

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze diplomová práce

**Lidský faktor jako nástroj dosažení
konkurenceschopnosti organizace**

Bc. Jana LÁNSKÁ

© 2015 ČZU v Praze

Souhrn

Tato diplomová práce se zabývá konkurenceschopností a lidským faktorem jako nástrojem k jejímu dosažení. Kdy v dnešním světě, kde pod tlakem globalizace stále roste konkurenční boj o pozici na trhu, je toto téma více než aktuálním. Cílem práce je identifikovat a zhodnotit důležitost lidského faktoru mající vliv na konkurenceschopnost společnosti AD auditori a daňoví poradci, a.s. (dále jen AD, a.s.). V teoretické části byla provedena analýza především sekundárních zdrojů dat a odborných článků. Následně v ní získané teoretické poznatky byly aplikovány ve společnosti AD, a.s., kde byl proveden kvalitativní výzkum metodou přímého pozorování, dále metodou řízených rozhovorů s ředitelem, předsedou představenstva, auditorkou a asistentkou auditora společnosti a krátkým brainstormingem s ostatními zaměstnanci. Ve společnosti byl shledán lidský faktor jako nejcennější zdroj jejího úspěchu, na kterém je stavěna celá strategie společnosti. Jeho následné vzdělávání poté přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti celé společnosti. Závěrem byla za využití perspektivy učení a růstu u strategického nástroje Balanced Scorecard (dále jen BSC) navržena doporučení a akce na zlepšení stávajícího stavu společnosti.

Klíčová slova: lidé, znalosti, schopnosti, zdrojový přístup, konkurenceschopnost, organizace, výzkum

Cíle práce

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě analýzy identifikovat a zhodnotit důležitost a přínos lidského faktoru k dosažení konkurenceschopnosti společnosti AD, a.s.

K dosažení hlavního cíle byly stanoveny tyto dílčí cíle:

- zpracováním teoretických východisek objasnit danou problematiku,
- stanovit důležitost lidského faktoru a jeho přínos ke konkurenceschopnosti organizace,
- charakterizovat společnost AD, a.s.,
- realizovat rozhovory s ředitelem, předsedou představenstva, auditorkou a asistentkou auditora společnosti za účelem zachycení podstaty lidského faktoru pro společnost,
- výsledky zvoleného výzkumu komparovat s teoretickými podklady,

- zhodnotit důležitost lidského faktoru v dané organizaci,
- identifikovat případné nedostatky a vypracovat doporučení pro zlepšení.

Metodika práce

Diplomová práce se skládá ze dvou částí - teoretické a praktické. K jejímu vypracování byly použity teoretické, empirické a srovnávací metody.

Teoretická část byla zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů dat, a to odborné literatury české i zahraniční publikace, odborných článků a také za použití vhodných internetových zdrojů zabývajících se pojmy spojenými s konkurenceschopností, a lidským faktorem – jeho měřením a vzděláváním. Následně za pomoci syntézy byla data systematicky spojena od části k celku. Ze získaných teoretických poznatků bylo poté za využití indukce vypracováno jejich shrnutí. Veškeré použité zdroje, z kterých bylo čerpáno pro zpracování této diplomové práce, jsou uvedeny na jejím konci.

V navazující praktické části byly s použitím konkretizace aplikovány poznatky ve společnosti AD, a.s. zabývající se audity a daňovým poradenstvím, jelikož právě v této oblasti je lidský faktor tím nejhodnotnějším a nejpřínosnějším kapitálem celé společnosti. Výběr autorky nebyl náhodný, práce se zabývá problematikou, které se autorka v současnosti aktivně věnuje jako zaměstnankyně společnosti. Veškeré podklady využité pro zpracování výzkumu tak měla možnost osobně čerpat, zhodnotit a v praxi ověřit.

Ve společnosti byl proveden kvalitativní výzkum, v němž byla primární data získána pomocí empirické metody, tedy především metodou přímého pozorování, metodou rozhovorů a brainstormingem se zaměstnanci. Řízené rozhovory byly vedeny s ředitelem společnosti panem Ing. Zdeňkem Urbanem, dále s předsedou představenstva společnosti Ing. Jiřím Prdou, auditorkou a zároveň také členkou představenstva společnosti Ing. Ivanou Špačkovou a jednou z asistentek auditora společnosti, která si nepřála být jmenována (v diplomové práci je označována pouze svou pozicí). Délka rozhovoru se pohybovala od 20 do 60 minut v závislosti na počtu kladených otázek, který se odvíjel od pozice respondenta a jeho povědomí o dané problematice ve společnosti.

