

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

Fakulta podnikatelská

Ústav ekonomiky a managementu

Ing. et Ing. Renáta Myšková

**VLIV PRACOVNÍ VÝKONNOSTI
NA EFEKTIVNOST PODNIKU**

**THE INFLUENCE OF WORK EFFICIENCY
ON EFFECTIVENESS OF A FIRM**

ZKRÁCENÁ VERZE PHD THESIS

Obor: Řízení a ekonomika průmyslu
Školitel: Doc. Ing. Miroslav Buchta, CSc.
Oponenti: Prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.
Doc. Ing. Pavel Duspiva, CSc.
Doc. Ing. Jan Solař, CSc.

Datum obhajoby: 20. 2. 2003

KLÍČOVÁ SLOVA

podnik, efektivnost podniku, pracovní výkonnost, lidské zdroje

KEY WORDS

firm, effectiveness of a firm, work efficiency, human resources

ULOŽENÍ DISERTAČNÍ PRÁCE

oddělení pro vědu a výzkum FP VUT v Brně

OBSAH

OBSAH.....	3
1 PŘEDMĚT A CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE	6
1.1 Identifikace problému a cíle disertační práce	6
1.2 Metodický postup při zpracování tématu disertační práce	6
2 OBSAH DISERTAČNÍ PRÁCE.....	8
3 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	12
3.1 Podnik	12
3.2 Efektivnost, výkonnost, produktivita	12
3.3 Pracovní výkonnost a pracovní výkon	12
4 HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU – SOUČASNÝ STAV	13
4.1 Přístupy vycházející z finančního hlediska.....	13
4.2 Balanced Scorecards (BSC).....	13
4.3 Controlling.....	13
4.4 Systémy jakosti a hodnocení výkonnosti podniku	14
4.5 Další přístupy k hodnocení výkonnosti podniku.....	14
4.6 Shrnutí.....	14
5 HODNOCENÍ PRACOVNÍ VÝKONNOSTI A PRACOVNÍHO VÝKONU – SOUČASNÝ STAV	15
6 VÝZKUM V ČESKÝCH PODNICÍCH	16
6.1 Výzkum hodnocení výkonnosti v podnicích	16
6.2 Výzkum spokojenosti pracovníků	17
7 NÁVRH DOPLŇUJÍCÍCH UKAZATELŮ PRO HODNOCENÍ VYUŽITÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	18
7.1 Míra sOuladu dispozic pracovníka a pracovní pozice.....	18
7.2 Ukazatel spokojenosti pracovníků.....	19
8 ZÁVĚR.....	21
8.1 Přínosy pro teorii	21
8.2 Přínosy pro praxi	21
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	23
ŽIVOTOPIS	28
SOUHRN.....	29
SUMMARY	30

ÚVOD

Turbulentní konkurenční prostředí současnosti nutí podniky k inovacím s cílem dosáhnout udržitelné konkurenční výhody. Rychlost probíhajících změn však klade na schopnosti podniků neustále vyšší nároky. Současně přestává být v 21. století problémem nedostatek kapitálu, takže zdrojem konkurenceschopnosti již nejsou finanční zdroje, ale vhodný podnikatelský projekt a jeho realizace.

V rámci nehmotných (neviditelných) aktiv se tak do popředí dostává lidský faktor jako jeden z rozhodujících činitelů ovlivňujících výkonnost podniku. Investice do vzdělávání a rozvíjení znalostí zaměstnanců podniku na všech úrovních řízení se tak stávají pro podnik nejen další možností pro jeho úspěšnou činnost, ale jsou pro dosažení úspěchu nutností.

Cílem podniku by tedy mělo být vytvoření takového systému, v němž se schopnosti jednotlivců transformují do změny pojetí podnikatelských aktivit jako celku a tím i do zvýšení jeho podnikatelské výkonnosti.

Jestliže je člověk nositelem a tvůrcem nehmotných (ale i hmotných) aktiv, je třeba jeho přínos vhodnou formou vyjádřit. Tradiční finanční účetní model¹ není dostačující, neboť nehmotná aktiva (v literatuře označována také jako nehmotný kapitál) svými vlastnostmi znemožňují obvyklé účetní ocenění, takže v rozvaze (majetkové bilanci) podniku jsou velice těžce zjištělná. Je proto třeba nalézt jiné způsoby vyjádření vlivu lidského faktoru v jednotlivých činnostech podniku a v popisu přínosu lidské činnosti při tvorbě hodnoty.

Problémem, který je v disertační práci řešen, je stanovit vhodná měřítko pro hodnocení vlivu lidského faktoru na výkonnost podniku se zohledněním jeho specifických vlastností.

Zvolený problém však není pouze problémem ekonomickým, neboť v souvislosti s lidským faktorem, tedy člověkem, jeho schopnostmi, vědomostmi, způsobem jednání atd., je nutné vzít v úvahu i otázky sociologické a psychologické. Tato provázanost je velice zajímavá a poskytuje možnost více úhlů pohledu na hodnocení vlivu lidského faktoru v podniku, přestože v disertační práci je preferováno ekonomické hledisko.

V disertační práci je řešena problematika využití lidských zdrojů při zvyšování efektivnosti podniku. V souvislosti s konkurenceschopností českých podniků je vhodné uvést, že efektivnost podniku je jedním z klíčových ukazatelů v hodnocení Evropské unie při posuzování připravenosti nových členů pro vstup do EU.

Z podnikového hlediska i širších souvislostí považuji řešení zvoleného problému za aktuální.

¹ Podle Kaplana a Nortona je jím míněno finanční výkaznictví.

1 PŘEDMĚT A CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE

1.1 IDENTIFIKACE PROBLÉMU A CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE

Nehmotný kapitál (Intangible capital) se podílí na tvorbě trvalé konkurenční výhody. Jedná se o přenesený pojem pro zvláštní formu aktiv, která jsou přínosem pro podnik stejně jako fyzický kapitál [22]. V rámci tohoto pojmu je vymezen v podobě goodwillu (pověsti podniku) nebo lidského kapitálu (Human capital), kterým se myslí kvalifikace, znalosti a dovednosti lidí (Know-how).

Důležitost lidského faktoru při vytváření trvalé konkurenční výhody je nepopiratelná, ovšem při hodnocení výkonnosti podniku je převážně vycházeno pouze ze zjištěných výsledků, nedostatečně je řešena otázka, jak lépe využívat podnikové zdroje – v případě pracovníků jak zajistit, aby jejich pracovní potenciál byl plně využit.

Tento problém se mi jeví jako velmi zajímavý, a proto jsem zvolila jako téma disertační práce „Vliv pracovní výkonnosti na efektivnost podniku“.

Cílem disertační práce je stanovit vhodná měřítka pro hodnocení vlivu lidského faktoru na výkonnost podniku se zohledněním jeho specifických vlastností.

Důvody, které k vytyčení tohoto cíle vedly, je možné vyjádřit těmito zásadami [84].

- Co nelze změřit, nelze kontrolovat.
- Nelze-li něco kontrolovat, nelze to řídit.
- Nelze-li něco řídit, nelze to vylepšit.

Tyto zásady lze současně použít jako vodítko pro řešení dílčích (parciálních) cílů. Těmi jsou:

- vymezit základní pojmy, vztahující se k tématu práce,
- analyzovat metody měření výkonnosti podniku s akcentem na zachycení (vyjádření) vlivu lidského faktoru v těchto metodách,
- v rámci systémového přístupu vymezit faktory ovlivňující pracovní výkonnost (člověka),
- v návaznosti na vybrané metody měření výkonnosti popsat dosud používané ukazatele v oblasti řízení lidských zdrojů a nalézt relevantní vztahy mezi nimi a finančním hodnocením (ve smyslu finanční výkonnosti v rámci podniku),
- na základě zjištěných skutečností a provedeného výzkumu navrhnout další ukazatel (ukazatele) umožňující podrobnější hodnocení ekonomických a sociálních jevů souvisejících s efektivností podniku,
- zpracovat metodický postup pro využití navrženého ukazatele v podnikové praxi.

1.2 METODICKÝ POSTUP PŘI ZPRACOVÁNÍ TÉMATU DISERTAČNÍ PRÁCE

Na základě identifikace a charakteristiky problému byl vymezen cíl disertační práce, ovšem vzhledem k rozsáhlosti řešené problematiky byl rozpracován do dalších, dílčích cílů.

Pro zajištění objektivitu řešení vycházím ze současného stavu poznání v oblasti teoretické, a proto jsou v disertační práci nejprve na základě provedené rešerše vymezeny základní pojmy související s tématem práce a následně je provedena analýza používaných metod měření efektivnosti podniku s akcentem na způsob, jakým umožňují sledovat pracovní výkonnost. Uplatněním syntézy jsou vymezeny nejvhodnější metody měření efektivnosti podniku vzhledem k řešené problematice.

