2007, s. 252) za lidský kapitál označují „*objem užitečných a cenných znalostí osvojených v procesu vzdělávání a praxe*“.

Z pohledu **makroekonomie**, která se zabývá celkovou spotřebou domácností, lze definovat lidský kapitál jako „*souhrn lidského kapitálu všech občanů země*“ (Soukup et al., 2010, s. 488).

Z pohledu **mikroekonomie**, vědy zkoumající chování dílčích ekonomických subjektů a vývoj jednotlivých trhů (výrobních a služeb, výrobních faktorů), se lidský kapitál chápe jako „*zásoba kvalifikace, kterou si pracovník vytvořil a která je schopná přinášet důchod*“ (Jurečka et al., 2010, s. 263).

Mezi současnými zahraničními **manažerskými přístupy** lze nabídnout definici Armstronga (2007, s. 50), který píše „*jsou to skutečné znalosti, dovednosti a schopnosti jedinců, co vytváří*

² An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations

³ Organisation for Economic Co-operation and Development.

hodnotu, a to je důvod, proč je nutné zaměřit pozornost na nástroje získávání, stabilizace, rozvíjení a uchování lidského kapitálu, který tito jedinci představují“.

Bontis (nedatováno) vysvětluje lidský kapitál jako zásobu znalostí jednotlivce v organizaci. Dané znalosti zůstávají především v hlavách zaměstnanců a je obtížné je uspořádat a převést. Bontis a Fitz-enz (2002) vystihují podstatu lidského kapitálu jako sdílené znalosti zaměstnanců podniku.

Mezi českými osobnostmi, které se podílejí na rozšíření a/nebo prohloubení tématu lidského kapitálu, lze jmenovat Koubka (2010) a Valenčíka (2008).

Koubek (2010, s. 1) uvádí: „Lidský kapitál je tvořen vrozenými schopnostmi a osvojenými znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi a přístupy (chováním). Je to rozhodující zdroj tvorby hodnot. Vrozené schopnosti, znalosti, dovednosti, zkušenosti a přístupy se však stávají lidským kapitálem pouze tehdy, když jsou k tvorbě hodnot využívány, když jsou jakožto kapitál investovány“.

Valenčík (2008) definuje lidský kapitál jako „souhrn schopností člověka nabytých prostřednictvím výchovy, výcviku a zejména vzdělání, který se projevuje peněžními i nepeněžními příjmy, které má jeho nositel, případně další subjekty“.

Mazouch a Fischer (2011, s. 2) vysvětlují lidský kapitál v širším pojetí jako „jakoukoliv kapacitu schopnou produkovat zisk a reprodukovat sama sebe ve stejné či rozšířené podobě, schopnou nejen akumulace, ale i směny, konverze a rozšířené produkce“.

Předložená práce chápe pojem lidský kapitál z pohledu **ekonomie** jako zásobu vrozených vlastností a získaných znalostí, zkušeností a dovedností v procesu vzdělávání a praxe, které společně generují příjem a jsou nedílně spojeny s pracovními silami.

V oblasti podnikového řízení Baghel (2011) konstatuje, že lidé v podnicích jsou důležitým a podstatným aktivem, které přispívá k rozvoji a růstu stejným způsobem jako fyzická aktiva typu stroje a peníze. Společný přístup, dovednosti a schopnosti lidí přispívají k produktivitě podniku.

Mayo (2007) zároveň připouští, že s nimi nemůže být zacházeno jako s hmotnými aktivy. Jejich přispění je individuální a proměnné, proto nemohou být oceňovány stejným způsobem. Spokojenost zaměstnanců je jedna z klíčových oblastí, protože na nich všechno závisí (jejich schopnosti, kreativita, dovednosti, aj.). Zaměstnanci řídí hmotný majetek a zároveň udržují a rozvíjejí ten nehmotný.

Lidský kapitál je víceméně možné považovat za dynamickou veličinu (Vodák a Kucharčíková, 2011). Armstrong (2007) mluví o lidském kapitálu⁴ v případě zkoumání dat, která informují vedení podniku o strategickém investování a operativním rozhodování.

Vodák a Kucharčíková (2011) uvádí, že lidský kapitál vlastní i ti jedinci, kteří nejsou v pracovněprávním vztahu s žádnou organizací. Právě naopak to vidí Koubek (2010), který přináší vysvětlení o tom, že existuje paralela mezi lidským kapitálem a kapitálem peněz. Peníze se stávají kapitálem, pokud jsou dále investovány a používány pro tvorbu hodnot. Peníze uložené doma v zásuvce se nepovažují za kapitál. Stejně tak přistupuje k lidskému kapitálu. Schopnosti, aj., které lidé mají, ale nezapojují je do tvorby hodnot a zůstávají nevyužity, nepředstavují lidský kapitál, ale nanejvýše potenciální lidský kapitál.

⁴ Dle Armstronga (2007) je rozdíl mezi pojmy lidský kapitál a lidské zdroje. Termín lidské zdroje používá v případě strategického řízení lidí v organizaci, kteří v ní pracují a přispívají tak k dosažení cílů společnosti. Vodák a Kucharčíková (2011) shodně píše, že lidské zdroje představují lidé v organizaci. Lidé, kteří vykonávají činnost, ve které se seberealizují a provádějí ji na základě vlastního rozhodnutí.

Předložená práce v oblasti **managementu** vymezuje termín lidský kapitál *jako soubor znalostí, dovedností, zkušeností získaných vzdáváním a praxí a vrozených vlastností jedince, které přispívají k rozvoji podniku nejen v hospodářské oblasti, ale také v oblasti společenské, environmentální, aj.*

Lze shrnout, že z pohledu ekonomie je lidský kapitál chápán jako další výrobní faktor, a proto se přirovnává ke strojům a budovám. Z pohledu managementu se lidský kapitál považuje za velmi důležité aktivum podniku, ale nemůže se s ním zacházet jako s fyzickým kapitálem. Pro potřeby této práce se lidský kapitál chápe jako kapitál, je-li využitý v organizaci. Stejně jako Koubek (2010).

2.2 PODNIKOVÁ VÝKONNOST

V souvislosti s tématem práce se příslušná podkapitola zabývá výkonností podniku a jejím hodnocením. Nejdříve je definován samotný pojem podnik a následně pojem výkonnost. Dále jsou nastíněny možnosti hodnocení podnikové výkonnosti a jejich klasifikace.

Dle Šimana a Petery (2010, s. 2) „*podnik lze obecně chápat jako uspořádaný a řízený celek se vstupy a výstupy vzniklý za účelem podnikání. Makroekonomické pojetí definuje podnik jako základní jednotku ekonomiky daného státu, tj. podnikatelský subjekt založený za účelem výroby a prodeje výrobků nebo poskytování služeb. Z hlediska mikroekonomického je podnik chápán jako právní subjekt založený za účelem výkonu podnikatelské činnosti*“.

Pojem **podnik** byl také definován v Zákonu č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník (dále jen obchodní zákoník) do 1. 1. 2014 jako „*soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit*“. Obchodní zákoník byl následně vystřídán Zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (dále jen zákon o obchodních korporacích), kde je termín podnik nahrazen pojmem obchodní korporace. Obchodními korporacemi jsou obchodní společnosti (veřejná obchodní společnost a komanditní společnost, společnost s ručením omezeným a akciová společnost, evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení) a družstva (družstvo a evropská družstevní společnost).

Dle Wôheho a Kislingerové (2007, s. 4) z pohledu podnikové ekonomie dnes existuje shoda v popisu podniku „*jako plánovitě organizovaná hospodářská jednotka, v níž se zhotovují a prodávají věcné statky a služby*“.

