

Indikátory pro hodnocení výkonnosti v oblasti řízení lidských zdrojů

Performance Indicators in Human Resource Management

Hana Gruntová Kolingerová*

Abstrakt

Hodnocení výkonnosti v oblasti řízení lidských zdrojů je dnes považováno za jeden z důležitých aspektů řízení moderní organizace. Tento příspěvek se v teoretické části zaměřuje na postupy evaluace výkonnosti, vybrané indikátory (docházka, fluktuace, spokojenost, schopnosti a rozvoj lidských zdrojů) a na problémy, které jsou s touto praxí spojeny. Analytická část pak poskytuje zjištění o postoji k evaluaci výkonnosti v oblasti řízení lidských zdrojů a o používání vybraných indikátorů českými organizacemi, a to na základě kvantitativní analýzy dat 331 organizací. Ukazuje se, že nejvíce užívaným indikátorem je docházka (60 %), a že na typu organizace velmi závisí sledování fluktuace. Dalším z hlavních zjištění je, že při diferenciaci praxe organizací hraje velkou roli organizační struktura.

Abstract

Performance evaluation in the field of human resource management is considered one of the most important aspects of managing a modern organization nowadays. In the first theoretical part, this paper focuses on the evaluation practices, the selected indicators (attendance, employee turnover, job satisfaction and human resource development) and the related problems. The analytical part based on a quantitative analysis of data obtained from 331 organizations provides the findings on both the stance to performance evaluation in the area of human resource management

and the use of selected indicators at Czech organizations. Show that the most widely used indicator is attendance (60 %) and that a monitoring fluctuation greatly depends on the type of organization. Other most finding is that an important role in the differentiation of practices plays an organizational structure.

Klíčová slova

Hodnocení výkonnosti, měření výkonnosti, indikátory, řízení lidských zdrojů, organizační struktura

Keywords

Performance evaluation, performance measurement, indicators, human resource management, organizational structure

Úvod

Evaluační praxe je většinou obecně spjata se záměrem vyhodnotit účinnost určitého programu na základě sebraných dat (McDavid, 2006: 3-10). Touto perspektivou lze podle McDavida nahlížet také na proces hodnocení výkonnosti organizace, který je doménou zvláště manažerských pozic, a oba způsoby tak vnímat jako integrované a doplňující se aktivity. Každá organizace je zakládána za účelem dosažení určitého cíle, a proto je její hlavní perspektivou zvláště snaha dosáhnout takové účinnosti organizačních procesů, která umožní cíl realizovat. Účinnost a tedy výkonnost se proto stává předmětem měření a evaluace, představující základní instrument řízení organizace. Hodnocení výkonnosti organizace je založeno na získání validních dat o výkonnosti organizačních procesů, porovnání dosažených výsledků se stanovenými cíli a následné přijetí opatření ke zvýšení účinnosti procesů (Marr, 2009: 1-8). Integrovanou součástí tohoto postupu je také hodnocení výkonnosti v oblasti, která je obecně označována jako řízení lidských zdrojů (HRM).

Cílem tohoto článku je přiblížit problém využívání indikátorů výkonnosti v oblasti HRM a popsat některé aspekty evaluační praxe českých komerčních organizací majících rozhodovací pravomoci. V centru zájmu je přístup těchto subjektů obecně k hodnocení oblasti HRM, a především pak

k využívání vybraných indikátorů, tj. sledování docházky, fluktuace, spokojenosti, schopností a rozvoje lidských zdrojů. Dílčím cílem je ukázat, jak se organizace liší v těchto aktivitách vzhledem k jejich některým charakteristikám jako je velikost, odvětví a organizační struktura.

1. Postupy evaluace výkonnosti v HRM

Zájem o hodnocení výkonnosti v oblasti HRM v posledních desetiletích přichází s transformací vyspělých ekonomik a světového ekonomického systému obecně. Organizace hledají nové zdroje konkurenční výhody a do centra pozornosti se tak dostávají právě lidé a jejich potenciál. Rostou tak i nároky na oblast HRM, která vyžaduje zavedení nových metod řízení i hodnocení. Obecně se přitom soudí, že postupy uplatňované v HRM mají reálný dopad na celkovou výkonnost organizace (Becker & Gerhart, 1996; Paaauwe a Richardson, 1997). Se zdůrazňováním významu HRM pro organizační výkonnost se zvyšuje i tlak na systematické a adekvátní hodnocení v této oblasti. Na základě takto zjištěných informací lze totiž (re)definovat strategii, zjistit a odstranit problémy, směřovat vzdělávání a výkonnost zaměstnanců, koncipovat systémy odměňování a motivace aj., a tak zvýšit výkonnost organizačních procesů.

Organizace tak často stojí před otázkou, jaký význam oblast HRM má pro jejich celkovou výkonnost a které postupy a techniky hodnocení zvolit. Vyjma nesystematických způsobů existuje řada těch, které mají zajistit získání relevantních a validních dat systematickým postupem. Hiltrop a Despres (1994: 3-4) uvádí tři takové přístupy k měření výkonnosti v HRM. První se blíží vědecké metodě, díky níž jsou relevantní indikátory teprve určeny. Na počátku jsou uvažovány různé, reliabilní a smysluplné proměnné v takové míře, jak je to jen možné, zvláště však vztahující se k oblasti největšího zájmu. Procesem ověření a selekce, zohledňující převahu přínosů nad náklady, je eliminován konečný soubor metrik. Takový systém, který pak pravidelně shromažďuje nezbytná data, je i nadále rozvíjen.

