

VLIV LIDSKÉHO FAKTORU NA VÝKONNOST PODNIKU

Renáta Myšková

Ústav ekonomie Univerzity Pardubice

The importance of information and further knowledge increases at present because they are the source of permanent competitive advantage. This is the condition under which the firm is successful. The size of the firm isn't important. The human factor influences the effectiveness of the firm and so it is necessary to find appropriate indicators for its definition.

Úvod

Vytvoření konkurenční výhody je jedním z předpokladů úspěchu podniku, vytvoření trvalé konkurenční výhody je jeho podmínkou [3]. Co tedy musí podnik splňovat? Musí zákazníkovi nabízet kvalitní a cenově zajímavé služby nebo zboží a současně musí zajistit své nízké náklady, aby bylo dosaženo zisku.

Tyto podmínky musí být splněny bez ohledu na sortiment a velikost podniku. Zaměříme se nyní na malé a střední podnikatelské subjekty a jejich specifika. Je pravdou, že malé a střední podniky jsou flexibilní, takže dokáží reagovat na aktuální změny - ovšem na druhé straně se často potýkají s nedostatkem finančních prostředků. Řada z nich je potom více závislá na kvalitě práce svých zaměstnanců a zaměřuje se na oblast využití lidských zdrojů. Stále tak narůstá význam nehmotných aktiv a informací, ale také znalostí zaměstnanců.

Je proto cílem všech personálních managerů vytvořit tým kvalifikovaných a loajálních pracovníků, kteří zajistí kvalitní „vazby“ uvnitř podniku i s vnějším prostředím- a to zejména s dodavateli a odběrateli. Prohlubování vazeb mezi podnikem a jeho obchodními partnery s sebou zpětně přináší možnost snižování nákladů, možnost rychleji reagovat na požadavky trhu atd.

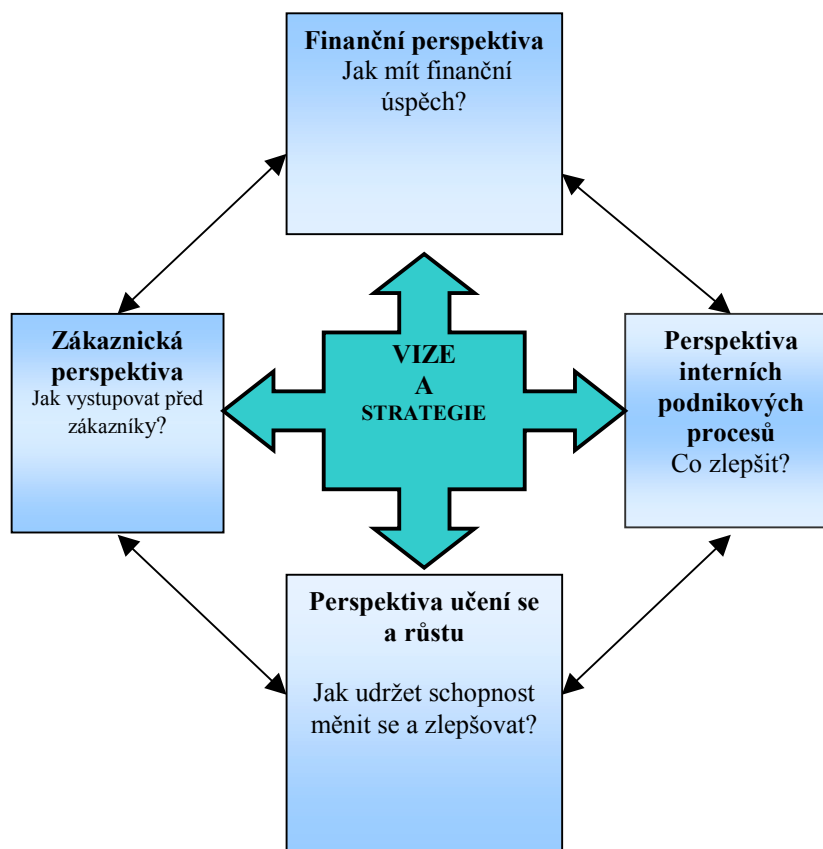
Tento příspěvek se zabývá porovnáním teoretických předpokladů se situací v praxi s cílem poukázat na určité kontrasty, které není možné zohlednit v obecně platné teorii a přesto se v praxi běžně vyskytují.

Lidský faktor a jeho měřitelnost

Paralelně s růstem důležitosti kvality lidských zdrojů vzrůstá potřeba vyjádřit jejich přínos, a to nejen za pomoci ukazatelů finanční analýzy (např. mzdová produktivita, mzdová rentabilita [5]).

Doplňme-li tedy tradiční finanční měřítka tak, abychom postihli všechny strategické oblasti podniku, projeví se vliv lidského faktoru nejen v oblasti finanční, ale i v oblastech „zákazníci a trhy“, „interní podnikové procesy“ a „učení se a růst“. Proč právě tyto oblasti? Tak je vymezuje systém vyvážených ukazatelů pro měření výkonnosti, Balanced Scorecard [1].