Podnik je tvořen:

- Hmotnými (materiálními) složkami – např. auta, výrobní haly, administrativní budovy, strojní zařízení, nakoupený materiál a zboží apod.
- Nehmotnými složkami – např. patenty, licence, SW, vědecko-technické poznatky.
- Osobními složkami – např. kvalifikace zaměstnanců, úroveň managementu. (Hyršlová a Klečka, 2008)

Předložená práce rozumí pojmu podnik (podnikatelský subjekt, organizace, společnost) jako *ekonomickému subjektu, založenému za účelem podnikání, který vyrábí, prodává nebo obchoduje s věcnými statky a/nebo poskytuje služby.*

Výkonnost podniku představuje v dnešní době velmi aktuální téma. Na pojem výkonnost existují různé pohledy (Fibířová a Šoljaková, 2005). V důsledku toho se jeho význam může lišit (Wagner, 2009)

Dle Wagnera (2009) obecné pojetí tohoto slova může být následující: výkonnost charakterizuje způsob, příp. průběh, jakým pozorovaný předmět vykonává určitou činnost, na principu srovnání

s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Výklad této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.

Dle Kislingerové (2010) „výkonnost v oblasti ekonomiky nebo průmyslu značí schopnost jednotky dosahovat určitých výsledků srovnatelných na základě určitých daných kritérií s výsledky jiných jednotek“.

Dle Nenadála (2001) organizace EFQM definuje výkonnost jako „míru dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizacemi a procesy“.

Pojmu výkonnost je pro potřeby této práce rozuměno jako *schopnosti vykazovat výsledky v dané oblasti podle zvolených kritérií*.

Z rozdílných výkladů pojmu výkonnost je zřejmé, že tento termín má subjektivní pojetí. Takový přístup vyplývá z příslušnosti k zájmové skupině a jejich rozdílných očekávání (Neumaierová a Leciánová, 2005)

S pojmem výkonnost souvisí také termíny jako efektivita a efektivnost:

- Efektivitou, příp. účinností⁵, se rozumí poměr mezi vstupy a výstupy (Mandl et al., 2008). Jinak řečeno: cílem je dosáhnout s dostupnými zdroji maximálního efektu pro majitele, příp. zakladatele podniku, aj. (Souček, 2005).
- Efektivnost, též účelnost⁶, se vztahuje na cíle, jakých má být dosaženo (Mandl et al., 2008), příp. se jedná o vztah mezi stanoveným cílem a jeho dopadem (Koch, 2008).

Výše uvedené lze shrnout následovně. Pro termín podnik lze nalézt velké množství definic. Obsahově jsou velmi podobné. Podnik se skládá ze třech složek. Také pojem výkonnost je vymezen různě. Příčinnou jsou rozdílná očekávání z pohledu zájmové skupiny.

2.3 BANKOVNÍ SEKTOR V ČR

Podkapitola na začátku definuje pojem banka, dále postupně předkládá v jednotlivých částech právní předpisy, kterými se banka řídí, členění bank, charakteristiku banky jako podnikatelského subjektu. Nakonec popisuje situaci obchodních bank v ČR.

Bankovní systém je souhrn všech bank ve státě s vymezenými kompetencemi a uspořádanými vztahy. Typickým modelem bankovního systému je **dvoustupňový bankovní systém** (Kašparovská, 2010).

Prvním stupněm tohoto systému je centrální banka, která má emisní monopol, pečuje o měnový vývoj a dohlíží nad bankovním sektorem země. Orientuje se do makroekonomické oblasti (Kašparovská, 2010). V ČR tyto úkoly plní Česká národní banka (dále jen ČNB), (Henzlová et al., 2005).

Vyjmenovanými činnostmi a funkcemi se centrální banka odlišuje od obchodních bank, které jsou na druhém stupni bankovního systému. Jsou podnikatelsky zaměřené a jsou existencí závislé na výsledcích svého hospodaření. Funkce **obchodní banky** se zakládají na finančním zprostředkování a v realizaci platebního styku (Kašparovská, 2010).

„*Obchodní banka je podnik specializovaný na obchodování s penězi, resp. s peněžním kapitálem, a spolu s tím na další služby spojené s úschovou a pohybem peněz,*“ (Bankovníctví, 2004, s. 21). Práce nakládá s vysvětleným pojmem stejně.

⁵ Efficiency.

⁶ Effectiveness.

V bankovní teorii jsou funkce banky obvykle vymezeny širěji a členěny do následujících oblastí (Polouček et al., 2006):

- nabídka přístupu k platebnímu a zúčtovacímu mechanismu,
- transformace zdrojů, resp. Přeměna úspor v investice,
- řízení rizika,
- zpracování informací,
- monitorování dlužníka.

Důležitým poznatkem příslušné podkapitoly je existence dvoustupňového bankovního systému a definování pojmu banka.

3 METODIKA A VÝBĚROVÝ SOUBOR

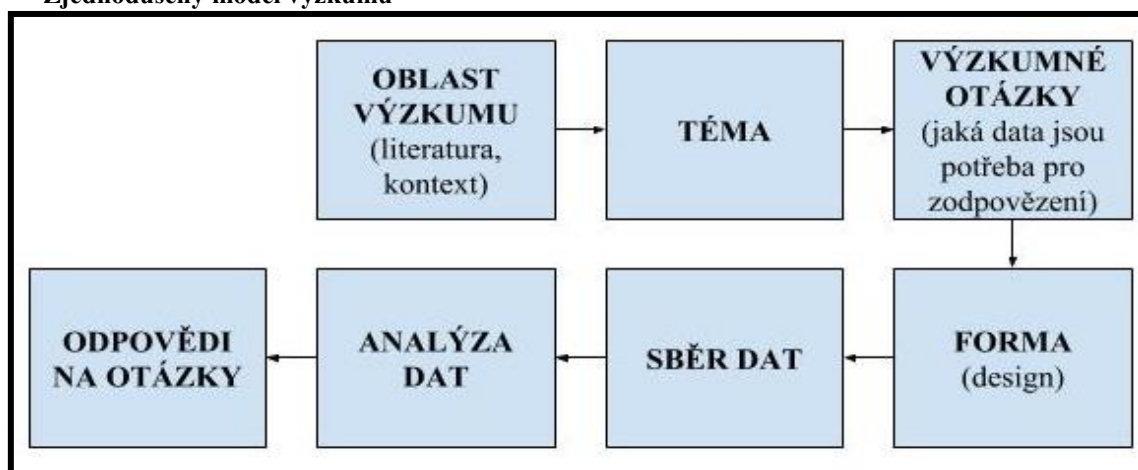
Následující kapitola popisuje, jakým způsobem je dosaženo stanovených cílů. Následuje stručný přehled metodického postupu⁷ zpracování práce. Navazující podkapitola představuje stanovení výzkumného vzorku.

3.1 METODIKA

Konkrétní postup řešení předložené práce je uveden v následující podkapitole.

Vychází se z obecného modelu výzkumu znázorněného na obrázku Zjednodušený model výzkumu (Široký et al., 2011).

Zjednodušený model výzkumu



Zdroj: ŠIROKÝ et al., 2011, s. 23

Před samotným zahájením výzkumu, je třeba stanovit, o jaký typ výzkum se jedná. V daném případě se jedná o aplikovaný výzkum⁸, který hledá řešení praktických problémů a provádí se ve svém přirozeném prostředí. Cílem je podat návrhy či opatření, které zlepšují podmínky života lidí (Hendl, 2008).

V průběhu celého výzkumného procesu je použit princip zpětné vazby, bez které nemůže výzkum existovat (Škodová, 2007). Zpětná vazba se rozumí proces pozorování činnosti a shromáždění informací pro jejich vyhodnocení nebo korekci (Prokeš, 2010).

Následuje popis vybraných kroků.

Forma výzkumu, příp. design, nebo plán výzkumu, propojuje výzkumné otázky s výzkumnými daty a díky tomu ukotvuje výzkumníka v empirické fázi výzkumu. Empirický znamená „založeno na přímé zkušenosti nebo pozorování světa“ (Punch, 2008, s. 211). Předchozí fáze výzkumu lze tedy považovat za preempirické. Následující fáze, tj. forma výzkumu, sběr dat, analýza dat a odpovědi na otázky, je možné označit jako empirické.