Druhý, novější přístup spočívá v identifikaci klíčových indikátorů výkonnosti (KPI). Cílem je zachovat jednoduchost a nezpůsobit zahlcení daty, a tak na základě malého množství metrik umožnit řídicím pracovníkům posoudit daný stav věcí. Vychází se přitom z toho, že zde existují defino-

vané cíle (strategie), které dané indikátory i jejich sběr a interpretaci determinují. V současnosti se přitom pozornost organizací obrací ke komplexním a standardizovaným systémům měření výkonnosti, kde oblast HRM zaujímá dílčí část. Nejprosažovanější je *Balanced Scorecard* (BSC), jehož jedna část bývá zaměřena na hodnocení úrovně rozvoje znalostí a inovativnosti zaměstnanců (Ulrich, 1997; Kaplan, 2010).

Třetí uvedenou technikou je benchmarking, při němž jsou porovnávány vybrané indikátory výkonnosti různých, ale srovnatelných organizací, typicky ze stejného odvětví. Porovnáním výkonnosti získává organizace k dispozici měřítko, které může použít ke kalibraci vlastních postupů, a zároveň vzor k určení směru a priorit vedení.

2. Indikátory evaluace výkonnosti v HRM

Kritickým bodem každého procesu evaluace výkonnosti je specifická volba indikátorů. Existuje celá řada znaků, které informují o výkonu HRM, a které se mohou stát předmětem hodnocení. Lze je rozčlenit do několika kategorií: výsledky organizace (obrat, náklady a zisk na zaměstnance, produktivita práce), odměňování a zaměstnanecké výhody (náklady, struktura), chování v organizacích (fluktuace, absence, spokojenost zaměstnanců), talent management (klíčové pozice, negativní fluktuace), nábor a výběr (finanční a časové náklady), vzdělávání a rozvoj (finanční a časové náklady na školení), organizační struktura HRM (počet zaměstnanců na personalistu, náklady na oddělení).¹

Přes značnou různorodost praxe jsou za tři hlavní konstrukty v evaluaci výkonnosti tradičně považovány absence, fluktuace a spokojenost zaměstnanců (Dwivedi, 1995: 37-38; Ledlow a Coppola, 2010: 266). K nim pak v různých podobách přistupuje také úroveň kvalifikace zaměstnanců a její zvyšování (Paaauwe a Richardson, 1997; Boselie, 2010: 60).

Absencí se měří celkový ztracený čas zaviněný nepřítomností zaměstnance v práci, a to zvláště pro posouzení nákladů plynoucích ze snížení produktivity a nevyužívání plného potenciálu manažerů; organizace ji kontrolují a snižují prostřednictvím vyhodnocování docházky zaměstnanců

¹ Podle systematiky PricewaterhouseCoopers (PwC, 2014).

(Kulhavý a kol., 2014). Fluktuace pak představuje indikátor, který ukazuje na stabilitu zaměstnanecké struktury, její otevřenost a schopnost změny. Cílem sledování se stává zvláště vzhledem ke snaze eliminovat její negativní dopady (tzv. negativní fluktuaci): narušení kontinuity znalostí v organizaci, nadměrné finanční a časové zatížení HRM inzerováním, výběrem, dohledem, zaškolením a motivací zaměstnanců aj. (Linhartová, 2011: 3). Vysoká míra fluktuace patří podle některých autorů mezi obávané jevy manažerských špiček (Glebbeek a Bax, 2002).

Výzkumy ukazují, že absence a fluktuace patří stále mezi velmi užívané indikátory. Podle studie *IBM Global Human Capital Study 2005* (IBM Corporation, 2005), která shrnuje výsledky šetření prováděného v 320 organizacích sekundárního a terciárního sektoru působících v Evropě, Pacifické Asii a Severní a Jižní Americe, absenci sledovalo 60 % a fluktuaci zaměstnanců 70 % organizací. Šubrtová (2003) pak uvádí, že podle výzkumu *Personální benchmarking 2002* (PwC) sledovalo absenci 76 % a fluktuaci dokonce 91 % českých organizací. Docházka spolu s fluktuací patří proto vedle finančních indikátorů a indikátorů produktivity (tj. příjmy a náklady vzhledem k počtu zaměstnanců, návratnost investic do lidských zdrojů aj.) mezi nejčastější klíčové indikátory výkonnosti HR benchmarkingu (Čermáková, 2008).

Spokojenost zaměstnanců pak představuje velmi komplexní indikátor, který zahrnuje vnímání charakteru pracovních podmínek a úrovně mezilidských vztahů, spokojenost s hodnocením výkonu aj. Někteří autoři pak vyvozují, že míra dosažené spokojenosti zaměstnanců přispívá ke zvýšení iniciativy, zodpovědnosti a identifikace s organizací (Čadová a Paleček, 2006), což se pak odráží i v celkovém výkonu organizace (Purcell a kol., 2003). V České republice je podle Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí (2007) hodnocení tohoto indikátoru standardem velkých firem a jeho využívání může vyplývat z různých podnětů, jako je restrukturalizace organizace, příprava motivačních programů pro zaměstnance, zájem o image aj. Podle Pláškové (2004) důležitost hodnocení spokojenosti roste se zvyšujícím se počtem zaměstnanců také proto, že se vytrácí osobní kontakt. Podle studie společnosti PwC (Šubrtová, 2003) je sledování spokojenosti zaměstnanců českými podniky méně uplatňovaná praxe (36 %), která ale má mít celosvětově rostoucí tendenci.