Balanced Scorecard (BSC) přináší nový pohled na výkonnost podniku, který spočívá jednak v provázanosti sledování všech podnikových činností a jednak v prognostickém pohledu na problematiku podnikové výkonnosti. BSC tak rozšiřuje soubor cílů podniku za hranice souhrnných finančních ukazatelů. Proto je nyní vhodné vyjádřit, jak jsou v tomto systému převedeny vize a strategie do jednotlivých perspektiv sledovaných podnikem a jaké základní otázky má systém pomoci řešit (viz obr. 1).



Obr. 1: Rámec BCS – převedení podnikové strategie do operačních úkonů (převzato z [1])

Tento systém je tedy založen na vyváženosti finančních a nefinančních kritérií, což je jeho velkou předností, ovšem na druhé straně i slabinou. Budou-li totiž chybně vytýčeny strategické cíle podniku, budou chybně určeny i hlavní faktory úspěchu a systém nebude funkční. Rovněž předpoklad fungující zpětné vazby, nutné jednak pro kontrolu již uskutečněných změn, jednak pro korekce potřebné v budoucnu, může ztroskotat na lidském činiteli.

Přestože specifika odvětvové a oborové orientace podniku ovlivňují volbu jeho strategie, lze vymezit z hlediska lidských zdrojů dvě sledované oblasti:

- zvyšování odborných a inovačních schopností pracovníků,
- využití znalostí pro inovaci a vývoj.

Tímto se zvyšuje kvalita, rychlost a efektivnost interních procesů, což má za následek růst spokojenosti zákazníků a zvětšení podílu podniku na trhu.

To se dále odráží ve finančních výsledcích.

V těchto souvislostech lze vymezit i ukazatele umožňující měřit spokojenost zákazníků, kterými např. jsou [4]:

- *tržní podíl* obchodu podniku na celkovém obchodu na vymezeném cílovém trhu – obvykle je vyjádřen v % nebo také počtem prodaných jednotek nebo celkovým objemem,
- *věrnost zákazníků* – měří dlouhodobý vztah zákazníků k podniku, vyjadřuje se % stálých zákazníků z celkového počtu zákazníků, sleduje se tedy za určité zvolené období,
- *akvizice nových zákazníků* – přírůstek nových zákazníků v absolutním nebo relativním vyjádření,
- *rentabilita zákazníků* – měří čistý zisk nebo ztrátu jednoho zákazníka (nebo skupiny) se zohledněním všech nákladů a jednorázových výhod, které byly poskytnuty.

Největší význam mají z hlediska hodnocení vlivu lidského faktoru na výkonnost firmy ukazatele z oblasti procesů učení se a růstu. Pro měření plnění cílů v personální oblasti byly proto vytvořeny tři výsledkové ukazatele:

- *ukazatel spokojenosti zaměstnanců* - klíčový ukazatel oblasti učení se a růstu,
- *ukazatel věrnosti zaměstnanců* - měří dlouhodobý vztah zaměstnanců k podniku,
- *ukazatel produktivity zaměstnanců* - sleduje průřezový cíl oblasti učení se a růstu, kterým je zvýšení produktivity zaměstnanců.

Nejdůležitějším je ukazatel spokojenosti zaměstnanců, neboť od něho se teoreticky [4] odvíjejí oba zbývající ukazatele. Možnosti zvýšení spokojenosti zaměstnanců (dle metody BSC tzv. hybnými silami [1]) jsou:

- rekvalifikace zaměstnanců,
- schopnosti informačního systému,
- pracovní klima.

Využití těchto možností si klade za cíl nárůst produktivity zaměstnanců a tím zlepšení hospodářského výsledku podniku z běžné činnosti, což se má zpětně projevit ve zlepšení řady finančních ukazatelů.

Současně se mění pozice podniku na trhu, neboť spokojení zákazníci (i dodavatelé) nejen zůstávají podniku věrni [2], ale přivádějí i další spotřebitele (i podnikatelské subjekty).

Výše uvedené teoretické předpoklady nemusí být v praxi splněny. Dle mého názoru lze souhlasit s provázaností ukazatele spokojenosti zaměstnanců (označme s_z) a ukazatele věrnosti zaměstnanců (s_v) a toto matematicky vyjádřit jako rostoucí funkci:

$$s_v = f(s_z)$$

Nelze ovšem jednoznačně tvrdit, že produktivita zaměstnanců roste se spokojeností zaměstnanců. Řadě pracovníků vyhovuje právě stagnující pracovní nasazení - jsou tedy spokojeni a produktivita jejich práce je konstantní. Nárůst produktivity práce je potom výsledkem určitých "donucovacích kroků" ze strany zaměstnavatele, nikoli růstem spokojenosti zaměstnanců. (Příkladem je odebrání prémie málo výkonnému zaměstnanci. Ten

je sice méně spokojený, ovšem ve snaze zajistit vyšší příjem v dalších měsících je určitě více produktivní.)