Ve fázi forma výzkumu se zvolí kvantitativní, nebo kvalitativní přístup (Punch, 2008). V kvalitativním výzkumu se data induktivně analyzují a interpretují (Hendl, 2008). Kvantitativní výzkum používá deduktivní metodu. Deduktivní metoda vychází z teorie a testování hypotéz, které

⁷ Metodika definuje konkrétní postup řešení určitého problému, vymezuje jednotlivé kroky postupu nebo konkrétní metody. Může být schematicky znázorněna vývojovým diagramem (Široký et al., 2011).

⁸ Existuje také základní výzkum, který se zabývá hlavně teoretickými otázkami a jeho výsledky není třeba ihned použít. Smyslem je vytváření nových poznatků, na kterých se budují nové výzkumy. Jeho povaha je spíše laboratorní (Hendl, 2008). Více tamtéž.

jsou přijaty, nebo zamítnuty na základě pozorování (Disman, 2000). Indukce a dedukce je součástí obecně teoretických vědeckých metod, které jsou všeobecně přijímány jako univerzální teoretické postupy vědecké práce. Další takové metody jsou analýza-syntéza, generalizace, abstrakce, komparace a analogie (Široký et al., 2011). Podrobně Široký et al. (2011).

Předložená práce využívá kvalitativního přístupu s využitím indukce a následně kvantitativního výzkumu s využitím dedukce.

Empirická fáze výzkumu souvisí se zvolenými metodami **sběru dat**. Pro předvýzkum a ověření modelu je využito strukturovaného rozhovoru s experty. Vlastní výzkum sbírá data prostřednictvím dotazníkového šetření.

Dle předloženého obrázku Zjednodušený model výzkumu je následujícím krokem **analýza dat**. Kvalitativní část zpracovává data formou případové studie s využitím obsahové analýzy. Kvantitativní část používá statistické metody, ze kterých lze jmenovat Spearmanův korelační koeficient pořadí a analýzu hlavních komponent (dále jen PCA).

Závěrečná část výzkumu **odpovídá na otázky** a diskutuje přínosy výzkumu (Babbie, 2010). Závěrečná část výzkumu odpovídá na stanovené výzkumné otázky s využitím modelu a modelování.

Lze shrnout, že empirická část výzkumu kombinuje kvalitativní a kvantitativní charakter výzkumu. Dle zvoleného přístupu využívá z obecně teoretických metod především indukci a dedukci. Metodický postup předložené výzkumné práce se shoduje s obecným modelem dle Širokého et al. (2011).

3.2 VÝBĚROVÝ SOUBOR

Podkapitola představuje výběrový soubor.

Základní soubor představují všechny jednotky, které jsou nositeli zkoumaného znaku a potenciálně se mohou stát objektem výzkumu. Výběrový soubor pak zahrnují ty jednotky, které se stanou předmětem zkoumání (Molnár et al., 2012).

K 31. 5. 2015 ČNB evidovala 46 bank a poboček zahraničních bank v ČR. Pro potřeby práce se do základního souboru počítají univerzální obchodní banky v ČR evidované ČNB ke stejnému datu.

V předložené práci se v základním souboru neuvažuje o stavebních spořitelnách, které jsou považovány za specializované obchodní banky dle struktury produktu, a o pobočkách zahraničních bank, protože dle Kašparovské et al. (2014) bankovní dohled nad pobočkou vykonává regulační orgán domovského státu, takže lze usuzovat, že řízení poboček je silně navázáno na mateřské společnosti v zahraničí. Vzhledem k zaměření práce se jedná o společnosti v ČR. Dále jsou ze souboru vyloučeny Hypotéční banka, a.s., Česká exportní banka, a.s. a Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s. Dle Kašparovské (2010) se Hypotéční banka, a.s. specializuje na hypotéční úvěrování, Česká exportní banka, a.s. je založena s cílem podpory exportu a Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s. je založená jako univerzální banka, ale specializuje se na podporu drobného a středního podnikání, rozvoje infrastruktury a jiných oblastí potřebující veřejnou podporu. Jedná se tedy také o specializované banky vzhledem k nabídce produktu.

V základním souboru zůstává 15 univerzálních obchodních bank všech velikostí. Kvalitativní část výzkumu se zakládá na výpovědích 7 manažerů první linie z různých všeobecných obchodních bank v ČR, které působí v Jihomoravském a Olomouckém kraji. 5 zúčastněných manažerů poskytlo osobní rozhovor a 2 telefonický.

Společnosti, které se prostřednictvím dotazovaných zapojili do výzkumu, představují výběrový soubor. Více v tabulce základní a výběrový soubor. Utvořený výběrový soubor představuje 47 % ze základního souboru z hlediska počtu prvků. Ve výběrovém souboru jsou zastoupeny všechny 4 velké banky, jejichž podíl aktiv je 58,7 % na celkovém objemu aktiv v sektoru v roce 2013 dle Mejstříka et al. (2014). Dále jsou zastoupeny 3 střední a malé banky. Vytvořený výběrový soubor reprezentuje převažující část trhu dle podílu na celkových aktivech. Jmenný seznam výběrového souboru 1 je uveden v tabulce Výběrový soubor 1.

Základní a výběrový soubor

K 31. 5. 2015	Základní seznam subjektů dle typu	Základní soubor	Výběrový soubor
Banky celkem	46	15	7
Velké banky	4	4	4
Střední banky	8	5	2
Malé banky	6	6	1
Stavební spořitelny	5	-	-
Pobočky zahraničních bank	23	-	-

Zdroj: ČNB, 2015

Výběrový soubor 1

Velikost	Subjekt	Celkem	Osobní rozhovor	Telefon
Velké banky	A	1	1	0
	B	1	1	0
	C	1	0	1
	D	1	0	1
Střední banky	E	1	1	1
	F	1	1	0
Malé banky	G	1	1	0

Zdroj: ČNB, 2015, upraveno

Při zpracování kvantitativní části výzkumu prostřednictvím dotazníkového šetření bylo zapojeno 25 manažerů první linie z výše jmenovaných bank v rámci Jihomoravského a Olomouckého kraje a Vysočina. Osobního rozhovoru využilo 6 respondentů, 1 telefonického a 18 reagovalo emailem. 8 respondentů zastupuje velké banky a 17 střední a malé. Přehled zastoupení jednotlivých bank v dotazníkovém šetření je uveden v tabulce Výběrový soubor 2.

Výběrový soubor 2

Velikost	Subjekt	Celkem	Osobní rozhovor	Telefon	Email
Velké banky	A	2	0	0	2
	B	3	2	0	1
	C	2	0	0	2
	D	1	0	1	0
Střední banky	E	4	1	0	3
	F	7	2	0	5
Malé banky	G	6	1	0	5

Zdroj: ČNB, 2015, upraveno

Při ověřování návrhu modelu spolupracovali na rozhovoru 3 manažeři první linie v Jihomoravském kraji, z toho 2 osobně a 1 telefonicky. 1 reprezentuje velké banky a 2 střední a malé. Více tabulka Výběrový soubor 3.

Výběrový soubor 3

Velikost	Subjekt	Celkem	Osobní rozhovor	Telefon
Velké banky	A	0	0	0
	B	1	1	0
	C	0	0	0
	D	0	0	0
Střední banky	E	1	0	1
	F	1	1	0
Malé banky	G	0	0	0

Zdroj: ČNB, 2015, upraveno

Lze uzavřít, že vzhledem k postupu zpracování práce se počet respondentů mění v rámci stejného výběrového souboru.