Daleko výraznější pozornosti se podle tohoto výzkumu dostávalo vzdělávání, které sledovalo 82 % organizací. Zvyšování kvalifikace, jakožto realizace postupů vysokého pracovního výkonu, bývají zařazovány mezi faktory zvyšující výkonnost podniku (Patterson a kol. 1997). Často se v této souvislosti zdůrazňuje, že lidé přestávají být vnímáni jako náklady, které je potřeba snižovat, a začínají představovat zdroj vytváření hodnoty (Becker a Gerhart, 1996: 780) či konkurenční výhody (Becker a Huselid, 1999). S prosazováním terciárního sektoru, zvláště služeb založených na znalostech, pak dochází k tomu, že jsou to právě komunikační schopnosti, znalosti a zkušenosti lidí, na nichž výsledek bezprostředně závisí.¹

Míra spokojenosti, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou aspekty se sociálním dopadem. Bývají proto také i součástí nově se objevujícího konceptu společenské odpovědnosti firem (CSR). Tento koncept je založen na představě organizace jakožto výslednice očekávání všech zúčastněných stran, kde porozumění těmto očekáváním přispívá k celkovému úspěchu. Výkonnost je pak v tomto ohledu určena mírou zlepšení jména a zvýšení důvěryhodnosti organizace (Prskavcová a kol., 2008). Míra pozornosti, jakou organizace věnují výše uvedeným indikátorům v oblasti HRM, je tak určitým výrazem jejich vztahu k sociální dimenzi své činnosti a popřípadě uvažováním o jejím dopadu na celkový výkon.

Používání indikátorů může být ovlivněno vnějšími faktory, např. aktuální výkonností ekonomiky. Je potřeba upozornit na ekonomickou krizi, v České republice se výrazněji projevující od roku 2009, která mohla učinit sledování některých indikátorů neaktuálním. Přestože je slyšet názory, že právě zvyšování kvalifikace nabývá v době krize na významu (Ryšánek, 2009), podle Jančí (2009: 5) se snižování výdajů týká v první řadě investic do vzdělávání. Snižování nákladů také ohrožuje zaměstnanost a může tak klesat význam negativní fluktuace.

Výběr indikátorů má v evaluaci výkonnosti klíčový význam. Podle Kunalana (2010) by v ideálním případě měly být hodnoceny všechny oblasti HRM, avšak složitost celého procesu měření a vyhodnocování dat, závisejícího na analytických schopnostech pracovníků HR i na možnosti využívat adekvátní informační systém, realizaci znesnadňuje.

¹ V reakci na zvyšování významu informací v současné ekonomice se někdy vyděluje kvartérní sektor. V této stati je tato oblast zahrnuta do terciárního sektoru.

V zásadě panuje obecně sdílený názor, že výběr indikátorů by se měl odvíjet od specifík strategických plánů HRM i celé organizace (Delery a Doty, 1996: 829-830; Wagner, 2009: 234). V praxi organizací pak lze pozorovat určité standardy, jako je sledování docházky zaměstnanců.

3. Problémy evaluace výkonnosti v HRM

Přes vzrůstající zdůrazňování dopadu postupů HRM na celkovou výkonnost organizace, poukazuje řada autorů na slabší postavení této oblasti v řízení organizace (Lawler a Mohrman, 2000). Také autoři studie *IBM Global Human Capital Study 2005* (IBM Corporation, 2005) se na základě zjištěných výsledků domnívají, že se zdá být pro organizace obtížné zavést systém měření výkonnosti v HRM, který by generoval očekávané vzorce chování a skutečně ovlivňoval výsledky společnosti.

Hlavní problémy provávající tuto praxi lze členit do několika bodů (viz Marr, 2009: 4; Temešová a Veselá, 2010). Za prvé jde o problémy navázané na tvorbu jasně definované strategie, která je výchozí pro stanovení indikátorů; organizace dále volí příliš mnoho indikátorů, které jsou sice jednoduše měřitelné, často však irelevantní a nevycházející z celkového cíle – organizace se pak topí v datech a zároveň jim informace chybí;¹ dalším problémem je schopnost interpretace indikátorů a absence benchmarkingu; nakonec jde o nedostatečné využití dat k následné efektivizaci procesů organizace.

Problematicčnost sledování indikátorů z oblasti HRM také z části vyplývá ze skutečnosti, že se často jedná o nefinanční a tzv. „měkké“ indikátory výkonnosti, které jsou oproti preferovaným finančním a tzv. „tvrdým“ hůře měřitelné (Synek, 2008: 3). Z oblasti HRM jsou to především znalosti a schopnosti nebo motivace a spokojenost zaměstnanců. V této souvislosti se hovoří také o „nehmotných aktivech“ podniku nebo o „lidském kapitálu“ (Urban, 2006) coby zdroji znalostí, schopností a vlastností nesených zaměstnanci. Problém měření lidského kapitálu přitom podle Koubka

¹ Podle řady autorů jsou např. absence, fluktuace a spokojenost provázané veličiny: nízká spokojenost zaměstnanců se projevuje jejich vyšší absencí a fluktuací (viz např. Dwivedi, 1995: 37-39). Hiltrop a Despres (1994: 4) pak poukazují na to, že pokud se v průběhu zavádění systému hodnocení výkonnosti ukáží tyto indikátory v perfektní korelaci, je důležité sledovat pouze jeden z nich.

(2010) pramení z toho, že se jedná o nekvantifikovatelné aspekty, nutně subjektivně klasifikované, obtížně zjištěitelné a situační.

Nakonec jde o nedostatek přesvědčení ze strany vedení o nutnosti a užitečnosti takových indikátorů pro měření celkové výkonnosti. K takovému závěru opakovaně dospívají výzkumy společnosti Deloitte Touche Tohmatsu (2007), která se zaměřila na postoje 175 vedoucích pracovníků a členů rad podniků z celého světa. Přestože organizace považovaly sledování nefinančních indikátorů za velmi důležité, velká část z nich uvedla, že jejich měření věnují mnohem méně pozornosti než těm finančním. Pokud pak takovými daty disponují, jsou málo kvalitní nebo nejsou předmětem diskuse v rámci výkonných rad.