Jak tedy správně využít ukazatel spokojenosti zaměstnanců (s_z)? Analyzovat tento syntetický ukazatel dle specifických podmínek v podniku a vyhodnotit jeho složky ($s_i, i=1÷n$). Matematicky vyjádřeno tedy:

$$s_z = f(s_1, s_2, \dots, s_n),$$

kde s_1, s_2, \dots, s_n = složky ukazatele spokojenosti dle specifických podmínek v podniku

Analýza ukazatele spokojenosti zaměstnanců ve vybraném podniku

Na základě vlastního výzkumu bylo ve zvoleném českém soukromém podniku (spol. s r.o.) operujícím v oblasti kompletace elektrotechnických pasivních prvků zjištěno, že na spokojenosti zaměstnanců se podílí šest složek, které jsou uvedeny v tabulce č. 1.

Tab. č. 1: Složky ovlivňující spokojenost zaměstnanců v podniku AB¹:

SLOŽKA	PODÍL
Výše mzdy	62%
Druh vykonávané práce	18%
Délka prac. doby, začátek prac. doby, počet směn	7%
Firemní kultura (pracovní klima, vztahy na pracovišti..)	7%
Místo výkonu práce (v místě bydliště, dojíždění)	5%
Ostatní	4%

Je patrné, že tito zaměstnanci preferují především finanční ohodnocení, na druhém místě je druh vykonávané práce. Teoreticky by tedy bylo možné využít podle [4] možností rekvalifikace zaměstnanců k upevnění "věrnosti zaměstnanců"², ovšem tento předpoklad v praxi podniku není realizovatelný - rozložení pracovních sil je podle managementu podniku vzhledem k náplni činnosti podniku vyhovující.

Další z hybných sil - informační systém - slouží pro potřeby managementu, což prezentuje 8% zaměstnanců. (Kvalita tohoto systému je sledována z hlediska schopnosti vyhodnotit požadované finanční ukazatele.)

Největší možnosti pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců tedy teoreticky poskytuje vylepšení pracovního prostředí. Z preferencí zaměstnanců však vyplývá, že v jejich hodnocení je ukazatel „firemní kultura“ zastoupen pouze 7%. Zvýšení spokojenosti

¹ Název podniku je změněn.

² V tomto smyslu je pod pojmem rekvalifikace míněno nejen „přeškolení“ zaměstnanců na odlišnou práci, ale i rozšíření jejich znalostí ve stávající profesi, a to s cílem zkvalitnit jejich práci a zvýšit tak produktivitu zaměstnanců. V českých podmínkách je rekvalifikace převážně chápána jako nutnost, vyvolaná potřebou nezaměstnaného člověka najít si nové pracovní místo.

zaměstnanců lze tedy nejlépe zajistit zvýšením mzdy, ovšem zde podniku chybí finanční prostředky - a to i z důvodu stagnující produktivity pracovníků.

Je proto třeba odstranit formálnost v systému odměňování podniku a hledat rezervy i v jiných oblastech, např. monitorováním provozních nákladů a jejich minimalizací.

Závěr

Lze tedy shrnout: lidský faktor je jedním ze stěžejních faktorů ovlivňujících výkonnost podniku a jeho vliv v důsledku informační exploze neustále vzrůstá. Na výši tohoto vlivu se však dále podílí řada faktorů vyplývajících ze specifík odvětvového a oborového začlenění podniku.

Je proto třeba využívat vhodné ukazatele poměřující lidské zdroje a vyjádřit jejich přínosy pro podnik, ovšem nelze je abstrahovat od specifických vlivů vyskytujících se jednak v konkrétním podniku, jednak v jeho vnějším prostředí.

Současně je nutné sledovat tyto ukazatele v kontextu hospodářského výsledku podniku a zpětnou vazbou zjišťovat nedostatky v podnikových procesech, které je nutno odstranit.

Literatura:

1. KAPLAN, R. S., NORTON, D.P. Balanced Scorecard. 1. české vydání Praha: Management Press 2000. 267 s. ISBN 80-7261-032-5
2. KOTLER, P. Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládnout nové trhy. 1. vydání Praha: Management Press 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4
3. PORTER, M. E. Konkurenční výhoda. 1. vydání Praha: Victoria Publishing 1996. 626 s. ISBN 80-85605-12
4. SOLAŘ, J. Rozbor výkonnosti firmy. Brno: VUT v Brně, fakulta podnikatelská 2000. 113s. ISBN 80-214-1722-6
5. VYSUŠIL, J. Finance v centru pozornosti. Praha: PROFESS 1995. 152 s. ISBN 80-85235-20-X

Kontaktní adresa:

Ing. Renáta Myšková, Univerzita Pardubice, Ústav ekonomie
Studentská 84, 532 10 Pardubice
e-mail: renata.myskova@centrum.cz
tel. 040 603 6175

Recenzoval: doc. Ing. Miroslav Buchta, CSc., Ústav ekonomie, FES, UPa