4 VÝSLEDKY

Následující kapitola se soustředí na prezentaci výsledků. První podkapitola předkládá východiska výzkumu stanovená na základě literárního rešerše. Druhá podkapitola popisuje s využitím případové studie zjištěné proměnné a jejich oblasti, které jsou významné při řízení výkonnosti lidského kapitálu ve vztahu k výkonnosti podniku. Poslední podkapitola prezentuje výsledky statistické analýzy s cílem vytvořit v daných oblastech nové proměnné, kterých je méně a zároveň uchovávají téměř celou proměnlivost původních informací.

4.1 VÝCHODISKA VÝZKUMU

Následující podkapitola představuje východiska výzkumu. Volba oblastí a přiřazení proměnných vychází z literární rešerše v kapitole 2.

Jedná se o oblasti Produktivity práce, Struktury zaměstnanců, Náboru a výběru, Vzdělávání a rozvoje, Absencí a odchodů a Odměňování zaměstnanců. Poslední oblastí je Vnitřní motivace a loajalita zaměstnanců.

4.2 PŘEDVÝZKUM

Následující podkapitola popisuje formou případové studie na základě strukturovaných rozhovorů identifikované oblasti hodnocení lidského kapitálu. Jednotlivé části podkapitoly jsou zaměřené na detailní popis oblastí a jim odpovídajících proměnným.

Respondenti první otázku komentují shodně. Každému zaměstnanci je stanovený osobní plán pro daný časový úsek. Obsahuje např. obchodní cíle, plán vzdělávání, růst v kariéře. Osobní plán je se zaměstnancem konzultován a odsouhlasen. Součástí je i shrnutí uplynulého období, kde se hodnotí, jak zaměstnanec dostal stanoveným úkolům. Zhodnocení plnění osobního plánu je podklad pro odměňování. V popředí zájmu stojí plnění obchodních cílů, což je v podstatě dílčí část z celkového záměru společnosti, který se postupně rozpočítává na jednotlivé kraje, pobočky a nakonec zaměstnance.

Mezi sledované oblasti při hodnocení zaměstnanců patří Struktura zaměstnanců, Zaměstnanecká politika, Absence a odchody zaměstnanců a Motivace a loajalita zaměstnanců. Respondenti doplňují také oblast Organizační kultury. Oblast Produktivity práce zaměstnanců vidí jako výsledek uvedených proměnných. Následuje krátké představení jmenovaných oblastí, jako odpověď na otázku, jaké oblasti se u zaměstnanců sledují v rámci jejich výkonnosti.

Oblast **Struktury zaměstnanců** nestojí v popředí zájmu manažerů, nicméně je třeba ji sledovat z důvodu zákonem uloženého vykazování. Její součástí je i stabilita zaměstnanců, která je důležitá pro plnění cílů.

Odměňování společně se způsobem náboru a výběru zaměstnanců a jejich vzděláváním je součástí zaměstnanecké politiky společnosti. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je nedílnou součástí bankovního života. Zprostředkovává zaměstnancům informace, které potřebují k plnění osobních plánů. Také se považuje za nástroj sjednocující zaměstnance. Nově vytvořená oblast **Zaměstnanecké politiky** pokrývá nábor a výběr zaměstnanců a jejich vzdělávání a rozvoj. Oblast odměňování se řadí k vnější motivaci, která je více popsána v oblasti Motivace a loajality zaměstnanců.

Oblast **Absencí a odchodů** zaměstnanců se doplňuje s oblastí Náboru a výběru zaměstnanců. Jestliže zaměstnanci odcházejí nebo chybí, přirozeným důsledkem je ohrožení plnění cílů pobočky. Ale je třeba zmínit, že jistá míra odchodů je žádoucí, protože noví zaměstnanci přinášejí nové klienty a dochází také k osvěžení kolektivu.

Oblast Vnitřní motivace a loajality zaměstnanců je další, která se významně odráží na výkonnosti společnosti. Dobře motivovaný zaměstnanec je pro každou společnost velmi cenný. Dle respondentů je třeba vnitřní motivaci každého zaměstnance posilovat a udržet jeho loajalitu. Zároveň společnosti dávají manažerům k dispozici řadu prostředků, jak toho docílit. Jedná se tedy o prostředky vnější motivace, mezi které se řadí např. odměňování zaměstnanců nebo pochvala. Na základě uvedené skutečnosti je původní oblast odměňování rozšířena o další možnosti vnější motivace a sloučena s vnitřní motivací a loajalitou zaměstnanců. Získané odpovědi respondentů jsou zpracovány v rámci nově vytvořené oblasti **Motivace a loajality** zaměstnanců.

Organizační kultura, kterou respondenti navrhuji jako další oblast, také ovlivňuje výkonnost lidského kapitálu. Dle respondentů se jedná o sdílení stejných nebo podobných hodnot zaměstnanci, což se projevuje vnitřními pravidly chování a jednání. Výsledkem je pak silná organizační kultura. Zaměstnanec, který se ztotožní s danou kulturou, se ve společnosti cítí dobře a podává dobrý pracovní výkon.

Nejvíce sledovanou oblastí u zaměstnanců je **Produktivita práce**, která pokrývá plnění obchodních cílů, protože se od toho odvíjí plnění obchodních cílů pobočky a následně celé korporace. Oblast Produktivity práce zaměstnanců respondenti považují za výsledek výše uvedených oblastí. Na základě výsledků produktivity práce jsou zaměstnanci odměňováni. Respondenti stojí v čele 5 až 13 členného týmu.

Závěrem lze shrnout, že je přidána oblast Organizační kultury, která ovlivňuje výkonnost lidského kapitálu. U oblastí stanovených v rámci východisek došlo k přesunům. Konečné seskupení zahrnuje Strukturu zaměstnanců, Zaměstnaneckou politiku, Absence a odchody, Motivaci a loajalitu zaměstnanců a Organizační kulturu. Oblast Produktivity práce zaměstnanců je vyústění jmenovaných oblastí.

4.3 VÝZKUM

Výsledky dotazníkového šetření jsou zpracovány v následující podkapitole. Jsou rozděleny dle jednotlivých oblastí hodnocení lidského kapitálu.

Je předložený redukováný soubor proměnných, které vysvětlují význam komponenty.

Oblast Struktury zaměstnanců – redukováný soubor

Hlavní komponenta	Proměnná
Specializovaný poradce	Věk v rozmezí 15 až 29 let
	Věk v rozmezí 30 až 44 let
	Převažující mužský kolektiv
	Zaměstnanci pracující ve společnosti 3 a více let
	Předchozí zkušenosti v rozmezí 6 let a více
Vyrovnanost kolektivu	Vyrovnaný kolektiv z hlediska genderu
	Vyrovnaný kolektiv z hlediska vzdělání
	Předchozí zkušenosti v rozmezí 3 až 5 let
Klientský poradce	Převažující ženský kolektiv
	Převažující kolektiv středoškoláků s maturitou

Zdroj: vlastní zpracování

Lze uzavřít, že v dané oblasti je ponecháno 8 proměnných v rámci 3 hlavních komponent.

Oblast Zaměstnanecké politiky – redukováný soubor

Hlavní komponenta	Proměnná
Vzdělávání a rozvoj	Počet školení
	Náklady na vzdělávání
	Forma vzdělávání – senioři školí juniory
Interní přesuny	Interní přesuny
Interní lektori	Forma vzdělávání – interní lektori

Zdroj: vlastní zpracování

Může se uzavřít, že popisovaná oblast se skládá z 3 hlavních komponent s 5 proměnnými.

Oblast Absencí a odchodů zaměstnanců – redukováný soubor

Hlavní komponenta	Proměnná
Dlouhodobé absence	Dlouhodobé absence
Nedobrovolné odchody	Nedobrovolné odchody
Dobrovolné odchody	Dobrovolné odchody

Zdroj: vlastní zpracování

Lze uzavřít, že v popisované oblasti dochází k redukci o 2 proměnné.