Mezi hlavní problémy procesu evaluace výkonnosti v oblasti HRM tedy patří identifikace relevantních indikátorů na základě strategie, kvalita procesu měření často špatně měřitelných indikátorů a interpretace a aplikace získaných znalostí, což je spojeno se schopností vedoucích referovat o výsledcích oddělní a prosadit relevanci sledovaných indikátorů.

4. Vliv organizačních faktorů na evaluační praxi

Řada autorů zdůrazňuje, že praxe hodnocení výkonnosti v oblasti HRM může variovat vzhledem k velikosti, odvětví nebo organizační struktuře (Ahmad a Schroeder, 2003; Kortekaas, 2007). Je poukazováno na okolnost, že malé a střední organizace mají zvláštní rysy, jako chybějící formalizované rozhodování, strategické plánování, metodicky podepřené hodnocení výkonnosti (Garengo a kol., 2005: 30; Kok, 2002: 13; Taylor a Taylor, 2014; Cocca a Alberti, 2010) nebo samostatná funkce personalisty (Václavková a kol., 2007: 94). Jiné studie (Sovová, 2014; Vacula a kol., 2008; Bartelová, 2004) se zaměřují na specifické podmínky sektoru služeb a na zásadní rozdíl v postavení lidského kapitálu ve výrobní a nevýrobní sféře.

Dalším sledovaným faktorem je způsob řízení organizace (Lee a Yang, 2011; Hao a kol., 2012). Daft (2014: 668-669) tak např. uvádí na jedné straně hierarchický (rigidní, formální, kontrolující) a na druhé straně nově se prosazující decentralizovaný přístup (omezeně formální pravidla, loajalita zaměstnanců, sociální kontrola a sebekontrola), přičemž oba se podle Dafta specificky projevují v řízení a hodnocení výkonnosti lidí. Proces

decentralizace může probíhat i na úrovni poboček, kdy organizace nahradí neefektivní hierarchickou strukturu a deleguje rozhodovací pravomoci na obchodní jednotky relativně nezávislé na centrále. Ta pak jednotlivé pobočky hodnotí pomocí finančních indikátorů (Cejthamr a Dědina, 2010: 219).

5. Data a metoda výzkumu

Cílem následující analýzy je vyhodnotit, jednak v jaké míře české organizace provádí systematické porovnávání dosažených výsledků se stanovenými cíli,¹ zda oblast HRM považuje za důležitou², a zvláště, v jaké míře využívají vybrané indikátory týkající se zaměstnanců (spokojenost, fluktuaci, docházku, schopnosti a rozvoj).³ Uvažován přitom bude vliv velikosti, odvětví a organizační struktury (hierarchizace a existence autonomie poboček).

Analyzovaná data pocházejí z komplexního výzkumného šetření realizovaného Institutem evaluací a sociálních analýz v rámci interního projektu CZ.3.01.2012.221.002 *Systémy měření výkonnosti v organizacích*, který se zaměřil na analýzu současných systémů, metod a přístupů k měření výkonnosti v organizacích v České republice. Jednalo se přitom o české organizace mající rozhodovací pravomoci. K výběru organizací byla použita technika stratifikovaného náhodného výběru; v květnu 2012 realizováno celkem 331 telefonických rozhovorů (technika CATI) s vedoucími představiteli jednotlivých organizací (ředitelé, CEO, CFO). K tomu byl využit dotazníkový formulář se standardizovanými i otevřenými otázkami.

Data byla zpracována statistickými metodami analýzy dat; základem byla frekvenční analýza, pro testování statistických hypotéz byl užit Chíkvadrát test nezávislosti⁴ a pro zjištění síly vztahu koeficienty asociace.⁵

¹ Formulace otázky: „Ve kterých oblastech provádíte systematické porovnávání dosažených výsledků s předem stanovenými cíli?“

² Formulace otázky: „Jak důležité je pro dlouhodobý rozvoj vaší organizace dosahování stanovených cílů v jednotlivých oblastech?“

³ Formulace otázky: „Jaké konkrétní údaje v současnosti používáte pro sledování výkonnosti vaší organizace?“

⁴ V případě nízkých očekávaných četností Fisherův exaktní test.

⁵ Pro ordinální Gamma a pro nominální Cramerovo V.

Testy závislosti byly standardně provedeny na 5 % hladině statistické významnosti.

Tabulka 1: Struktura podle ekonomického sektoru¹

ekonomický sektor	výběrový soubor
primární sektor	11 %
sekundární sektor	62 %
terciární sektor	27 %

Zdroj: autorka

Tabulka 2: Struktura podle počtu zaměstnanců, resp. velikosti²

počet zaměstnanců/velikost organizace	výběrový soubor
malé organizace	50 %
střední organizace	32 %
velké organizace	18 %

Zdroj: autorka

Tabulka 3: Struktura podle autonomie poboček v každodenní operativě³

autonomie poboček v každodenní operativě	výběrový soubor
organizace bez autonomních poboček	64 %
organizace s autonomními pobočkami	36 %

Zdroj: autorka

Tabulka 4: Struktura podle úrovně řízení, resp. hierarchizace⁴

úrovně řízení/hierarchizace	výběrový soubor
organizace s maximálně dvěma úrovněmi řízení	48 %
organizace s třemi a více úrovněmi řízení	52 %

Zdroj: autorka

¹ Proměnná „sektor“ byla vytvořena z číselné klasifikace ekonomických činností Českého statistického úřadu (CZ-NACE). V některých případech analýza dovozovala podrobnější škálu a byla tak využita pětikategoriální proměnná „odvětví“, kde (A) odpovídá primárnímu sektoru, tj. „zemědělství, lesnictví, těžba“ (11 %), (B) zpracovatelskému průmyslu (49 %), (C) skupině „elektřina, plyn, stavebnictví“ (12 %), (D) skupině „doprava, obchod, pohostinství“ (16 %) a (E) skupině „administrativa, informatika, kultura, vzdělávání, věda“ (12 %). N (Valid) = 331.