V disertační práci preferuji systémový přístup k problému. Pro vymezení oblastí zvýšení pracovní výkonnosti jsou analyzovány způsoby jejího zjišťování a také faktory, které pracovní výkonnost ovlivňují. Syntézou a abstrakcí jsou zpětně vyjádřeny vlivy na pracovní výkonnost a ukazatele používané pro jejich popis.

Teoreticky vymezené předpoklady jsou empirickým výzkumem ověřeny v praxi a výsledky výzkumu zjištěné za pomoci statistického vyhodnocení jsou využity ke stanovení východisek pro další postup řešení zvoleného problému.

Od nepodstatných vlastností a vztahů bylo abstrahováno a výsledkem je návrh ukazatelů doplňujících měření vlivů na pracovní výkonnost. Vzhledem k faktu, že informace pro tvorbu těchto ukazatelů jsou získány z reálné praxe, předpokládám možnost praktického využití navrhovaných ukazatelů. Z tohoto důvodu je zpracována metodika hodnocení spokojenosti pracovníků a návrhu ukazatele spokojenosti pracovníků, aby mohl být konstruován pro potřeby jednotlivých podniků s respektováním jejich specifických podmínek. Vypovídací schopnost navrhovaného ukazatele je ověřena u vzorku pracovníků a výsledky jsou vyhodnoceny.

V závěru disertační práce jsou popsány možnosti využití zjištěných poznatků v oblasti pracovní výkonnosti a efektivnosti podniku pro teorii a praxi a je vyhodnoceno, jak byly naplněny stanovené dílčí cíle, respektive hlavní cíl disertační práce.

2 OBSAH DISERTAČNÍ PRÁCE

SOUHRN.....	4
SUMMARY	5
SEZNAM SYMBOLŮ	6
SEZNAM ZKRATEK.....	8
SEZNAM GRAFŮ	9
SEZNAM OBRÁZKŮ	10
SEZNAM TABULEK.....	11
OBSAH.....	12
ÚVOD.....	16
1 CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ	18
1.1 Identifikace problému.....	18
1.2 Cíle disertační práce	18
1.3 Metody zpracování.....	19
1.3.1 Využití vědeckých metod pro výzkum	19
1.3.2 Metodický postup uplatněný při zpracování tématu disertační práce.....	21
2 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	22
2. 1 Podnik (podnikatelský subjekt)	22
2. 2 Efektivnost, výkonnost, produktivita	23
2.2.1 Efektivnost	23
2.2.2 Výkonnost	26
2.2.3 Produktivita.....	27
2.3 Pracovní výkonnost a pracovní výkon	30
2.3.1 Pracovní výkonnost.....	30
2.3.2 Pracovní výkon	30
3 HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI PODNIKU – SOUČASNÝ STAV.....	32
3.1 Hlediska pro posuzování výkonnosti podniku a faktory, které ji ovlivňují	32
3.2 Měření výkonnosti podniku	33
3.3 Přístupy vycházející z finančního hlediska.....	34
3.3.1 Absolutní ukazatele.....	35
3.3.2 Poměrové (podílové) ukazatele.....	35
3.3.3 Pyramidové soustavy ukazatelů	39
3.3.4 Systémy včasného varování	41

3.3.5 Ukazatele EVA, MVA, INFA, INEVA	41
3.3.6 Analýza bodu zvratu	43
3.3.7 Matice finančního managementu	43
3.3.8 Shrnutí	44
3.4 Balanced Scorecards	48
3.4.1 Balanced Scorecards jako manažerský systém	48
3.4.2 Lidský faktor v metodě BSC a jeho měřitelnost	52
3.4.3 BSC a hodnocení pracovní výkonnosti	54
3.5 Controlling	55
3.5.1 Úkoly controllingu	56
3.5.2 Ukazatele controllingu	57
3.6 Systémy jakosti a hodnocení výkonnosti podniku	58
3.6.1 EFQM Model Excellence	59
3.6.2 ISO	64
3.6.3 Systémová měření a jejich význam	65
3.6.4 Hodnocení schématem RADAR	67
3.6.5 Shrnutí	68
3.7 Další přístupy k hodnocení výkonnosti podniku	68
3.8 Komparace metod měření výkonnosti podniku	69
4 HODNOCENÍ PRACOVNÍ VÝKONNOSTI A PRACOVNÍHO VÝKONU	72
4.1 Oblasti a faktory ovlivňující pracovní výkonnost	72
4.1.1 Identifikace oblastí ovlivňujících pracovní výkonnost	72
4.1.2 Faktory ovlivňující pracovní výkonnost jednotlivce	73
4.1.3 Stimulace a motivace	75
4.2 Hodnocení pracovní výkonnosti a možnosti jejího zvyšování	79
4.2.1 Tvrdé a měkké faktory měření pracovní výkonnosti	79
4.2.2 Diferenciace při měření pracovní výkonnosti	80
4.3 Měření pracovní výkonnosti	83
4.3.1 Pracovní výkonnost řadových pracovníků	83
4.3.2 Pracovní výkonnost manažerů	85
4.3.3 Systémové pojetí podniku	86
4.3.4 Návaznost podnikové a personální strategie	89
4.4 Shrnutí	91
5 VÝZKUM V ČESKÝCH PODNICÍCH	94

5.1 Charakteristika problému a formulace cílů výzkumu	94
5.2 Teoretická východiska výzkumu	94
5.2.1 Vymezení objektu a předmětu výzkumu.....	94
5.2.2 Stanovení velikosti výběru (vzorkování)	95
5.2.3 Výběr metody sběru dat	97
5.2.4 Struktura dotazníku	99
5.2.5 Vyhodnocení proměnných	100
5.3 Dotazníkové šetření v českých podnicích.....	101
5.4 Výzkum hodnocení výkonnosti v podnicích	102
5.4.1 Určení vzorku podniků a jeho charakteristika	102
5.4.2 Struktura dotazníku č.1	105
5.4.3 Výsledky dotazníkového šetření	106
5.5 Výzkum spokojenosti pracovníků	113
5.5.1 Vzorek respondentů a jeho charakteristika	113
5.5.2 Struktura dotazníku č. 2	116
5.5.3 Výsledky dotazníkového šetření	117
5.6 Zhodnocení výsledků výzkumu.....	122
5.6.1 Závěry vyplývající z výzkumu hodnocení výkonnosti v podnicích.....	122
5.6.2 Závěry vyplývající z výzkumu spokojenosti pracovníků v podnicích.....	125
6 NÁVRH DOPLŇUJÍCÍCH UKAZATELŮ PRO HODNOCENÍ VYUŽITÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ (KE ZVÝŠENÍ PRACOVNÍ VÝKONNOSTI)	126
6.1 Vymezení východisek pro návrh doplňujících ukazatelů využití lidských zdrojů... 126	126
6.2 Pracovní výkonnost jako syntetický ukazatel	128
7 NÁVRH UKAZATELE MÍRY SOULADU DISPOZIC PRACOVNÍKA A PRACOVNÍ POZICE.....	131
7.1 Výběr pracovníků	131
7.2 Popis pracovní pozice, specifikace a kvantifikace práce	131
7.3 Charakteristiky pracovníků.....	132
7.4 Ukazatel míry souladu dispozic pracovníka a pracovní pozice MSDP.....	133
8 NÁVRH UKAZATELE SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKŮ	137
8.1 Metodika hodnocení spokojenosti pracovníků.....	139
8.1.1 Stanovení cíle	139
8.1.2 Identifikace problému	139
8.1.3 Měření spokojenosti pracovníků pro potřeby podniku	140

8.2 Ukazatel spokojenosti pracovníků.....	146
8.3 Ověření (verifikace) ukazatele spokojenosti řadových pracovníků	156
9 ZÁVĚR.....	158
9.1 Přínosy pro teorii	158
9.2 Přínosy pro praxi	159
SEZNAM LITERATURY	161
DISERTAČNÍ PRÁCE – PŘÍLOHY	168

3 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

3.1 PODNIK

Podle Obchodního zákoníku je podnik jednoznačně vymezen v § 5. Další charakteristiky uvádějí např. autoři Mlčoch [61], Lazar [55] a Pitra [75]. V disertační práci je podnik chápán ze dvou hledisek, a to jako ekonomický subjekt a současně jako sociální jednotka.

3.2 EFEKTIVNOST, VÝKONNOST, PRODUKTIVITA

Na vymezení pojmu efektivnost existuje v současné době celá řada názorů a definic. **Synek** [93] efektivnost vyjadřuje poměrem výstupu ke vstupu (jednotky, ve kterých vstup a výstup měříme, mohou být různé). **Heyne** [31] ztotožňuje efektivnost a hospodárnost, podobně jako **Wöhe** [108]. **Fibířová** [23] rozlišuje efektivnost a hospodárnost podle rozdílnosti obsahu dvou základních úrovní řízení, které rozděluje na operativní (pro efektivnost) a strategické řízení (pro hospodárnost). **Pitra** [76] zdůrazňuje, že efektivnost je poměřována ve vztahu k okolí - je stimulem pro zaměření podnikatelských aktivit důsledně na zákazníka. Podle **Nenadála** [65] je efektivnost založena na principu všestranného rozvoje osobnosti a její účinky mohou silně umocňovat ekonomické účinky lidské činnosti.