Oblast Motivace a loajality zaměstnanců – redukováný soubor

Hlavní komponenta	Proměnná
Vnější motivace	Mimořádné odměny
	Zaměstnanecké benefity
	Slovní pochvala
	Povýšení
Loajalita	Loajalita konkrétního zaměstnance
	Hrdost na značku zaměstnavatele
Mzda	Fixní část mzdy
	Variabilní část mzdy

Zdroj: vlastní zpracování

V dané oblasti jsou vytvořeny 3 hlavní komponenty. Původní soubor je redukován na 8 proměnných.

Oblast Organizační kultury – redukováný soubor

Hlavní komponenta	Proměnná
Role manažera	Styl řízení a vedení manažera
	Důvěra v manažera
	Atmosféra spolupráce, kterou manažer vytváří
	Umění manažera přijmout kritické připomínky
	Znalost zaměstnanců z hlediska jejich kvalit a možností
	Efektivní komunikace
Hodnoty	Konkrétní hodnoty organizace
	Interní pravidla jednání

Zdroj: vlastní zpracování

Daná oblast pracuje s 2 hlavními komponentami. Dochází k redukci o 2 proměnné.

5 NÁVRH MODELU

Následující kapitola předkládá návrh modelu.

Na základě výstupů v podkapitole 4.3 jsou navrženy oblasti hodnocení výkonnosti lidského kapitálu. Kritériem výběru je jejich vliv na produktivitu práce zaměstnanců v návaznosti na výkonnost podniku. Jedná se o následující oblasti:

- Struktura zaměstnanců,
- Zaměstnanecká politika,
- Absence a odchody zaměstnanců,
- Motivace a loajalita zaměstnanců,
- Organizační kultura,

Stanovení proměnných vychází zejména z PCA. V určitých případech se přihlíží k výsledkům Spearmanova korelačního koeficientu pořadí.

Oblast Struktury zaměstnanců – návrh

Faktor	Proměnná
Vyrovnanost kolektivu	Vyrovnaný kolektiv z hlediska genderu
	Vyrovnaný kolektiv z hlediska vzdělání
	Předchozí zkušenosti v rozmezí 3 až 5 let
Specializovaný poradce	Věk v rozmezí 30 až 44 let
	Věk v rozmezí 45 až 59 let
	Převažující mužský kolektiv
	Zaměstnanci pracující ve společnosti 3 a více let
	Předchozí zkušenosti v rozmezí 6 let a více
Klientský poradce	Převažující ženský kolektiv
	Převažující kolektiv středoškoláků s maturitou

Zdroj: vlastní zpracování

Oblast Zaměstnanecké politiky – návrh

Faktor	Proměnná
Vzdělávání a rozvoj	Počet školení
	Náklady na vzdělávání
	Forma vzdělávání – senioři školí juniory
	Forma vzdělávání – interní lektori
Nábor a výběr	Interní přesuny
	Externí nábor
	Povýšení

Zdroj: vlastní zpracování

Oblast Absencí a odchodů zaměstnanců – návrh

Faktor	Proměnná
Dlouhodobé absence	Dlouhodobé absence
Odchody	Nedobrovolné odchody
	Dobrovolné odchody

Zdroj: vlastní zpracování

Oblast Motivace a loajality zaměstnanců – návrh

Faktor	Proměnná
Nadstandardní výkon	Variabilní část mzdy
	Mimořádné odměny
	Slovní pochvala
	Povýšení
Standardní výkon	Fixní část mzdy
	Zaměstnanecké benefity
Loajalita	Loajalita konkrétního zaměstnance
	Vnitřní motivace konkrétního zaměstnance

Zdroj: vlastní zpracování

Oblast Organizační kultury – návrh

Faktor	Proměnná
Role manažera	Styl řízení a vedení manažera
	Důvěra v manažera
	Atmosféra spolupráce, kterou manažer vytváří
	Umění manažera přijmou kritické připomínky
	Znalost zaměstnanců z hlediska jejich kvalit a možností
	Efektivní komunikace
Hodnoty	Konkrétní hodnoty organizace
	Interní pravidla jednání

Zdroj: vlastní zpracování

Oblast **Produktivity práce** zaměstnanců dle PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o (2013) posuzuje efektivitu odvedené práce. Práce posuzuje zaměstnance z pohledu plnění vytyčených obchodních cílů. Řízení zmiňovaných oblastí umožňuje zaměstnanci jejich efektivnější dosahování. Navrhované proměnné jsou obsaženy v jednom faktoru, který nese označení obchodní cíle. Proměnné jsou v souladu s částí 4.2.6. Tabulka Produktivita práce zaměstnanců - návrh překládá soupis proměnných v dané oblasti.

Oblast Produktivity práce zaměstnanců – návrh

Faktor	Proměnná
Obchodní cíle	Četnost kontraktů dle struktury produktů
	Hodnota kontraktů dle struktury produktů
	Výnosy na zaměstnance
	Výnosy na produkt

Zdroj: vlastní zpracování

Podkapitola 2.2 uvádí, že podniková výkonnost znamená schopnost vykazovat výsledky v dané oblasti podle zvolených kritérií. Kritérií, ze kterých lze vybírat, je velké množství. Nabízejí se jak tradiční, tak moderní ukazatele výkonnosti. Vedle nich stojí komplexní systémy hodnocení jako např. BSC, které zapojují nejen kvantitativní ukazatele, ale i kvalitativní. Nejen množství, ale i význam zvolených kritérií hraje důležitou roli při jejich volbě.

Modely vztahu lidský kapitál a výkonnost podniku se dívají na podnikovou výkonnost různými způsoby. Marimuthu et al. (2009) ji jednoduše rozdělili na finanční a nefinanční. Jako opačný příklad lze uvést model dle Jamala a Saifa (2011), kteří předkládají jednoznačná kritéria. Jedná se např. o zisk, ROA, nebo úspěšnost nových výrobků na trhu. Modely Alipoura et al. (2012) a Crooka et al. (2011) vkládají mezi lidský kapitál a výkonnost podniku kontrolní proměnnou. Konkrétně se jedná o intrapodnikání a provozní výkonnost.

V rámci podnikové výkonnosti návrh využívá také funkce kontrolní proměnné. Roly kontrolní proměnné zastupuje oblast Obchodní výkonnost, která zachycuje charakteristické činnosti uvnitř společností závislé na lidském kapitálu. Označení obchodní výkonnost odráží činnost všeobecných

obchodních bank. Jedná se o období proměnné Provozní výkonnost dle Crooka et al. (2011). Lze jí přiřadit odpovídající proměnné. Uvedená proměnná vykazuje značně silnější korelaci s lidským kapitálem v porovnání s obecnými ukazateli podnikové výkonnosti.

Při využití modelů od jmenovaných autorů se nyní nabízí poslední oblast Podniková výkonnost. Předložený návrh pracuje s označením Ekonomická výkonnost a tomu odpovídající proměnné.

Vzhledem k nabytým znalostem o moderních ukazatelích je vhodné doplnit danou výkonnost i o tento pohled. Vzhledem k sektoru lze sáhnout po kritériu, které odráží vývoj akciového trhu. V takovém případě lze tedy dospět k hledisku tržní hodnoty podniku. Třetí oblastí je Tržní hodnota podniku. Souhrn oblastí podnikové výkonnosti je uveden tabulce Podniková výkonnost - návrh.

Podniková výkonnost – návrh

Proměnná	
	Obchodní výkonnost
	Ekonomická výkonnost
	Tržní hodnota podniku

Zdroj: vlastní zpracování

Při využití znalostí o klasifikaci metod a měřítek podnikové výkonnosti, se nabízí přístup Dluhošové et al. (2010) dle síly vlivu působení finančních trhů a míry přechodu od účetních k tržním hodnotovým kategoriím.

Z tohoto pohledu proměnná Obchodní výkonnost odpovídá úrovni účetních ukazatelů, Ekonomická výkonnost úrovni ekonomických ukazatelů a proměnnou Tržní hodnotu podniku lze přiřadit k tržním ukazatelům měření výkonnosti. A využitím uvedené informace lze přiřadit odpovídající libovolné proměnné.