² Proměnná „velikost“ byla z původních pěti kategorií rekódována na tři, a to na 1) „malé“ (méně než 100 zaměstnanců), 2) „střední“ (100 až 249 zaměstnanců) a 3) velké (250 a více zaměstnanců). N (Valid) = 326.

³ N (Valid) = 266.

⁴ N (Valid) = 294.

6. Výsledky a diskuze

6.1 Evaluace výkonnosti v oblasti HRM

Předpokladem pro zvýšení efektivity organizačních procesů je evaluace výkonnosti, tj. systematické porovnávání dosažených výsledků s předem stanovenými cíli. Jaký postoj k systematickému sledování mají české subjekty? Z dat získaných Institutem evaluací a sociálních analýz je patrné, že české organizace výkonnost v oblasti HRM systematicky sledují v poměrně vysoké míře a považují ji za velmi důležitou nebo dokonce za zásadní pro dlouhodobý rozvoj organizace, uvedlo to 73 %, resp. 68 % subjektů.

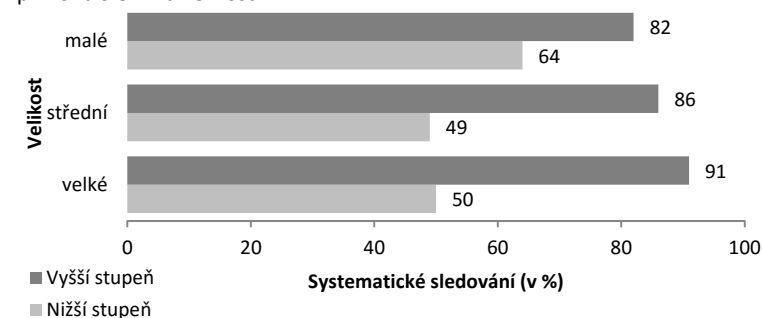
HRM pak v rámci dílčích oblastí patří mezi čtyři nejsledovanější oblasti, v nichž organizace provádí systematické hodnocení své výkonnosti. Nejvíce preferovanou oblastí, co se týče systematického hodnocení i vnímání důležitosti, jsou finance (92 %, resp. 89 %). To odpovídá dosavadním zjištěním (Synek, 2008; Deloitte Touche Tohmatsu, 2007), že tato oblast je dominantním hlediskem při hodnocení výkonnosti organizace. Více než oblast HRM subjekty dále zajímá výkonnost v oblasti prodeje a srovnatelně aktivity v oblasti marketingu.

Přestože by bylo možné očekávat, že podniky zaměstnávající velké množství zaměstnanců, které jsou na řízení složitější, a podniky z terciární sféry, jejichž činnost více závisí na lidském kapitálu, by mohly vykazovat větší tlak na hodnocení výkonnosti v oblasti HRM, v obecné rovině nejsou na základě velikosti a odvětví mezi organizacemi rozdíly jak v míře systematického sledování, tak ani ve vnímání důležitosti.

Přesto nelze v případě zájmu o oblast HRM hovořit o uniformitě. Diferencujícím činitelem je způsob řízení, kdy organizace s vyšším stupněm řízení (tj. tři a více stupňů) hodnotí oblast HRM systematictější, než subjekty s nižším stupněm řízení. Roli zde začíná hrát jak velikost, tak odvětví: se zvyšující se velikostí a směrem k terciárnímu sektoru se vztah posiluje. U malých organizací oblast HRM systematicky hodnotilo 64 % s jednodušší stavbou a 82 % s více než dvěma stupni řízení. U středních 49 % a 86 % a v případě velkých 50 % a 91 % (viz Graf 1).¹

¹ Gamma = 0,81.

Graf 1: Systematické sledování výkonnosti v oblasti HRM podle míry hierarchizace při kontrole vlivu velikosti

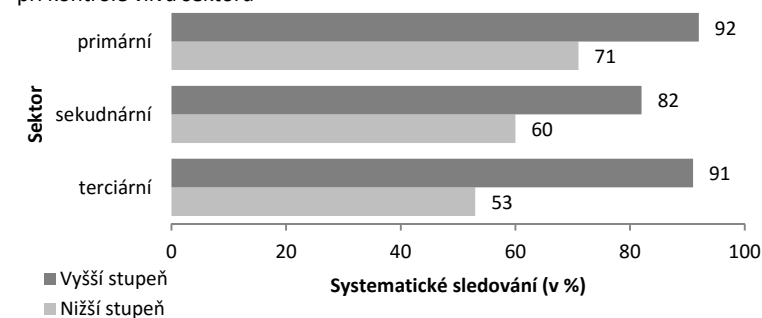


N = 54, 89/55, 35/42,14

Zdroj: autorka

Odvětví se pak chová jako pořadová proměnná.¹ Pokud analýzu zjednodušíme na sektory (viz Graf 2), tak v primárním sektoru oblast HRM systematicky hodnotí 71 % organizací s méně jak třemi stupni řízení a 92 % s vyšší hierarchizací (celkově je to o 10 % více, než v dalších dvou sektorech). V případě sekundárního sektoru je to pak 60 % a 82 % a v případě terciárního 53 % a 91 %. Nepřímo se projevuje specifická terciární sféry a velkých organizací.