Výkonnost je podle **Laminga** [54] totožná s efektivností. Podle **Copelanda** [13] vzniká vysoká výkonnost z vytvoření maximální hodnoty s aktivy, které společnost vlastní. **Porter** [77] hodnotí podnik pomocí výkonu (jako zdroje konkurenční výhody). Podle **Nenadála** [65] je výkonnost míra dosažených výsledků jednotlivci, týmy, organizací i procesy, podobně ji charakterizuje i **Pitra** [76]. **Blažkem** [8] je chápána ve smyslu úspěšnosti podniku. Výkonnost podle **Mayerové** [59] znamená maximálně dosažitelný výkon nebo také jen požadovaný a vynakládaný výkon.

Synek [93] i jiní autoři, např. **Žák** [110] definují **produktivitu** shodně s efektivností. Je-li produktivita vyjádřena jako výstup na jednotku použitého vstupu, je tímto v běžném významu rozuměna produktivita práce [54], podle **Nortona** a **Kaplana** [38] je výstupním měřítkem vlivu zvyšování dovedností, pracovní morálky zaměstnanců, inovací, zlepšování interních procesů, uspokojování zákazníků.

V disertační práci je pohlíženo na výkonnost podniku jako na celkovou efektivnost. Produktivita je chápána ve smyslu produktivity práce, a to jako přidaná hodnota připadající na jednoho pracovníka.

3.3 PRACOVNÍ VÝKONNOST A PRACOVNÍ VÝKON

Pracovní výkonnost jednotlivce je podle **Pitry** [76] ukazatelem jeho osobní angažovanosti při zajišťování naplnění vytyčených záměrů podnikatelské strategie, je mírou jím vynakládaného úsilí na pracovní činnost. **Stýblo** [89] uvádí, že závisí na úrovni dělby práce a na kooperaci práce. V souvislosti s pracovní výkonností je používán také pojem pracovní výkon ([59], [71], [91]). V disertační práci je pracovní výkonnost chápána jako vykonaná práce vyjádřená kvantitativně i kvalitativně. Pracovní výkon je definován jako vykonaná práce za (zvolenou) jednotku času.

4 HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU – SOUČASNÝ STAV

Výkonnost podniku lze posuzovat z několika hledisek:

- z hlediska času jako veličinu popisující minulost nebo veličinu očekávanou,
- z hlediska zainteresovaných subjektů,
- z kvantitativního hlediska – objem (obrat, tržby, zisk, atd.),
- z hlediska tvorby hodnoty - prezentované dosaženým ziskem či hodnotou pro vlastníky.

Existuje spojitost mezi zvolenou podnikovou strategií a použitou metodou měření výkonnosti podniku a je potřebné ji respektovat. Předpoklad neměnnosti podnikové strategie stanovují jako jednu z podmínek při rozboru metod měření výkonnosti podniku.

4.1 PŘÍSTUPY VYCHÁZEJÍCÍ Z FINANČNÍHO HLEDISKA

Hodnocení podnikatelské výkonnosti prostřednictvím finančních ukazatelů je vždy retrospektivní, na základě již dosažených výsledků. Finanční analýza čerpá z informací v rozvaze, výsledovce a výkazu cash-flow, z nichž jsou konstruovány finanční ukazatele. Skupiny finančních ukazatelů je nutné posuzovat v kauzálních souvislostech, které umožňují verifikaci prověřením korelačních vztahů. Krátce k jednotlivým technikám:

- rozbor absolutních ukazatelů – využívá přímo údajů obsažených v účetních výkazech,
- technika procentního rozboru - kromě absolutních hodnot položek výkazů se počítá jejich procentní podíl na celku, sleduje se jejich vývoj nebo se srovnává s jinými (konkurenčními) podniky,
- poměrová analýza - pracuje s poměrovými ukazateli (podíl dvou absolutních ukazatelů),
- analýza vývoje zisku (EBITu) podniku – využívá bodu zvratu,
- soustavy ukazatelů – jsou soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů a účelové výběry ukazatelů [bonitní (diagnostické) modely, bankrotní (predikční) modely],
- analýza efektivnosti investic – není stěžejní pro řešenou problematiku,
- ukazatele přidané hodnoty.

4.2 BALANCED SCORECARDS (BSC)

Proces neustálého zlepšování výkonnosti a potřeba dlouhodobé konkurenceschopnosti vyžadují více než využití finančních ukazatelů, systém hodnocení musí obsahovat i ukazatele směřující do budoucnosti. Balanced Scorecards je autory Kaplanem a Nortonem [38] označován jako strategický systém měření výkonnosti. Výkonnost podniku je v BSC měřena pomocí čtyř vyvážených perspektiv - finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. Největší význam mají z hlediska hodnocení vlivu lidského faktoru na výkonnost podniku ukazatele z oblasti procesů učení se a růstu, nejdůležitějším je ukazatel spokojenosti zaměstnanců.

4.3 CONTROLLING

Určitou „filosofií systematického řízení podle cílů“ orientovaného na budoucnost, na zajištění dlouhodobé budoucí existence podniku a na splnění podnikatelských záměrů je controlling. Lze vysledovat různost přístupů jednotlivých autorů v chápání významu controllingu (Freiberg [19], Mann [56] a další), ovšem jsem přesvědčena, že vzhledem k prioritně používanému ukazateli (zisku) je možné controlling zahrnout mezi metody hodnocení výkonnosti podniku.

4.4 SYSTÉMY JAKOSTI A HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

Komplexní řízení jakosti (TQM – Total Quality Management) je z hlediska tématu disertační práce velmi aktuální, protože klade problematiku rozvoje lidských zdrojů do centra zájmu – a v této souvislosti lze hovořit i o růstu pracovní výkonnosti. Systémy managementu jakosti jsou orientovány především na zajištění maximální spokojenosti zákazníků (externích i interních) při minimálních nákladech. Existují dvě základní koncepce – ISO (aplikace požadavků podle souboru norem) a TQM (realizace podle modelů). Ukazatele jsou finančního i nefinančního charakteru. V rámci řízení jakosti je tak sledována podniková výkonnost i kvantitativně. Problémem není jak hodnotit dosažené výsledky, ale jak optimálně využívat zdroje, jak využití sledovat a hodnotit.

4.5 DALŠÍ PŘÍSTUPY K HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

S rostoucím významem správného využití lidských zdrojů se objevuje řada teorií o zlepšování výkonnosti vycházejících z empirického směru v teorii řízení. Autoři těchto teorií (např. Drucker [16], Sloan [40]) doporučují používat komparativní analýzy vybudované na širokém interdisciplinárním základě, studovat úspěšné podniky a hledat podobnosti až k zobecnění. Přínos lze spatřovat v tom, že v popředí zájmu je člověk a možnosti využití jeho schopností.

4.6 SHRUTÍ

Na základě získaných poznatků jsem názoru, že metodami postihujícími nejvíce oblastí souvisejících s výkonností podniku jsou metoda BSC a měření v systémech jakosti, nejlépe model EFQM, a to proto, že zohledňují příspěvky jednotlivých podnikových zdrojů k celkové výkonnosti podniku. Navíc zdůrazňují nutnost komplexního hodnocení a v jeho rámci potřebu vymezit dostatek tvrdých i měkkých ukazatelů. Z tohoto důvodu důsledně sledují všechny oblasti podnikových aktivit, tedy i oblast lidských zdrojů a jejich využití.

5 HODNOCENÍ PRACOVNÍ VÝKONNOSTI A PRACOVNÍHO VÝKONU – SOUČASNÝ STAV

Předpokladem správné analýzy pracovní výkonnosti je nutnost zkoumat nejen výkonnost pracovníka, ale současně hodnotit i prostředí, ve kterém je výkonnost dosahována.[6]. Pracovní výkonnost ovlivňuje kvalifikace pracovní síly (Skill of labor force), která je souhrnem schopností, dovedností a znalostí spolu s úrovní vzdělání, délkou praxe a zkušenostmi. Je dále dána stupněm fyzických a mentálních vlastností člověka a jeho temperamentem [22], [71]. Podle Pitry [76] je pracovní výkonnost člověka závislá na jeho dispozicích, motivaci a jeho pracovních podmínkách.

Specifické vlastnosti lidských zdrojů vyžadují i specifický způsob řízení a měření. Uplatňují se jednak tvrdé, jednak měkké faktory. Označení „tvrdé“ a „měkké“ nevymezuje tyto faktory shodně s metodou BSC, ale jedná se o rozlišení z hlediska způsobu ovlivňování pracovního výkonu [43].