Lze uzavřít, že navrhovaný model spojuje 2 oblasti - lidský kapitál a podnikovou výkonnost. V rámci hodnocení výkonnosti lidského kapitálu je stanoveno 5 oblastí s relevantními proměnnými, které je třeba sledovat. Uvedené oblasti ovlivňují produktivitu práce zaměstnanců, která se promítá do plnění obchodních cílů.

V rámci výkonnosti podniku jsou sestaveny 3 oblasti, tj. obchodní výkonnost, ekonomická výkonnost a tržní hodnota podniku. Oblasti jsou uspořádány dle míry přechodu od účetních k tržním hodnotovým kategoriím

6 OVĚŘENÍ MODELU

Následující kapitola se zabývá možnostmi využití navrhovaného modelu

Cílem ověření návrhu modelu je zjistit jeho využitelnost při hodnocení výkonnosti lidského kapitálu ve všeobecných obchodních bankách v ČR na úrovni první linie managementu.

Respondenti shodně komentují možnost využití navrhovaného modelu. Zvolené oblasti hodnocení výkonnosti lidského kapitálu pokrývají danou problematiku a stojí v popředí zájmu manažerů z důvodů vlivu na produktivitu práce zaměstnanců.

Mezi silné stránky předloženého modelu lze zařadit výstižné a přehledné shrnutí problematiky řízení lidského kapitálu, využití kvalitativních a kvantitativních proměnných a nenáročnost implementace. Respondenti zvláště oceňují přesné určení modelu, které odpovídá jejich specifickým potřebám.

Jednotlivé proměnné oblasti Struktury zaměstnanců výstižně zachycují podstatu. Zároveň nejsou opomenuty proměnné, které jsou specifické v dané oblasti. Oblast Motivace a loajality přináší jiný pohled a je hodnocen pozitivně. Začlenění oblasti Organizační kultury, zvláště Role manažera, je chápáno jako zásadní a přínosné ve vztahu k produktivitě práce. Oblasti Zaměstnanecká politika a Absence a odchody odpovídají současnému řízení.

Na druhé straně je možné namítnout, že návrh samotný obsahuje řadu subjektivních rozhodnutí a nutnost sledovat proměnné z hlediska jejich významu při řízení v čase.

Dále lze vytknout, že proměnná Převažující mužský kolektiv, která odpovídá pozici Specializovaného poradce v oblasti Struktury zaměstnanců. Snahou manažerů je vytvořit vyrovnaný kolektiv z hlediska genderu u jmenované pozice, ale potýkají se s nedostatkem zájmu ze strany žen.

V oblasti Absence a odchody se nyní na značném významu nabírá proměnná Dobrovolné odchody. Odcházejí dlouholetí zaměstnanci po 4 a více letech. Proměnnou Nedobrovolné odchody lze v podstatě vypustit.

Navrhovaný model lze doplnit v následujícím:

- V oblasti Struktury zaměstnanců je možné nabídnout jako další hledisko osobnostní a dovednostní kritéria zaměstnanců. Cílem je vytvořit skupinu zaměstnanců, ve které jsou zastoupeny jednotlivé role z hlediska řízení týmů.
- V oblasti Motivace a loajality je zvláště ceněný Nadstandardní výkon. V rámci Nadstandardního výkonu se nabízí otázka, jak ho daný zaměstnanec dosáhl s tím, že je pro ostatní zaměstnance přínosné vzniklou zkušenost sdílet. U Standardního výkonu lze doplnit proměnnou Pochvala, stejně jako uvedeno u Nadstandardního výkonu, protože je výrazem uznání a ocenění.
- V oblasti Organizační kultury v případě Role manažera se v současnosti ukazuje podstatný další prvek – inspirující. Zaměstnanci zvláště oceňují inspirujícího manažera, obdivují ho a chtějí ho následovat jeho příběh.

Lze uzavřít, že navržený model se z pohledu respondentů jeví jako využitelný. Respondenti hodnotí jeho silné a slabé stránky a uvádějí možnosti, jak navrhovaný model rozšířit.

7 PŘÍNOSY

Následující část uvádí přínosy práce v oblasti vědy, praxe a pedagogiky.

7.1 PŘÍNOS PRO VĚDU

Předložená práce je postavena na současné vědecké úrovni poznání. Lze konstatovat, že svými výsledky významným způsobem obohacuje a rozšiřuje aktuální stav teoretického zkoumání. Přínosy v oblasti vědy jsou:

- Zmapování problematiky a sestavení uceleného přehledu na téma lidský kapitál a vytvoření souhrnu o dosavadních výzkumech spojující lidský kapitál a výkonnost podniku
- Na základě syntézy poznatků o lidském kapitálu je vytvořena vlastní kategorizace, která přináší nový pohled.
- Identifikace významných oblastí hodnocení výkonnosti lidského kapitálu, odpovídajících proměnných a určení míry významu ve vztahu k podnikové výkonnosti se zaměřením na všeobecné obchodní banky.

Lze uzavřít, že jsou učiněny přínosy ve vymezené oblasti.

7.2 PŘÍNOS PRO PRAXI

Práce je zaměřena na bankovní sektor. Práce přináší výsledky především zvolenému sektoru. Přínosy jsou následující:

- Navržený model je určený liniiovému managementu všeobecných obchodních bank při hodnocení výkonnosti lidského kapitálu.
- Navržený model přináší odpověď na současné potřeby hodnocení výkonnosti lidského kapitálu, ke kterým přistupuje komplexně a vychází z podmínek českého prostředí vzhledem ke stanovenému základnímu souboru.
- V případě využití benchmarkingu lze konfrontovat dosaženou výkonnost lidského kapitálu s jinými pobočkami v rámci společnosti a objevit tak slabá a silná místa ve výkonnosti lidského kapitálu na zvolené pobočce.
- Vybranou část návrhu lze využít při odměňování zaměstnanců a využití v dalších odvětvích, např. pojišťovnictví.

Lze shrnout, že navržený model nabízí v praxi široké uplatnění.

7.3 PŘÍNOS PRO VZDĚLÁVACÍ ČINNOST

Poslední přínosy jsou zaznamenány v oblasti vzdělávání. Jedná se o další přínosy:

- Výsledky práce lze použít při výuce současných či připravovaných předmětů s tematikou lidského kapitálu, podnikové výkonnosti nebo bankovníctví.
- Ověření modelu může přispět k lepšímu pochopení role kvalitativních a kvantitativních proměnných při hodnocení výkonnosti lidského kapitálu.
 - Přehledně uspořádané metody měření lidského kapitálu a využití pro případové studie.

Může se uzavřít, že výsledky práce lze využít i v oblasti pedagogiky.

ZÁVĚR

Předložená práce na téma hodnocení lidského kapitálu v návaznosti na podnikovou výkonnost pojednává o oblastech lidského kapitálu a jejich proměnných, které jsou významné z hlediska finančních výsledků podniku. Cílem práce je navrhnout a ověřit model hodnocení výkonnosti lidského kapitálu ve vztahu k podnikové výkonnosti v bankovním sektoru v ČR.

Pro dosažení vytyčeného cíle je sestaveno kritické literární rešerše mezinárodní a domácí odborné literatury na téma lidského kapitálu, podnikové výkonnosti a jejich propojení. Mezi významnými zahraničními autory, se kterými se pracuje, lze zmínit Armstronga (2011), Fitz-enz (2000) nebo Mayo (2012). Vzhledem k této skutečnosti, lze říci, že práce odpovídá současnému proudu. Je připojený popis bankovního sektoru v ČR jakožto vhodného odvětví pro vytvoření návrhu modelu hodnocení výkonnosti lidského kapitálu. V metodické části práce je uvedeno stanovení výběrového souboru, metody sběru dat a jejich zpracování s využitím statistických metod.