Získaná data byla následně využita ke zhodnocení současného postavení společnosti na trhu, kdy celý výzkum byl podložen interními materiály a dokumenty společnosti, výsledky rozhovorů vedenými ve společnosti a v neposlední řadě autorčinými osobními zkušenostmi z praxe. Informace ohledně potenciálních konkurenčních společností byly čerpány z internetových stránek Komory auditorů ČR a z internetových stránek

konkrétních společností. Porovnání společnosti ve vztahu ke konkurenci napomohlo spolu s informacemi získanými v rozhovorech ke stanovení silných a slabých stránek společnosti. Ze silných stránek společnosti vyplynula nepostradatelnost lidského faktoru pro společnost, který byl následně blíže zhodnocen v odpovědích respondentů na otázky zabývající se identifikováním konkurenční výhody. Lidský faktor jako hlavní zdroj konkurenční výhody je však zapotřebí neustále rozvíjet a zdokonalovat formou vzdělávání, proto byl zhodnocen systém vzdělávání ve společnosti, a to za využití syntézy poznatků získaných pozorováním, z rozhovorů a požadavků na auditory daných ze zákona. Závěrem práce byla vypracována jedna z perspektiv metody BSC, a to perspektiva učení a růstu, která se zabývá přínosem lidského faktoru pro společnost. Při stanovení cílů a cílových hodnot byli aktivně zapojeni zaměstnanci společnosti i její vedení, a to při uspořádaném krátkém brainstormingu, kdy měli možnost se k navrženým cílům vyjádřit a definovat cílové hodnoty. Zvolené cíle byly stanoveny s přihlédnutím k případným problémům a slabým stránkám společnosti tak, aby byly omezeny nebo dokonce proměněny ve stránky silné. Cílové hodnoty stanovené brainstormingem byly poté komparovány s hodnotami vyzpozorovanými a uvedenými v interních dokumentech společnosti.

Závěr

Na základě získaných poznatků z provedeného výzkumu ve společnosti AD, a.s. byly v závěru diplomové práce za využití perspektivy učení a růstu u strategické metody BSC doporučeny strategické akce, které by napomohly společnosti naplnit její stanovené cíle a zlepšit využití lidského faktoru k dosažení co nejvyšší konkurenceschopnosti organizace.

Pro dosažení stanoveného cíle průběžně vychovávat z asistentů auditora auditory bylo doporučeno zprvu vypsát výběrové řízení k přijetí na pozice asistentů auditora, kde budou uchazeči důsledně testováni tak, aby se předešlo jejich fluktuaci. Následně je doporučeno sestavování individuálních plánů na získávání potřebné kvalifikace a praxe tak, aby se poté mohl stát z asistenta auditora auditor společnosti.

K naplnění cíle zvyšování kvalifikace zaměstnanců bylo doporučeno umožnit zaměstnancům čerpat studijní volno a nabízet vyšší mzdové ohodnocení, čímž docílit zvýšení podílu vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců. Dále sestavovat individuální plán odborného vzdělávání, aby zaměstnanci rozšířili a prohloubili svoje kvalifikace a zároveň pravidelně zasílat nabídky na tato vzdělávání.

K dosažení cíle udržení zaměstnanců přispěje ohodnocování vyšší mzdou a přidělování benefitů, zároveň je doporučeno nabízet zaměstnankyním při návratu z mateřské dovolené možnost zkráceného úvazku či zvážit založení dětské skupiny.

Pro naplnění cíle růst spokojenosti zaměstnanců je doporučeno ve společnosti zavést tzv. „sick days“ a pro prevenci dobrého zdravotního stavu přispívat na vitamínové doplňky. Podstatné je také přeorganizovat kanceláře a pracovní skupiny, aby bylo dosaženo příznivého klimatu mezi zaměstnanci a na základě jejich konkrétních požadavků zlepšit jejich pracovní prostředí, aby jim byla vytvořena příjemná atmosféra pro poskytování kvalitních služeb klientům společnosti.

Tato diplomová práce na základě provedených analýz identifikovala lidský faktor jako hlavní nástroj k dosažení konkurenceschopnosti a následně za využití perspektivy učení a růstu u strategické metody BSC navrhla akce k rozvoji lidského faktoru a zlepšení stávající situace společnosti. Tento provedený postup analýz a metod na stanovení návrhů na zlepšení má v budoucnu uplatnění i u jiných malých a středních společnostech, kde není lidský faktor zhodnocován, přestože je hlavním zdrojem jejich konkurenční výhody.

Použité zdroje

ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013, 336 s. ISBN 978-80-7452-038-9.

JAMAL, W., SAIF M. I. *Impact of Human Capital Management on Organizational Performance*. European Journal of Economics Finance and Administrative Sciences. 2011. Iss. 34, p 55-69. ISSN 1450-2275.

JOHNSON, R. *Strategic international human resource management towards achieving sustained competitive advantages*, Otago management graduate review. 2009. Vol. 7 p. 63-79.

KAMENÍČEK, J.: *Lidský kapitál: bohatství, které dřímá v nás*. 2. upr. vyd. Praha: Karolinum, 2012. 230 s. ISBN 978-80-246-2139-5.

MUGERA A. W. *Sustained competitive advantage in agribusiness: Applying the resource - based theory to human resources*, International food and agribusiness management review, 2012. Vol. 15, Iss: 4, p. 27 - 48.

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