Vymezeny jsou následovně:

- tvrdé (hard) - spočívají v neosobním způsobu ovlivňování pracovního výkonu, lze je objektivně měřit,
- měkké (soft) - orientují se na člověka (pracovníka) jako na pracující osobnost, měření je subjektivní.

Hodnocení pracovní výkonnosti musí respektovat vertikální i horizontální linii řízení v podniku a diferencovat podle jednotlivých skupin pracovníků.

Základem hodnocení pracovníka a jeho výkonu je podle Synka [93] specifikace pracovních úkolů a formulace kritérií hodnocení a jejich odstupňování. Metody hodnocení doporučuje volit podle druhu činnosti a možnosti kvantifikace kritérií. Pro jednodušší pracovní úkoly preferuje větší míru kvantifikace výsledků, u složitějších činností doporučuje komplexnější hodnocení (např. tvořivost a iniciativa při plnění úkolů, schopnost kooperace, komplexní výsledky řízeného úseku). Kritéria mohou vycházet z norem spotřeby práce, technickohospodářských norem, ukazatelů vnitropodnikového hospodaření, metodiky pro hodnocení pracovníka apod.

Podle Palána [71] lze výkon jedince, skupiny či organizace měřit extenzivně (objem výroby a služeb za určitou dobu), ovšem vhodnější je měření intenzivním způsobem (ukazatel produktivity práce, míra zhodnocení vstupů apod.). Pracovní výkon zahrnuje nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, fluktuaci, absenci, docházku a další charakteristiky.

Závěrem konstatuji, že pro účely hodnocení by měl být pracovní výkon chápán v podstatně širším slova smyslu, tj. jako souhrn výsledků práce, pracovního chování i schopností a charakteristik osobnosti majících vztah k vykonávané práci a k podmínkám a prostředí, v nichž se práce vykonává. Hodnotí se tedy také způsobnost pracovníka pro práci na daném pracovním místě a v dané pracovní skupině.

6 VÝZKUM V ČESKÝCH PODNICÍCH

Teoretické poznatky vyžadují implementaci a ověření v praxi, jinak nenaplnují své poslání. Na základě tohoto tvrzení jsem dospěla k názoru, že je pro další hledání vztahů mezi pracovní výkonností a podnikovou výkonností potřebné zjistit současný stav jejich měření také v praxi. Praktický výzkum je zaměřen do dvou oblastí:

- **oblast 1** – způsoby hodnocení výkonnosti v dotazovaných podnicích s akcentem na provázanost příčinné návaznosti pracovní výkonnost - podniková výkonnost (dotazník č.1),
- **oblast 2** – zjištění faktorů ovlivňujících spokojenost pracovníků v podnicích a vyhodnocení jejich významnosti (dotazník č. 2)

6.1 VÝZKUM HODNOCENÍ VÝKONNOSTI V PODNICÍCH

Základní soubor je definován: podnikatelské subjekty (podniky) z Pardubického kraje, zaměstnávající 100 - 999 zaměstnanců, působící v oblasti zpracovatelského průmyslu, obchodu, služeb, zaměření textil, stroje a zařízení, elektrické stroje a přístroje, optika. Sběr dat byl realizován formou dotazníku. V rámci dotazníkového šetření - oblast 1 (dotazník č. 1) bylo osloveno 100 podnikatelských subjektů v Pardubickém kraji. Vyhodnoceno bylo 42 podniků. Velikost vzorku je ověřena podle vztahu

$$n \geq u^2_{1-\alpha/2} \cdot V^2 / \delta^2.$$

Dosažením pro $\delta = 0,1$, $1 - \alpha = 0,9$, $V_1 = 0,3$ a $V_2 = 1$ je velikost vzorku

$$n \in \langle 25; 271 \rangle.$$

Vzorek 42 podniků je pro základní soubor tvořený 274 podniky dostatečně reprezentativní.

Otázky v dotazníku č. 1 jsou strukturovány do čtyř částí:

- otázky souhrnného charakteru (charakteristika podniků),
- otázky zaměřené na hodnocení výkonnosti zkoumaného podniku a využití lidských zdrojů,
- otázky vedoucí k nalezení možností zvyšování výkonnosti,
- otázky týkající se pracovního prostředí a organizační struktury v podnicích.

V závěru dotazníku respondenti hodnotí aktuální stav výkonnosti podniku podle svého subjektivního názoru.

Konstatuji, že měření podnikové výkonnosti je v praxi realizováno především pomocí finanční analýzy. Podniky podceňují důležitost měkkých ukazatelů při hledání možností, jak zlepšit svou výkonnost (efektivnost), nedostatečně jsou odhalovány rezervy v podnikových zdrojích, a to zejména lidských. Pracovní výkonnost je stále sledována převážně kvantitativně (produktivitou práce). Nedostatky byly zjištěny i v personálním řízení. Motivaci podniky opomíjejí, zaměřují ji se stimulací, kterou realizují formou finančního ohodnocení. Jsem přesvědčena, že velmi důležitý, možná prioritní, je problém správného zařazení pracovníků na pracovní pozici (chybné rozhodnutí o zařazení pracovníka na konkrétní práci v důsledku nesprávně vyhodnocených dispozic snižuje teoreticky dosažitelný pracovní výkon pracovníka). Doporučuji pro plné využití lidských zdrojů v podniku provést jejich analýzu (včetně schopností lidí).

6.2 VÝZKUM SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKŮ

Druhá část výzkumu – dotazník č. 2 - je věnována výzkumu spokojenosti zaměstnanců jako hybné síly pracovní výkonnosti. Dotazníkovým šetřením bylo osloveno 180 pracovníků z vybraných pěti podniků zaměstnávajících 100 – 199 pracovníků v okolí Pardubic. Základní soubor byl vyjádřen orientačně, a to 955 pracovníků (dva podniky nesdělily přesný počet svých pracovníků). Do této části výzkumu byli zařazeni pouze řadoví zaměstnanci a operativní management, ovšem stejným způsobem lze vyhodnocovat i střední a TOP management za předpokladu, že faktory spokojenosti budou určovány s ohledem na specifika pracovních pozic a uspokojování potřeb těchto pracovníků.

Navráčeno bylo 112 dotazníků, tj. 62,2 %, vyhodnoceno tedy bylo 96 dotazníků, tj. 53,3 % z celkově odeslaných. Reprezentativnost vzorku je ověřena ($n \in \langle 15; 270 \rangle$).

V rámci dotazníku č. 2 byly nejprve zjišťovány základní údaje o každém pracovníkovi (muž, žena, věk, stav). Následující otázky v dotazníku lze charakterizovat čtyřmi skupinami:

- otázky týkající se dalších informací o pracovníkovi a vymezení jeho pracovní pozice,
- otázky zaměřené na finanční ohodnocení pracovního výkonu, a to i z hlediska pracovníka,
- otázky zkoumající informovanost pracovníků,
- otázky zaměřené na spokojenost pracovníků pro návrh ukazatele spokojenosti pracovníků.

Vyhodnocování dotazníků bylo prováděno pro různé skupiny pracovníků, které byly vytvářeny podle charakteristických znaků:

- a) všichni pracovníci tvořili jedinou skupinu (znak: pracovníci),
- b) byly vyhodnoceny dvě skupiny – muži, ženy,
- c) pracovníci byli rozděleni do skupin podle pracovního zařazení.

Výzkum potvrzuje, že vliv pracovní výkonnosti na výkonnost podniku není dostatečně sledován, protože řada pracovníků uvádí, že není v pracovním procesu plně využita. Také komunikace s pracovníky není optimální, což se projevuje tím, že pracovníci neznají dostatečně své pracovní úkoly a nesdílejí podnikové cíle, není zajištěn dostatečný tok informací v podnicích. Nedostatečná informovanost je další bariérou optimalizace spokojenosti pracovníků a zvyšování pracovní výkonnosti. Stimulace pracovníků formou mzdového ohodnocení není realizována v souladu s názory a potřebami pracovníků. Na celkové spokojenosti pracovníků se podílí řada vnějších i vnitřních vlivů – faktory vymezené v dotazníku (otázka č. 20) postihovaly dostatečně tuto problematiku, což vyvozují z faktu, že žádný z pracovníků nevyužil možnost doplnit uvedený soubor o další faktor. Jedním z důležitých je přístup přímého nadřízeného k pracovníkům a zde lze na základě výzkumu konstatovat, že více než třetina pracovníků není s přístupem svého vedoucího spokojena. Oprávněnost nespokojenosti by bylo ovšem nutné v jednotlivých případech ověřit.

Faktory spokojenosti pracovníků jsou podrobně vyhodnoceny v kap. 8 disertační práce. Na základě histogramů spokojenosti jednotlivých skupin pracovníků hodnotím současnou úroveň spokojenosti pracovníků v podnicích zařazených do výzkumu jako průměrnou a konstatuji, že je potřebné nadále hledat možnosti jejího zvýšení a tyto realizovat.