Graf 2: Systematické sledování výkonnosti v oblasti HRM podle míry hierarchizace při kontrole vlivu sektoru



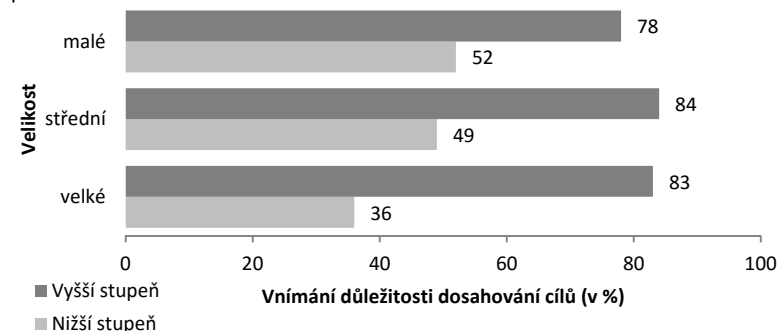
N = 13, 17/106, 85 /33, 40

Zdroj: autorka

¹ Síla vztahu směrem ke skupině E (administrativa, informatika, kultura, vzdělávání, věda) narůstá. Ukazují se i rozdíly uvnitř sektorů: v terciárním je u skupiny E oproti skupině D (doprava, obchod, pohostinství) téměř dokonalá korelace, v sekundárním je pak podstatněji silnější vztah v případě skupiny C (elektřina, plyn, stavebnictví), než ve zpracovatelském průmyslu (B).

Pokud je podobně analyzován např. marketing, kde se efekt hierarchizace také projevuje, je ze srovnání patrná výlučnost oblasti HRM. V ještě výraznější podobě lze podobný vzorec nalézt i v případě vnímání důležitosti oblasti HRM pro dlouhodobý vývoj organizace (viz Graf 3, Graf 4).

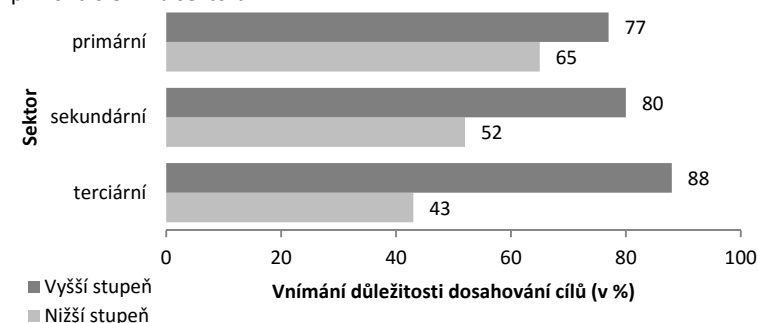
Graf 3: Vnímání důležitosti dosahování cílů v oblasti HRM podle míry hierarchizace při kontrole vlivu velikosti



N = 54, 89/55, 35/42, 14

Zdroj: autorka

Graf 4: Vnímání důležitosti dosahování cílů v oblasti HRM podle míry hierarchizace při kontrole vlivu sektoru



N = 13, 17/106, 85/33, 40

Zdroj: autorka

Data ukazují, že složitost a množství úrovní řízení vyvolává tlak na sledování výkonnosti v oblasti HRM, který narůstá s velikostí organizace a s posilováním významu lidského kapitálu. To, že je hierarchický způsob řízení charakteristický uplatňováním formalizovaných postupů, popisuje také Daft (2014) a souvislost narůstající s počtem zaměstnanců se jeví v zásadě logicky. U málo hierarchizovaných organizací (míra hierarchiza-

ce přitom souvisí s velikostí organizace), pak mohou funkce chybějícího personalisty či personálního útvaru přecházet na osobu vlastníka či manažera a nemusí být proto rozvinuty v takové míře, jak o tom referuje výzkum Václavkové a kol. (2007: 94), který na základě empirického šetření přijímá hypotézu o souvislosti velikosti organizace a existence specializovaného útvaru.

Proč se pravidlo uplatňuje směrem k terciární sféře a v oblasti primárního sektoru v zásadě neplatí? Jedním z možných vysvětlení je, že jde o uplatňování různých modelů řízení výkonu. V případě pracovních skupin primárního sektoru, kde výkonní pracovníci vykonávají manuální práci, bývá výkon odvozován od striktně vymezených úkolových norem, jejichž plnění je obecně spojeno se systematizací a evidencí. Formální systematičnost sledování by tak mohla být spojena obecně s řádem jednoznačně definujícím očekávané výstupy.

Terciární sektor, specifický charakterem lidského kapitálu i prostředím, může být více heterogenní. Formální kontrola výkonu může být v málo hierarchizovaných pracovních skupinách nahrazena neformální komunikací, avšak s rostoucí hierarchizací se podmínky mohou rychle změnit. Systematické sledování je také spojeno s určitou mírou byrokratizace úkonů v organizaci a subjekty terciární sféry, které mají obecně blíže k administraci, by tak mohly mít s narůstající velikostí poněkud větší sklon dané údaje administrovat i bez ohledu na výkonnost.

Specifičnost terciárního sektoru se ukazuje také v případě vztahu systematického hodnocení, resp. vnímání důležitosti oblasti HRM, a existence autonomie poboček v oblasti každodenní operativy,¹ který u sekundárního a primárního sektoru neplatí: u organizací bez autonomních poboček činí podíl těchto organizací 59 %, resp. 55 % a u organizací s autonomními pobočkami 91 % resp. 87 %.