V následující části jsou prezentovány východiska a výsledky předvýzkumu a výzkumu. Na základě studia relevantní odborné literatury a předvýzkumu jsou určeny významné oblasti řízení lidského kapitálu a jim odpovídající proměnné. Výchozí soubor proměnných je dále s pomocí dotazníkového šetření předložen první linii managementu ve všeobecných obchodních bankách v ČR k určení míry významnosti jednotlivých proměnných ve vztahu k produktivitě zaměstnanců. Uvedeným způsobem získané informace jsou výchozím bodem k hlavnímu cíli – návrhu modelu. Vzhledem k podstatě modelu, tj. účelové zjednodušení reality, se využití PCA ukazuje jako vhodný nástroj, protože redukuje proměnné tak, aby byla zachována původní informace. Samotný návrh modelu vychází především z výsledků PCA. V rámci ověřování modelu jsou identifikovány jeho silné a slabé stránky, díky kterým lze získat vyvážený a ucelený pohled na věc.

Lze uzavřít, že práce přistupuje k danému tématu komplexně a systematicky. Předkládá nový pohled na hodnocení výkonnosti lidského kapitálu ve vztahu k podnikové výkonnosti s dopady v oblasti vědy, praxe a vzdělávání.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ALIPOUR, F. et al. The Relationship between Human Capital and Organizational Performance: Mediating Effect of Interpreneurship. *Archives Des Sciences*. 2012, vol. 65, no. 5, p. 377-393. ISSN: 1661-464X.

ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha: Fragment, 2011. 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BABBIE, E. *The Practise of Social Research*. 12th edition. USA: Wadsworth, 2010. 528 p. ISBN: 0-495-59841-0.

Bankovníctví. 5. vydání. Praha: Bankovní institut, 2004. 292 s. ISBN 80-7265-035-1.

BECKER, G. S. Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Investment in Human Beings. Journal of Political Economy*, 1962, vol. 70, no. 5, p. 9-49.

BAGHEL, A. Review on Human Resource and Capital Management in India. *International Journal of Transformations in Business Management*, 2011, vol. 1, no. 1. p. 1-8.

BERNSTEIN, A and BEEFERMAN, L. *The Materiality of Human Capital to Corporate Financial Performance* [online]. IRRC Institute, 2015 [cit. 2016-05-13]. <<http://www.law.harvard.edu/programs/lwp/pensions/publications/FINAL%20Human%20Capital%20Materiality%20April%2023%202015.pdf>>

BONTIS, N. Linking Human Capital Investment. *Drake Business Review* [online]. Nedatováno, vol. 1, no. 2. [cit. 2015-06-19]. <<http://nickbontis.com/Pdfs/BontisDrake.pdf>>

BOSMA, N. et al. The Value of Human and Social Capital Investments for the Business Performance of Startups. *Small Business Economics*, 2004, vol. 23, no. 3, p. 227-236. ISSN 0921-898X.

CROOK, T. R. et al. Does Human Capital Matter? A Meta-Analysis of the Relationship Between Human Capital and Firm Performance. *Journal of Applied Psychology*, 2011, vol. 96, no. 3, p. 443–456. DOI: 10.1037/a0022147.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vydání. Praha: Karolinum, 2000. 374 s. ISBN 80-246-0139-7.

DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. 3. vydání. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

FIBÍROVÁ, J. a ŠOLJAKOVÁ, L. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti*. Praha: ASPI, 2005. 264 s. ISBN 807357084X.

FITZ-ENZ, J. *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*. New York: Amacom, 2000. 298 p. ISBN 0-8144-0574-6.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2. vydání. Praha: Portál, 2008. 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.

HENZLOVÁ, Š. et al. *Základy bankovníctví*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2005. 146 s. ISBN 80-7265-052-1.

HOLMAN, R. *Ekonomie*. Praha: C. H. Beck, 1999. 726 s. ISBN 80-7179-255-1.

HYRŠLOVÁ, J. a KLEČKA, J. *Ekonomika podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 344 s. ISBN 978-80-86730-36-3.

JAMAL, M. and SAIF, M. I. The Impact of Human Capital Management on Organizational Performance. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 2011, no. 34, p. 55-69. ISSN 1450-2275.

JUREČKA, V. et al. *Mikroekonomie*. Praha: Grada Publishing, 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3259-6.

KAŠPAROVSKÁ, V. et al. *Bankovníctví II: vybrané kapitoly z bankovního řízení*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2014. 129 s. ISBN 978-80-7509-128-4.

KAŠPAROVSKÁ, V. *Banky a komerční obchody*. Kravaře: Marreal servis, 2010. 172 s. ISBN 978-80-254-6779-4.

KIKER, B. F. The Historical Roots of the Concept of Human Capital. *Journal of Political Economy*, 1966, vol. 74, no. 5, p. 481-499.

KISLINGEROVÁ, E. Jak změřit výkonnost podniku v časech krize. *BusinessInfo.cz* [online]. CzechTrade, 2010 [cit. 2012-03-16]. <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/jak-merit-vykonnost-podniku-casech-krize-2817.html?page=2#!&chapter=2>>

KOCH, M. *Management IS* [online]. 2008 [cit. 2012-08-02]. <http://vzdelavani.esf-fp.cz/results/results_02/edumat_rep/MIS/MIS_P9.pdf>

KOUBEK, J. Několik úvah o reprodukci lidského kapitálu. In: *Reprodukce lidského kapitálu*. Konferenční sborník katedry demografie Fakulty informatiky a statistiky VŠE v Praze. Praha: VŠE v Praze, Fakulta informatiky a statistiky, Katedra demografie, 2010, s. 1-4.

LEXA, J. a ROJÍČEK, M. Odvětvová znalostní náročnost a konkurenceschopnost české ekonomiky. *WorkingPaper CES VŠEM*, 2007, no. 10, p. 1-80. ISSN 1801-2728.

MANDL, U. et al. *The Effectiveness and Efficiency of Public Spendig*. Belgium: European Communities, 2008. 36 p. ISBN 978-92-79-08226-9.

MARIMUTHU, M. et al. Human Capital Development and its Impact on Firm Performance: Evidence from Development Economics. *The Journal of International Social Research*, 2009, vol. 2, no. 8, p. 265-272. ISSN: 1307 -9581.

MATOUŠKOVÁ, Z. *Znalostní ekonomika a struktura zaměstnanosti* [online]. Praha: Národní vzdělávací fond, o.p.s., 2006 [cit. 2013-04-13]. <old.nvf.cz/observatory/cvks_dokumenty/znalostni_ekonomika.doc>

MAYO, A. *Human Resources or Human Capital? Managing People as Assets*. Great Britain: Gower Publishing, 2012. 356 p. ISBN 978-1-4094-2285-3.

MAYO, A. *The Human Value of the Enterprise: Valuing People as Assets: Monitoring, Measuring, Managing*. 2nd printing. London; Boston: Nicholas Brealey International, 2007. 307 p. ISBN 978-1-904838-10-4.

MAZOUCH, P. a FISCHER, J. *Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy*. Praha: C. H. Beck, 2011. 116 s. ISBN 978-80-7400-380-6.

MEJSTRÍK, M. *Bankovníctví v teorii a praxi = Banking in Theory and Practice*. Praha: Karolinum, 2014. 855 s. ISBN 978-80-246-2870-7.

MOLNÁR, Z. et al. *Pokročilé metody vědecké práce*. Praha: Profess Consulting, 2012. 170 s. ISBN 978-80-7259-064-3.

NENADÁL, J. *Příspěvek k měření a monitorování výkonnosti procesů v systémech managementu jakosti* [online]. 2001 [cit. 2015-04-8]. <<http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj24-cz.htm>>

NEUMAIEROVÁ, I. a LECIÁNOVÁ, G. *Řízení hodnoty podniku, aneb, nedělejme z podniku záhadu*. Praha: Profess Consulting, 2005. 233 s. ISBN 80-7259-022-7.