7 NÁVRH DOPLŇUJÍCÍCH UKAZATELŮ PRO HODNOCENÍ VYUŽITÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Při návrhu doplňujících ukazatelů vycházím ze zjištěného současného stavu, na základě kterého jsou vymezena východiska.

- Na výkonnost podniku lze nahlížet jako na syntetický ukazatel, který se skládá z dílčích výkonností vyjádřených pro využití jednotlivých zdrojů podniku.
- Příspěvky těchto dílčích oblastí (zdrojů) prezentované jako výkonnost jednotlivých zdrojů (výkonnost lidských zdrojů, výkonnost hmotných zdrojů,...) tudíž celkovou výkonnost ovlivňují.
- Při jejím měření je vhodné vycházet z metody BSC a z modelu EFQM.
- Odhlédneme-li od ostatních zdrojů a zaměříme-li se na výkonnost lidských zdrojů, zužuje se problematika zvyšování výkonnosti podniku na návaznost pracovní výkonnost - podniková výkonnost.
- Používané ukazatele pracovní výkonnosti nejsou plně dostačující.
- Vztah pracovní výkonnosti a podnikové výkonnosti bude ovlivňován specifickými podmínkami konkrétních podniků a jejich podnikovou strategií. Východiskem při řešení problému je podmínka: Podniková strategie je chápána ve sledovaném období jako neměnná.
- V českých podnicích není dostatečně sledován příčinný vztah pracovní výkonnost - výkonnost podniku na všech podnikových úrovních.

V rámci řešení tématu disertační práce dále využívám kauzální analýzu, a to deduktivního charakteru. Známý následek vymezují jako nedostatečnou pracovní výkonnost, úkolem je stanovit kauzální řetězec, který začíná posuzovaným následkem a končí zjištěním primární příčiny problému.

7.1 MÍRA SOULADU DISPOZIC PRACOVNÍKA A PRACOVNÍ POZICE

Deduktivní kauzální analýza je v tomto případě zaměřena na hledání příčin nedostatečné pracovní výkonnosti v oblasti personálního řízení. Kauzální řetězec vyjadřují následovně:

Nedostatečná pracovní výkonnost → nevyhovující schopnosti a kvalifikace pro danou práci → chyba v zařazení na pracovní pozici → chybné hodnocení pracovníka při zařazování na pracovní pozici.

Základním předpokladem pro konstrukci i využití navrhovaného ukazatele je, že charakteristiky pracovní pozice, požadavky z ní plynoucí i hodnocení pracovníka v jednotlivých požadovaných oblastech (kvalifikace, dovednosti, schopnosti) budou vyjádřeny v číselných hodnotách v intervalu $< 0;1 >$, kde:

- 0 odpovídá „naprosto nevyhovující“, 1 „naprosto vyhovující“ při hodnocení předpokladů pracovníka vzhledem ke kladeným požadavkům,
- 0 odpovídá „není požadováno“, 1 „je nezbytně nutné“ při určení, je-li předpoklad požadován jako kritérium v rámci příslušné pracovní pozice.

Jednotlivým pracovníkům jsou přiřazeny identifikační proměnné x_i pro $i \in \langle 1, 2, \dots, m \rangle$, kde m odpovídá počtu pracovníků. Specifikované požadované charakteristiky jsou vyjádřeny proměnnou y_i pro $i \in \langle 1, 2, \dots, n \rangle$, kde n je celkový počet vymezených požadavků (dílkých charakteristik). Důležitost splnění vymezených požadavků y_i vzhledem k pracovní pozici z_i je ohodnocena číselně $v \in \langle 0; 1 \rangle$. Na základě vyhodnocení uchazečů v přijímacím procesu je možné číselně vyjádřit (opět $v \in \langle 0; 1 \rangle$), do jaké míry uchazeč splňuje požadavky vyplývající z pracovní pozice.

Fuzzy relace L v (X, Y) vyjadřuje hodnocení dílkých předpokladů jednotlivých pracovníků vzhledem ke kladeným požadavkům, fuzzy relace K v (Y, Z) vyjadřuje nutnou míru splnění požadavků pro příslušnou pracovní pozici. Ukazatel míry souladu dispozic pracovníka a pracovní pozice (MSDP) je vyjádřen jako kompozice $K \circ L$, tedy:

$$\text{MSDP} = f_{K \circ L}(X, Z) = \max(\min f_L(x, y), f_K(y, z)) \text{ pro } y \in Y.$$

Výhodou tohoto ukazatele je, že nehodnotí pouze jednoho pracovníka vzhledem k jedné pracovní pozici, ale jsou porovnávány množina pracovníků (a jejich kvalita) a množina pracovních pozic (a požadavky z nich vycházející). Tak lze nalézt optimální obsazení pracovních pozic nejvhodnějšími pracovníky, neboť ukazatel MSDP nalézá nejvyšší shodu schopností pracovníků s požadavky vyplývajícími z pracovních pozic.

7.2 UKAZATEL SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKŮ

Uplatněním deduktivní kauzální analýzy lze vymežit primární příčinu problému nedostatečné pracovní výkonnosti také v jednání a chování jednotlivých pracovníků. Kauzální řetězec vyjadřují následovně:

Nedostatečná pracovní výkonnost \rightarrow neochota pracovníků maximalizovat svůj pracovní výkon (v oblasti kvalitativní či kvantitativní) \rightarrow nedostatečná motivace \rightarrow nejsou vyjasněna vhodná motivační působení \rightarrow pracovníci nejsou spokojeni.

Vycházím z definice pracovní výkonnosti podle Pítry, kdy je předpokládáno, že pracovní výkonnost jednotlivce vzrůstá s vyšším stupněm dispozic, se zlepšeními v oblasti motivační, s lepšími pracovními podmínkami. Pro účely konstrukce ukazatele spokojenosti pracovníků abstrahuji od vstupu „dispozice“ za předpokladu, že definování a hodnocení dispozic pracovníka pro danou práci bude zajištěno útvarem řízení lidských zdrojů, a to v potřebném rozsahu. Za splnění této podmínky je možné zahrnout aktuální dispozice do rámce pracovních podmínek.

Druhou podmínkou nutnou pro dosažení potřebného pracovního výkonu je stanovit přímému nadřízenému povinnost zajistit pracovníkovi pro práci potřebné pracovní podmínky na základě relevantních informací o vykonávané práci – proto musí nadřízený znát a akceptovat dispozice pracovníků v rámci pracovního úkolu.

Budou-li uvedené podmínky splněny, je možné považovat vstup pracovní podmínky v širším pojetí (dispozice + pracovní podmínky) v matematickém vyjádření za konstantní a pracovní

výkonnost je funkcí motivace. S motivací úzce souvisí spokojenost pracovníků, kterou vyhodnocuje navrhovaný ukazatel spokojenosti pracovníků.

Využívám vícestupňové škály, které jsou vyhodnoceny statistickými charakteristikami (aritmetický průměr, medián, směrodatná odchylka, variační koeficient). Z expertních metod jsou vybrány metoda párového porovnání a Saatyho metoda. Ukazatel spokojenosti pracovníků navrhuji jako syntetický, v matematickém vyjádření

$$I_{sp\ xx} = \Sigma (w_i * F_{s_i}) / 10,$$

kde $I_{sp\ xx}$ = ukazatel spokojenosti pracovníků ve skupině xx ,
 xx = vymezuje skupinu podle charakteristického znaku,
 F_{s_i} = naplnění dílčího (i -tého) faktoru spokojenosti pracovníků v konkrétních podmínkách podniku (vyjádřeno v %),
 w_i = váhy dílčího faktoru spokojenosti,
 $i \in \langle 1, 2, \dots, n \rangle$, kde n = počet faktorů ovlivňujících spokojenost pracovníků,
 $I_{sp\ xx} \in \langle 0, 10 \rangle$.

Ukazatel spokojenosti pracovníků nabývá hodnot v intervalu $\langle 0 - 10 \rangle$, kde 0 odpovídá naprosté nespokojenosti pracovníka, 10 naprosté spokojenosti. Volba tohoto intervalu vyplynula z potřeby zajistit srovnatelnost s rozsahem škál využitých při sběru dat. Ukazatel spokojenosti pracovníků je vytvořen:

- pro soubor všech pracovníků,
- pro operativní management,
- pro řadové pracovníky.

Váhy ukazatele spokojenosti jsou určeny jednotlivými metodami, metoda 1 odpovídá Saatyho metodě s využitím sloupcově normované matice pro výpočet vah, metoda 2 uplatňuje pro stanovení vah aplikaci geometrického průměru. Metoda párového srovnávání byla použita pouze při výpočtu vah pro soubor všech pracovníků, protože jsem názoru, že zatěžuje výsledek chybou metody. Řada kritérií vykazuje v jednotlivých skupinách pracovníků značné váhové rozdíly, které vyplývají z různého vnímání a možností uspokojení potřeb pracovníka.