Přestože řada autorů upozorňuje na diferencující účinky velikosti nebo odvětví (Kortekaas, 2007; Garengo a kol., 2005: 30; Kok, 2002: 13; Taylor a Taylor, 2014; Cocca a Alberti, 2010; Sovová, 2014; Vacula a kol., 2008; Bartelová, 2004), bez uvažování organizační struktury by nebyly mezi organizacemi shledány rozdíly. Teprve hierarchizace a méně

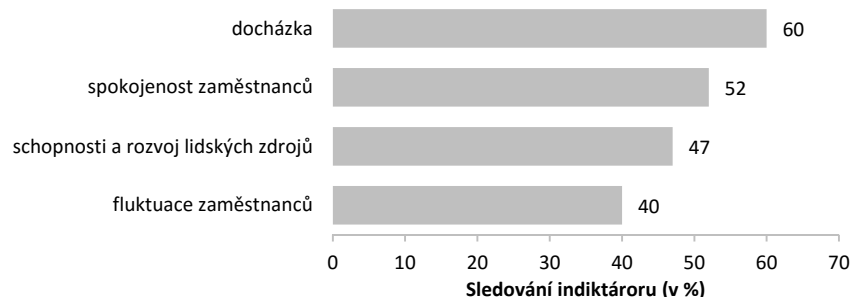
¹ Gamma = 0,76, resp. 0,7.

pak decentralizace zprostředkovaně poukazuje na význam velikosti a sektoru, přičemž se potvrzuje zvláště výlučnost terciární sféry. Je však potřeba vzít v úvahu, že obě v zásadě protikladná organizační řešení sice vyvolávají zvýšený důraz na oblast HRM, ale výběr postupů a indikátorů se může lišit.

6.2 Indikátory

Systematické hodnocení oblasti HRM může mít řadu podob a různé jsou i indikátory, které organizace volí. Jaké z vybraných indikátorů české subjekty upřednostňují? Při sledování výkonnosti je vůbec nejčastěji používaným indikátorem v oblasti HRM docházka, sleduje ji 6 z 10 organizací. Každá druhá organizace pak sleduje spokojenost zaměstnanců, 47 % schopnosti a rozvoj lidských zdrojů a 4 z 10 fluktuaci zaměstnanců (viz Graf 5).

Graf 5: Sledování indikátorů v oblasti HRM za účelem hodnocení výkonnosti



N = 331

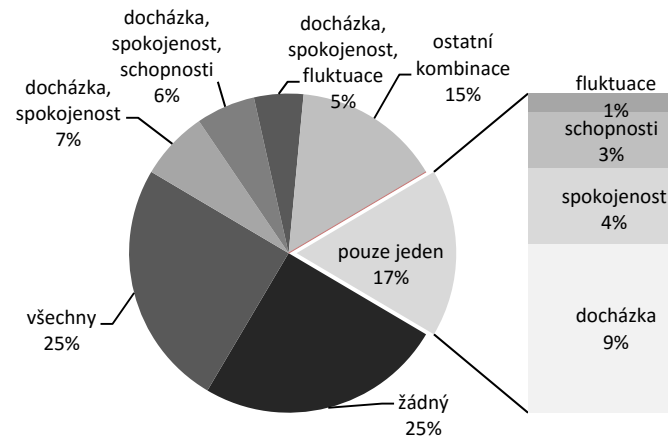
Zdroj: autorka

Data potvrzují, že sledování docházky patří k velmi užívaným indikátorům, od nichž se očekává informace o výkonosti organizace. Pokud provedeme komparaci s již provedenými analýzami (Šubrtová, 2003; IBM Corporation, 2005), která je omezená vzhledem ke specifičnosti zde zkoumaného souboru zahrnující pouze české komerční organizace s rozhodovacími pravomocemi, sledování docházky zde dosahuje stejné nebo o něco menší míry, fluktuace pak výrazně nižší (rozdíl je 30 až 50 %). Co se týče rozvoje a schopností lidských zdrojů oproti údajům, které uvádí Šubrtová, je zde dosažená míra nižší o 35 %. Nižší míra u fluktuace a sledování rozvoje a schopností lidských zdrojů může být přitom ovlivněna účinky ekonomické krize.

Poměrně vysoký je podíl organizací, které deklarovaly, že sledují spokojenost zaměstnanců. Zde se nabízí dvojí interpretace: buďto je české prostředí naladěno na uspokojování potřeb zaměstnanců nebo je tu možné pozorovat efekt sociální desirability a organizacím alespoň záleží na tom, aby takový dojem vytvářely. I kdyby platilo druhé vysvětlení, mohlo by to do budoucna představovat pozitivní moment při možném širším prosazení konceptu sociální odpovědnosti firem. Výsledek nicméně odpovídá tvrzení (Šubrtová, 2003), že sledování tohoto indikátoru má rostoucí tendenci.

Jaká je skladba indikátorů? Organizace volí specifickou skladbu. 75 % organizací uvádí, že využívá některý z vybraných indikátorů ke sledování své výkonnosti, přičemž v průměru sledují organizace dva indikátory o zaměstnancích. Čtvrtina organizací (25 %) přitom pro sledování své výkonnosti nepoužívá žádný z nich, 17 % subjektů pak využívá pouze jeden. Organizace, které nějaký z těchto indikátorů do hodnocení zařazují, volí většinou kombinaci všech čtyř (25 %). Další nejvíce zastoupenou skupinou jsou subjekty, které sledují pouze docházku (9 %), dále pak ty, které sledují docházku společně se spokojeností zaměstnanců (7 %). Sledování docházky je ve většině případů doprovázeno sledováním dalších indikátorů: ze subjektů, které docházku sledují, ji 86 % sleduje společně s dalšími indikátory, nejčastěji pak se všemi zároveň, zvláště pak se spokojeností zaměstnanců (viz Graf 6).