NZUVE, S and BUNDI, E. G. Human Capital Management Practices and Firms Performance: A Survey of Commercial Banks in Kenya. *Social Science Research Network* [online]. Social Science Electronic Publishing, 2012 [cit. 2014-04-11]. <<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2144691>>

OECD. *Education Policy Analysis* [online]. c2002 [cit. 2012-03-22]. <http://www.oecd.org/document/42/0,3746,en_2649_39263231_1841194_1_1_1_1,00.html>

PAVLICA, K. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: Ekopress, 2000. 161 s. ISBN 80-86119-25-4.

POLOUČEK, S. et al. *Bankovníctví*. Praha: C. H. Beck, 2006. 716 s. ISBN 80-7179-462-7.

PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o. *HR Controlling 2013. Závěrečná zpráva. Měření lidského kapitálu* [online]. Česká republika: PricewaterhouseCoopers Česká republika, c2013 [cit. 2014-07-3]. <<https://www.pwc.com/cz/cs/poradenstvi-pro-lidske-zdroje/assets/hrc-zaverecna-zprava-cz.pdf>>

PROKEŠ, R. *Zpětná vazba* [online]. Tangram, 2010 [cit. 2014-12-10]. <<http://www.e-learning-tangram.cz/cs/zpetna-vazba.php>>

PUNCH, K. *Základy kvantitativního šetření*. Praha: Portál, 2008. 150 s. ISBN 978-80-7367-381-9.

SAMUELSON, P. A. a NORDHAUS, W. D. *Ekonomie*. 18. vydání. Praha: NS Svoboda, 2007. 775 s. ISBN 978-80-205-0590-3.

SOUČEK, Z. *Firma 21. století: předstihněme nejlepší!!!*. Praha: Professional Publishing, 2005. 258 s. ISBN 80-86419-88-6.

SOUKUP, J. *Makroekonomie*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2010. 518 s. ISBN 978-80-7261-219-2.

ŠIMAN, J. a PETERA, P. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Praha: C.H.Beck, 2010. 192 s. ISBN 978-8074-0011-78.

ŠIROKÝ, J. et al. *Tvoříme a publikujeme odborné texty*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2011. 208 s. ISBN 978-80-251-3510-5.

ŠKODOVÁ, M. Výzkum nemůže existovat bez zpětné vazby a svobody projevu. *Naše společnost*. Naše společnost, 2007, no. 1, s. 31-35. ISSN 214-438X.

ŠTAMFESTOVÁ, P. *Hodnocení výkonnosti podniků*. Brno, 2013. 233s. Disertační práce na Fakultě ekonomicko-správní Masarykovy univerzity. Vedoucí disertační práce Petr Suchánek.

VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

VALENČÍK, R. *Teorie lidského kapitálu* [online]. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008 [cit. 2012-03-21]. <http://is.vsfs.cz/el/6410/zima2008/N_TLK/Met._list_Teorie_LK.pdf>

VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2011. 186 s. ISBN 978-80-247-3948-9.

WAGNER, J. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

WÔHO, G. a KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství*. Brno: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník (obchodní zákoník).

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích).

ŽIVOTOPIS

Jméno: Ing. Jana Meluzínová

Email: meluzinova@fbm.vutbr.cz

Vzdělání

- 2009 – 2016 VUT v Brně, Podnikatelská fakulta, doktorské studium, obor Podnikové finance.
2007 – 2009 VUT v Brně, Podnikatelská fakulta, magisterské studium, obory Podnikové finance a obchod a European Business and Finance.
2004 – 2007 VUT v Brně, Podnikatelská fakulta, bakalářské studium, obor Daňové poradenství.

Pedagogická činnost

- 2015/2016 Předmět *Společenský styk a rétorika* – obory Ekonomika podniku, 2. ročník; Ekonomika a procesní management, 2. ročník. Vedení cvičení v ZS.
Předmět *Společenský styk, rétorika a etika podnikání* – obory Informační management, 2. ročník; Podnikové finance a obchod, 1. ročník; Řízení a ekonomika podniku, 1. ročník. Vedení cvičení v LS.
- 2014/2015 Předmět *Společenský styk a rétorika* – obor Ekonomika a procesní management, 2. ročník. Vedení cvičení v ZS.
Předmět *Společenský styk, rétorika a etika podnikání* – obory Podnikové finance a obchod, 1. ročník; Řízení a ekonomika podniku, 1. ročník. Vedení cvičení v LS.
- 2013/2014 Předmět *Společenský styk a rétorika* – obory Ekonomika podniku, 2. ročník; Účetnictví a daně, 3. ročník; Matematické metody v ekonomice, 2. ročník. Vedení cvičení v ZS.
Předmět *Společenský styk, rétorika a etika podnikání* – obory Podnikové finance a obchod, 1. ročník; Řízení a ekonomika podniku, 1. ročník. Vedení cvičení v LS.
- 2010/2011 Předmět *Mikroekonomie* – obor Manažerská informatika, 1. ročník. Vedení cvičení v ZS.
- 2009/2010 Předmět *Ekonomika podniku* – obor Podnikové finance a obchod, 1. ročník. Vedení cvičení v ZS.
Předmět *Mikroekonomie* – obor Daňové poradenství, 1. ročník. Vedení cvičení v LS.

Vědecká činnost

- 2013 MŠMT ČR, 65p4: *The Impact of Organizational Culture on Performance of Manufacturing Companies in Austria and the Czech Republic*. Spoluřešitelka projektu.
- 2012 Specifický výzkum, FP-S-12-1764: *Analýza přístupů k dosahování synergických efektů v managementu a marketingu s důrazem na efektivitu a společenskou odpovědnost podniků*. Spoluřešitelka projektu.

- 2011 Specifický výzkum, FP-S-11-3/1417 *Inovativní přístupy v managementu a v marketingu v globálním evropském prostředí*. Spoluřešitelka projektu.
- 2010 Specifický výzkum, FP-S-10-6: *Informační podpora proveditelnosti inovací*. Spoluřešitelka projektu.

Jazykové znalosti

- Český jazyk – rodný jazyk.
- Anglický jazyk – pokročilá úroveň.
- Německý jazyk – mírně pokročilá úroveň.

Doplňující údaje

- Osvědčení o absolvování rekvalifikačního kurzu „*Manažer projektu*“.
- Certifikát o absolvování kurzu „*Doplňující pedagogické studium pro pedagogy (doktorandy) VUT*“.
- Certifikát o absolvování kurzu „*Základy vědecké práce*“ na Akademii věd ČR.
- Osvědčení o absolvování rekvalifikačního kurzu „*Účetnictví a daňová evidence s využitím PC*“.

ABSTRACT

The aim of the thesis is to project and verify a model focused on assessment of human capital management in relation to company efficiency in selected sector – banking in Czech Republic. The model is projected in the following steps. Main areas of human capital management which are significant in terms of the relevant sector are identified by synthesis of the findings arising from preliminary research. Relevant variables are identified according to main areas. The degree of significance variables is established by a questionnaire survey. Subsequently, the number of variables is reduced by using statistical methods in order to preserve the original information. The last step is the presentation of the model proposal. Subsequently, the model is verified.

ABSTRAKT

Cílem práce je navrhnout a ověřit model řízení zaměřený na hodnocení lidského kapitálu ve vztahu k podnikové výkonnosti ve zvoleném odvětví – bankovní sektor v České republice. Model je sestaven v následujících krocích. Syntézou zjištění vyplývajících z předvýzkumu jsou identifikovány základní oblasti, které jsou významné při řízení výkonnosti lidského kapitálu z hlediska daného sektoru. Určením relevantních proměnných v rámci vybraných oblastí řízení výkonnosti lidského kapitálu. S využitím dotazníkového šetření je určena míra významnosti proměnných. Následně je provedena redukce počtu proměnných za pomoci statistických metod tak, aby byla zachována původní informace. Posledním krokem je předložení návrhu modelu. Následně je model ověřen.