Navržený ukazatel byl dále ověřován u vzorku řadových pracovníků, a to na základě údajů, které vyplnili v dotazníku č. 2. Jsem názoru, že vypovídací schopnost ukazatele spokojenosti pracovníků lze označit za dostatečnou, přestože nelze vyloučit chybovost způsobenou jednak subjektivním hodnocením pracovníků, jednak specifiky jednotlivých podniků. Ukazatel spokojenosti pracovníků vytvořený podle metodiky v kapitole 8.1 pro jeden podnik (s vymezením faktorů spokojenosti podle pracovníků tohoto konkrétního podniku) bude poměrně přesně vystihovat míru spokojenosti pracovníků tohoto subjektu. V disertační práci je zpracována metodika měření spokojenosti pracovníků.

8 ZÁVĚR

Pracovní výkonnost i efektivnost podniku jsou úzce spojeny s využitím lidských zdrojů, proto byla hlavní pozornost věnována této oblasti. Přínosy této disertační práce spatřuji v teoretické, tak i v praktické oblasti.

8.1 PŘÍNOSY PRO TEORII

Na základě prostudování odborné literatury byly vymezeny základní pojmy související s tématem disertační práce (podnik, efektivnost, výkonnost, produktivita, pracovní výkonnost, pracovní výkon).

Byla provedena analýza metod měření podnikové výkonnosti a shrnut současný stav vědeckého poznání v této oblasti. Metody měření výkonnosti podniku byly komparovány, a to s akcentem na možnosti sledování pracovní výkonnosti v těchto metodách z hlediska kvantitativního i kvalitativního.

V rámci empirického výzkumu byly zmapovány způsoby hodnocení podnikové výkonnosti v českých podnicích a s využitím statistických metod byly analyzovány zjištěné informace v oblasti využití lidských zdrojů. Využitím indukce a dedukce byly vymezeny oblasti vyžadující zlepšení stavu. Zjištěné poznatky lze využít k doplnění nebo zpracování existujících teorií pro praxi tak, aby objasňovaly doposud nevyřešené problémy a byly jednoduše aplikovatelné.

Byl proveden průzkum spokojenosti pracovníků v českých podnicích a získané informace je možné využít k další vědecké práci. Na základě analýzy teoretických i praktických poznatků byl vytvořen ukazatel spokojenosti pracovníků, a to jako ukazatel syntetický.

Pro optimalizaci obsazování pracovních míst vhodnými pracovníky byl navržen ukazatel míra souladu dispozic pracovníka a pracovní pozice pro naplnění hlavního cíle řízení lidských zdrojů, kterým je vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků, a to v rovině teoretické i praktické. Podle mého názoru může být tento ukazatel předmětem dalšího zkoumání.

Byla zpracována metodika zjišťování spokojenosti pracovníků v podniku obsahující rovněž návrh ukazatele spokojenosti pracovníků.

8.2 PŘÍNOSY PRO PRAXI

Výsledky dotazníkového šetření lze využít při tvorbě motivačního programu organizace (podniku). Informační základnu motivačního programu podniku tvoří právě poznatky o kolektivu pracovníků.

Nabízí se využití ukazatele míry souladu dispozic pracovníka a pracovní pozice MSDP v praxi podniků.

V některých podnicích se objevují chyby ve výběru pracovníků spočívající např. v nerealistickém určení pracovního místa (pracovní pozice), kdy je příliš precizně, detailně

zpracována pracovní náplň (takže ji nelze splnit) nebo jsou kladena maximalistická kritéria požadavků na pracovníky. Naopak existují i podniky, kde příliš velká důvěra v reference je důvodem, proč nejsou hodnoceny dispozice pracovníků a tak opět dochází k nevhodnému obsazování pracovních pozic.

Navržený ukazatel může napomoci těmto chyb se vyvarovat, protože je nutné vymezit pro jednotlivé pracovní pozice potřebné požadavky a jejich důležitost v takovém množství, aby vystihovaly potřeby pracovní pozice, ale současně umožnily co nejjednodušší výpočet.

Ukazatel lze aplikovat nejen při přijímání pracovníků, ale i v průběhu pracovního procesu, kdy napomáhá k vyhodnocování zpětné vazby a tím nabízí možnost dále precizovat požadavky pracovní pozice i oblasti rezerv v pracovním výkoně zaměstnanců.

Budou-li předpoklady pracovníků přehodnocovány v průběhu pracovního procesu, lze nalézt také mezery v řízení lidských zdrojů spočívající v nedostatečném naplňování očekávání pracovníků (související s vnitřní motivací). Tento ukazatel může iniciovat redesign, proces změn obsahu i metod práce na jednotlivých pracovních místech.

Navržený ukazatel spokojenosti pracovníků umožňuje matematické (číselné) vyjádření faktoru, který je považován za „měkký, neměřitelný“. Pro praktické využití je tak dostatečně vypovídající. Současně byla jeho vypovídací schopnost ověřena u vzorku pracovníků a bylo zjištěno, že konstrukce ukazatele nebude v praxi problematická.

Podle zpracované metodiky zjišťování spokojenosti pracovníků v podniku je možné při respektování individuálních podmínek zvolit způsob hodnocení spokojenosti a současně je umožněna konstrukce ukazatele spokojenosti pracovníků tak, aby skutečně zahrnoval specifika podniku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ADAIR, J. *Vytváření efektivních týmů* 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. 199 str. ISBN 80-85603-70-5
- [2] ARMSTRONG, M. a kol. *Personální management* Praha: Grada Publishing, 1999. 968 str. ISBN 80-7169-614-5
- [3] BECKER, G. S. *Teorie preferencí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 352 str. ISBN 80-7169-463-0
- [4] BECKER, B., HUSELID, M., PICKUS, P. and SPRATT, M. HR as a source of shareholder values: Research and recommendation *Human Resource management*, Januar 1997, p. 39 - 47
- [5] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení* 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 str. ISBN 80-85943-57-3
- [6] BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu* Překlad P.Trmač. 1. vyd. Grada: 1998. 248 str. ISBN 80-7169-459-2
- [7] BENNIS, W. *Starší psi a nové triky aneb O tvořivosti a spolupráci* 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 175 str. ISBN 80-7261-045-7
- [8] BLAŽEK, L. a kol. *Multifaktorová analýza úspěšnosti podniku* Brno: Průběžná zpráva grantového projektu GAČR, MU ESF, 2000. 273 str.
- [9] BLAŽEK, L. *Systémový přístup a efektivní řízení Sborník z mezinárodní konference Systémové řízení*, Masarykova univerzita Brno, 2002. str. 32-39 ISBN 80-210-2831-9
- [10] BOVET, D., MARTA, J. *Value Nets. Breaking the Supply Chain to Unlock Hidden Profits* Mercer Management Consulting, 2000. ISBN 0-471-36009-0
- [11] BUCHTA, M. a kol. *Manažerská ekonomika II* 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, FES 2001. 206 str. ISBN 80-7194-387-8
- [12] BUCHTA, M., SIEGL, M. *Základy managementu* 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, FES 2000. 155 str. ISBN 80-7194-304-5
- [13] COPELAND, T., KOLLER, T., MURRIN, J. *Stanovení hodnoty firem* 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1991. 359 str. ISBN 80-85605-41-4
- [14] DAVID, J., DOLEŽALOVÁ, M. *Slovník pojmů z oblasti personálního řízení* Pardubice: Maxman, Institut vzdělávání v personálním managementu, 2000
- [15] DONELLY, J. M., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 str. ISBN 80-7169-422-3
- [16] DRUCKER, P. F., MEDEK, P. *Výzvy managementu pro 21. století* 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 187 str. ISBN 80-7261-021-X
- [17] DVORÁČEK, J. *Interní audit a kontrola* Praha: C.H.Beck, 2000. 195 str. ISBN 80-7179-410-4
- [18] ESCHENBACH, R. *Controlling* 1.vyd. Praha: ASPI Publishing, 2000. 816 str. ISBN 80-85963-86-8
- [19] FREIBERG, F. *Finanční controlling – koncepce finanční stability firmy*. Praha: Management Press, 1996. 199 str. ISBN 80-85943-03-4
- [20] FIALA, A. a kol. *Management jakosti s podporou norem ISO 9000:2000* Praha: Verlag Dashoffer, 2001
- [21] FIALA, A. *Systém managementu jakosti* In *Sborník z mezinárodní konference Systémové řízení*, Masarykova univerzita Brno, 2002. str. 118-125, ISBN 80-210-2831-9
- [22] FIALOVÁ, H. *Malý ekonomický výkladový slovník* 5. rozšířené vydání. Praha: A plus, 1999. 183 str. ISBN 80-902514-2-0
- [23] FIBÍROVÁ, J. *Reporting - moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 120 str. ISBN 80-247-0066-2
- [24] FOSS, N. J. *Resources Firms and Strategies* *Oxford University Press*, 1997. ISBN 0-19-878180-6

- [25] FOTR, J, DĚDINA, J., HRŮZOVÁ, H. *Manažerské rozhodování* Praha: Ekopress, 2000, 229 str. ISBN 80-86119-20-3
- [26] FUCHS, K. *Pojmy a osobnosti ekonomie* 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2000. 140 str. ISBN 80-210-2268-X
- [27] GATES, B. *Byznys rychlostí myšlenky Jak uspět v digitálním věku*. Praha: Management Press, 1999. 354 str. ISBN 80-85943-97-2
- [28] GRUNVALD, R. - HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku* 2. vyd. Praha: VŠE, 1999. 197 str. ISBN 80-7079-587-5
- [29] HAGEMANOVÁ, G. *Motivace* 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 212 str. ISBN 80-85865-13-0
- [30] HERZMANN, J., NOVÁK, I., PECÁKOVÁ, I. *Výzkumy veřejného mínění* Praha: VŠE, 1995. 115 str. ISBN 80-7079-570-0
- [31] HEYNE, P. *Ekonomický styl myšlení* 1. vyd. Praha: VŠE Praha 1991. 509 str. ISBN 80-7079-781-9
- [32] HINDLS, R. a kol. *Statistika pro ekonomy* 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002. 415 str. ISBN 80-86419-26-6
- [33] HLAVÁČEK, J a kol. *Mikroekonomie sounáležitosti se společenstvím* 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova, Karolinum, 1999. 207 str., ISBN 80-7184-856-5
- [34] HORVÁTH&PARTNER (Hrsg) *Balanced Scorecard v praxi* Překlad 2. vyd., 1. vyd. v ČR. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 str. ISBN 80-7259-018-9
- [35] JUROVÁ, M. Postavení strategie v řízení logistického řetězce In *Sborník z mezinárodní konference Systémové řízení*, Masarykova univerzita Brno, 2002. str. 201-206. ISBN 80-210-2831-9
- [36] KAHLE, B., STÝBLO, J. *Praktická personalistika, zaměstnanec, zaměstnavatel, stát* Praha: Pragoeduca, 2000, 203 str. ISBN 80-85856-85-9
- [37] KAMP DI - KOUBEK, J. *Manažer 21. století* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 212 str. ISBN 80-247-0005-0
- [38] KAPLAN, R. S. - NORTON, D. P. *Balanced Scorecards. Strategický systém měření výkonnosti podniku* 2.vyd. Praha: Management Press, 2001. 267 str. ISBN 80 7261 037-6
- [39] KAŠPAŘÍKOVÁ, J. Spokojenost podporuje výkon lidí HN, příloha *Kariéra Business*, str. 8, 5.8.2002
- [40] KEAVENY, T. M. Human Resource Practices and Organization Performance *Ekonomie a management*, 2001, IV. ročník, č. 3, str. 21-24. ISSN 1212-3609
- [41] KEŘKOVSKÝ, M. - VYKYPĚL, O. *Strategické řízení –teorie pro praxi* 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 str. ISBN 80-7179-578-X
- [42] KISLINGEROVÁ, E., NEUMAIEROVÁ, I. *Rozbor výkonnosti firmy* 1. vyd. Praha: VŠE, 2000. 112 str. ISBN 80-245-0027-2
- [43] KLEIB, J. a kol. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav* Praha: VŠE, 1998, 147 str. ISBN 80-7079-202-7
- [44] KNAP, P. Strategické řízení výkonnosti společnosti *Moderní řízení*, měsíčník HN, 2002, č. 7, str. 18-24, ISSN 0026-8720
- [45] KOČMAN, M. *Ekonomická efektivnost výroby* Praha: SNTL, 1976
- [46] KONEČNÝ, M. *Podniková ekonomika* 2. vyd. Brno: VUT, 1999. 252 str. ISBN 80-214-1404-9
- [47] KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management* Praha: East Publishing, 1998. 659 str. ISBN 80-7219-014-8
- [48] KOTLER, P. *Marketing management* Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6
- [49] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů - základy moderní personalistiky* 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 str. ISBN 80-7261-033-3

- [50] KOVANICOVÁ, D. - KOVANIC, P. *Poklady skryté v účetnictví. Díl I.* 5. vyd. Praha: Polygon, 1998. 242 str. ISBN 80-859-73-1
- [51] KOVANICOVÁ, D. - KOVANIC, P. *Poklady skryté v účetnictví. Díl II. Finanční analýza účetních výkazů* 2. vyd. Praha: Polygon, 1997. 288 str. ISBN 80-85967-56-1
- [52] KOVANICOVÁ, D. - KOVANIC, P. *Poklady skryté v účetnictví. Díl III. Finanční řízení podniku* 2. vyd. Praha: Polygon 1997. 229 str. ISBN 80-85967-58-8
- [53] KRÁL, B. *Manažerské účetnictví* Praha: Management Press, 2002. 547 str. ISBN 80-7261-062-7
- [54] LAMMING, R. - BESSANT, J. *Macmillanův slovník podnikání a managementu* Praha: Management Press 1995. 294 str. ISBN 80-85603-47-0
- [55] LAZAR, J. *Manažerské účetnictví. Kontrola a řízení nákladů v praxi* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 152 str. ISBN 80-7169-985-3
- [56] MANN, R. - MAYER, E. *Controlling - metoda úspěšného podnikání* 1. vyd. Praha: Průmysl a obchod, 1992. 358 str. ISBN 80-85603-20-9
- [57] MAŘÍKOVÁ, P. - MAŘÍK, M. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku* 1. vyd. Praha: EKOPRESS, 2001. 70 str. 80-86119-36-X
- [58] MAŠÍN, I., VYTLAČIL, M. *Týmová společnost. Podnik v globálním prostředí* Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1998
- [59] MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 136 str. ISBN 80-7169-425-8
- [60] MILGROM, P., ROBERTS, J. *Modely rozhodování v ekonomii a managementu* Praha: Grada Publishing, 1997. 822 str. ISBN 80-7169-411-8
- [61] MLČOCH, J. *Oceňování podniku* Praha: Linde, 1998. 159 str. ISBN 80-7201-145-6
- [62] MYŠKOVÁ, R. Vliv lidského faktoru na výkonnost podniku 2001. Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D, Faculty of Economics and Administration 6 (2001), str. 75 - 79. ISBN 80-7194-403-3
- [63] MYŠKOVÁ, R. Řízení v drobném a středním podnikání *Podnikání v praxi*. Europrint, 2001, 3. ročník, č. 12, str. 12-15.
- [64] NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie* Praha: Academia, 1999. 287 str. ISBN 80-200-0690-7
- [65] NENADÁL, J. a kol. *Moderní systémy řízení jakosti* Quality Management. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 283 str. ISBN 80-85943-63-8
- [66] NEUMAIEROVÁ, I. *Řízení hodnoty* 1. vyd. Praha: VŠE Praha, 1998. 137 str. ISBN 80-7079-921-8
- [67] NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy* Praha: Grada Publishing, 2002. 215 str. ISBN 80-247-0125-1
- [68] NOVÝ, I., SYRUNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 191 str. ISBN 80-247-384-X
- [69] OHARKOVÁ, M. Znat dosažené výsledky motivuje HN, příloha *Kariéra Business*, str. 1, 26. 02. 2001
- [70] PACLOVÁ, J. *Controlling*. Ústí nad Labem: FSE UJEP, 1995
- [71] PALÁN, Z. *Lidské zdroje - výkladový slovník* 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 280 str. ISBN 80-200-0950-7
- [72] PELC, V. *Encyklopedický slovník podnikatele* Praha: Grada, 1995. 332 str. ISBN 80-7169-209-3
- [73] PERNICA, J. Poznámky k efektivnosti vojenského školství *Sborník z mezinárodní konference Česká ekonomika na přelomu tisíciletí*, 2. část. Brno: Masarykova univerzita, 2001, str. 90-98, ISBN 80-210-2537-9
- [74] PETERS. T. J. - WATERMAN, R.H. Jr. *Hledání dokonalosti* 1. vydání. Praha: Svoboda-Libertas, 1993. 294 str. ISBN 80-205-0313-7

- [75] PITRA, Z. *Inovační strategie* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 175 str. ISBN 80-7169-461-4
- [76] PITRA, Z. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy* 1. vyd. Praha: EKOPRESS, 2001. 305 str. ISBN 80-86119-64-5
- [77] PORTER, M.E. *Konkurenční výhoda - Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon* Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 str. ISBN 80-85605-12-0
- [78] PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery* Praha: Grada Publishing, 2002. 226 str. ISBN 80-247-0470-6
- [79] PŘIKRYL, J. Asi třetina lidí trpí úzkostí *HN Kariéra business*, str.6, 26.8.2002
- [80] ROSA, Z. a kol. Komentované vydání návrhů norem ISO/DIS 9000/2000, ISO/DIS 9001/2000 a ISO/DIS 9004/2000 Praha: Český normalizační institut, 2000.
- [81] SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera. Finanční analýza v řízení firmy* 1.vyd. Praha: Computer Press, 2001. 220 str. ISBN 80-7226-562-8
- [82] SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 str. ISBN 80-7179-422-8
- [83] SEICHT, G. *Moderne Kosten und Leistungsrechnung*. Wien: Linde Verlag, 1995, ISBN 3-85122-454-1
- [84] SOLAŘ, J. *Rozbor výkonnosti firmy* 1. vyd. Brno: PC-DIR Real, 2000. 113 str. ISBN 80-214-1722-6
- [85] SRPOVÁ, J. Měření výkonnosti podniku. 2001. *Sborník z mezinárodní konference Česká ekonomika na přelomu tisíciletí, 2. část*, Masarykova univerzita v Brně, str.297 – 302, ISBN 80-210-2537-9
- [86] STEINOCKER, R. *Strategický controlling* 1. vyd. Praha: BaBtext s.r.o. 2001. 171 str.
- [87] STÝBLO, J. *Moderní personalistika* Praha: Grada Publishing, 1998. 139 str. ISBN 80-1716-616-1
- [88] STÝBLO, J. Lidé jsou indikátory zdraví firmy Praha: *HN, příloha Kariéra Business*, str. 8, 29. 4. 2002
- [89] STÝBLO, J. *Lidský kapitál v nové ekonomice* Praha: Professional Publishing, 2001, 104 str. ISBN 80-86419-12-6
- [90] STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie* Praha: Management Press, 1992. 74 str. ISBN 80-85603-05-5
- [91] STÝBLO, J. *Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti* 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002. 75 str. ISBN 80-86419-21-5
- [92] SUROWIECKI, J. The Return of Michael Porter *Fortune*, 1.2.1999
- [93] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika* 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. 475 str. ISBN 80-247-9069-6
- [94] SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. *Základy controllingu* Praha: VŠE, 1994. 51 str. ISBN 80-7079-832-7
- [95] TOŠENOVSKÝ, J. . NOSKIEVIČOVÁ, D. *Statistické metody pro zlepšování jakosti* Ostrava: Montanex 2000. 362 str. ISBN 80-7225-040-X
- [96] TRUNEČEK, J. a kol. *Management v informační společnosti*. Praha: VŠE, 1997. 228 str. ISBN 80-7079-201-9
- [97] TRUNEČEK, J. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí* Praha: VŠE, 1999. 184 str. ISBN 80-7079-083-0
- [98] TULKA, J. *Věda a vědecká metodologie* 2. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2000. 76 str. ISBN 80-7194-015-1
- [99] VÁCHA, S. *Cesta ke špičkovému podniku* Praha: Práh, 1991, 71 str.
- [100] VALACH, J a kol. *Finanční řízení podniku* 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 str. ISBN 80-86119-21-1

- [101] VEBER, J. a kol. *Management – základy, prosperita, globalizace* Management Press, Praha 2000. ISBN 80-7261-029-5
- [102] VLČEK, R. *Hodnotový management: moderní koncepce řízení inovací* 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 102 str. ISBN 80-85603-09-8
- [103] VOLLMUTH, H. J. *Controlling – nový nástroj řízení* 2. upravené vydání. Praha: Profess Consulting, 2000. 136 str. ISBN 80-85235-54-4
- [104] VYSUŠIL, J. *Controlling do kapsy* Praha: Profess Colsunting. 2000. ISBN 80-7259-013-8
- [105] VYSUŠIL, J. *Finance v centru pozornost.* Praha: Profess 1995. 152 s. ISBN 80-85235-20-X
- [106] WEST, M. A., NICHOLSON, A., REES, A. Innovation on Organizations *Evropean Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 5, No 1, March 1996
- [107] WISNIEWSKI, M. *Metody manažerského rozhodování* Praha: Grada Publishing, 1996. 507 str. ISBN 80-7169-089-9
- [108] WÓHE , G. *Úvod do podnikového hospodářství* 1. české vyd. Praha: C. H. Beck, 1995. 748 str. ISBN 80-717-014-1
- [109] Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění platných předpisů
- [110] ŽÁK, M a kol. *Velká ekonomická encyklopedie* Praha: Linde, 1999. 806 str. ISBN 80-7201-172-3
- [111] WWW stránky
www.ihned.cz
www.euroskop.cz
www.produktivita.cz (24.5.2002)
www.mikro.xix.cz (24. 5. 2002)
www.cnb.cz (24. 5. 2002)
www.cma.cz (23. 4. 2002)
www.czsus.cz

ŽIVOTOPIS

Ing. et Ing. Renáta Myšková

Vzdělání

- 1986 ČVUT Praha, fakulta elektrotechnická, obor radiotechnika
- 1988 ČVUT Praha, doplňkové pedagogické studium – učitelství odb. předmětů
- 1999 Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní
- 2002 VUT Brno, Fakulta podnikatelská, doktorské studium v oboru Řízení a ekonomika podniku

Praxe

- 1986 – 1995 SPŠE Pardubice, učitelka odborných předmětů
- 1995 – 1999 ELFO Pardubice, ekonom
- 2001 – dosud Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, odborný

SOUHRN

Tématem disertační práce je „Vliv pracovní výkonnosti na efektivnost podniku“.

Změny v konkurenčním prostředí kladou na schopnosti podniků neustále vyšší nároky a do popředí se dostává lidský faktor jako jeden z rozhodujících činitelů ovlivňujících efektivnost (výkonnost) podniku.

Problémem, který je v disertační práci řešen, je stanovit vhodná měřítka pro hodnocení tohoto vlivu se zohledněním specifických vlastností lidských zdrojů.

V disertační práci je na základě prostudované literatury analyzován současný stav hodnocení pracovní výkonnosti a efektivnosti podniku a dále jsou empirickým výzkumem zjišťovány metody hodnocení výkonnosti podniku v praxi.

Takto získané výsledky jsou východiskem pro vymezení faktorů ovlivňujících pracovní výkonnost a dále oblastí, o kterých lze současně předpokládat, že nejsou dostatečně zmapovány a obsahují rezervy ve využití lidských zdrojů.

Tyto rezervy byly zjištěny také při obsazování pracovních pozic a z tohoto důvodu je navržen ukazatel Míra souladu dispozic pracovníka a pracovní pozice, při jehož konstrukci je využito fuzzy množin.

Významným faktorem pracovní výkonnosti je i spokojenost pracovníků, která byla rovněž součástí empirického výzkumu. Na základě vyhodnocení této části výzkumu je v disertační práci navržen ukazatel spokojenosti pracovníků, který je ukazatelem syntetickým a je možné jej aplikovat pro potřeby konkrétního podniku se zohledněním podnikových specifíků. Při jeho tvorbě jsou využity statistické metody a respektovány požadavky, které z nich vyplývají.

Ukazatel spokojenosti je komparován pro vymezené skupiny pracovníků podniku a verifikován u vzorku řadových pracovníků vybraných podniků.

Pro praktickou aplikaci zjišťování spokojenosti pracovníků v podniku a jejího měření je zpracován metodický postup, který podle potřeb a rozhodnutí podniku jednak umožňuje zjistit pouze omezený počet významných vlivů na spokojenost pracovníků, jednak zahrnuje konstrukci uvedeného ukazatele.

V závěrečné části disertační práce je proveden souhrn řešení problému a popsány možné přínosy práce pro teorii a praxi.

SUMMARY

The theme of my thesis is “The influence of work efficiency on effectiveness of a firm.”

Changes in competitive environment tax abilities of firms more heavily each time and a human factor becomes one of the most important factors that affect the effectiveness of an enterprise.

The problem solved in the thesis is to set proper measures for evaluation of this influence with a respect to specific qualities of human resources. According to a literature study the thesis analyses the current state of evaluation of work efficiency and effectiveness of firms, and through an empiric research the thesis investigates the methods of evaluation of firm’s effectiveness in practice.

These results are the starting point for qualifying areas that influence working efficiency and areas about which one can suppose that they are not described enough and contain reserves in the area of making use of human resources. These reserves were found also when working places were being engaged and for this reason there is a coefficient called “The measure of conformities of the worker and the working position.”

Satisfaction of workers is a very important factor of their working efficiency. This factor was also included in the empiric research. According to the evaluation of this part of the research, there is a suggestion of an indicator of workers’ satisfaction. This indicator is synthetic and it is possible to apply it for the needs of individual firms with regard to their own specification. Statistic methods are use for its creation and requirements based on these methods are respected. The indicator of satisfactor is compared for limited groups of workers in a firm and verified on a sample of usual workers of chosen enterprises.

For practical application of investigation of workers’ satisfaction in a firm and its measurements there is a methodic procedure in one of the chapters. This procedure enables to find out a limited number of important influences on workers’ satisfaction and includes the construction of previously mentioned indicator according to needs and decisioins of an enterprise.

In the final part of the thesis there is a summary of problem solutions and possible contribution of the thesis for theory and proctice is described.