Graf 6: Sledování indikátorů v oblasti HRM



N = 331

Zdroj: autorka

Indikátory z oblasti HRM jsou přitom obecně méně sledované, než ty finanční. Organizace sledují především ziskovost (84 %), snižování nákladů (7 z 10) a růst prodeje (69 %). Pokud jsou do srovnání zahrnuty i další oblasti, pak sledovanější je i produktivita (69 %) nebo spokojenost zákazníků (7 z 10). Opět v souladu se závěry již zde učiněnými i se závěry obsaženými v literatuře (Synek, 2008; Deloitte Touche Tohmatsu, 2007) lze konstatovat, že finanční oblast je jednoznačně upřednostňována.

Následující analýza podává specifikaci jednotlivých indikátorů.

6.2.1 Docházka

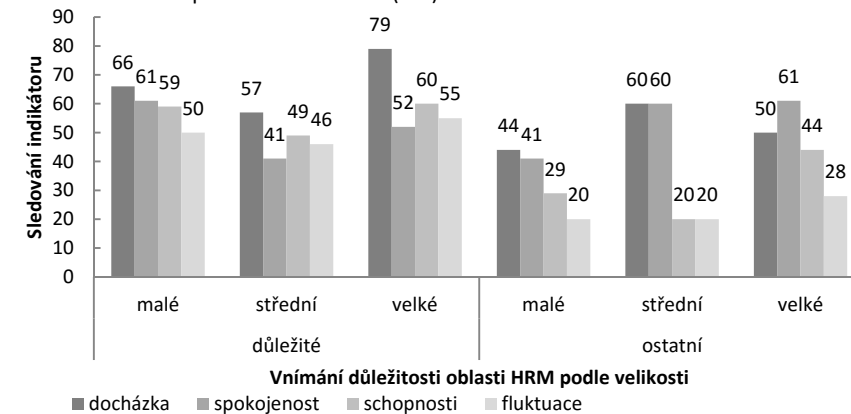
Představuje sledování docházky univerzální nástroj kontroly nebo je její využívání nějakým způsobem specifické? Sledování docházky souvisí v omezené míře s velikostí, odvětvím i s přikládanou důležitostí.¹ Velikost se ukázala být diferencující v případě terciárního sektoru, kde platilo, že čím větší organizace, tím častěji sleduje docházku: u malých organizací to bylo 43 %, u středních již 68 % a u velkých dokonce 79 %. V případě sekundárního sektoru je sice celkový podíl organizací sledujících docházku o 8 % vyšší, ale je zároveň rovnoměrně rozložený napříč velikostmi. Proč hraje u terciárního sektoru roli velikost, zatímco v případě jiných nikoli? Roli tu opět může hrát zmíněná heterogenita i specifika řízení pracovního výkonu v terciárním sektoru.

Vliv odvětví na sledování docházky pak bylo možné pozorovat u malých organizací: docházku zde sledovalo průměrných 59 % organizací primárního sektoru, nadprůměrných 67 % sekundárního sektoru a podprůměrných 43 % terciárního sektoru. Pokud se tedy budeme pohybovat pouze mezi malými organizacemi, pak nejsledovanější jsou zaměstnanci sekundárního sektoru a nejméně terciárního. V ostatních případech odvětví nehraje roli.

Z hlediska vnímání důležitosti jsou pak rozdíly zanedbatelné u organizací sekundárního sektoru a u středně velkých subjektů, docházku zde stabilně

sleduje kolem 60 % organizací. Pokud však jde o velkou organizaci, která přikládá důležitost dosahování cílů v oblasti HRM, pak bude mít až 4x větší šanci, že bude docházku sledovat (79 %), než organizace téže velikosti, která to za důležité nepovažuje (50 %) a pokud jde o organizaci primárního sektoru, pak je šance dokonce více než 5x vyšší. Význam vnímané důležitosti je o něco menší v případě organizací terciárního sektoru a malých organizací (viz Graf 7, Graf 8). Zajímavým výsledkem je, že se sledování docházky neukázalo být ve vztahu k hierarchizaci; přestože by bylo možné předpokládat, že s komplikovanějším a formalizovanějším řízením by se tento systém kontroly mohl posilovat.

Graf 7: Sledování jednotlivých indikátorů organizacemi podle přikládané důležitosti dosahování cílů v HRM při kontrole velikostí (v %)



N (celek) = 326 (Missing = 5)

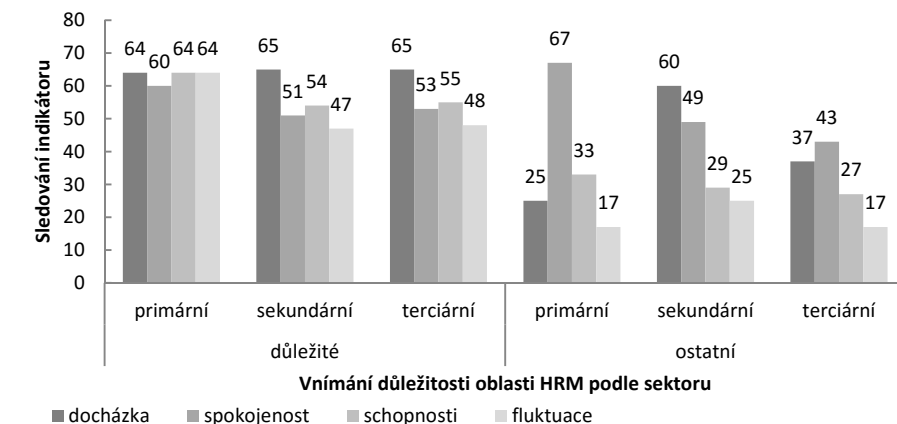
N (důležité) = 103/74/42

N (ostatní) = 59/30/18

Zdroj: autorka

¹ Aby bylo možné pozorovat, zda se sledování jednotlivých ukazatelů liší mezi skupinou organizací, které jsou přesvědčeny o důležitosti dosahování cílů v oblasti HRM od těch ostatních, byla vytvořena z původní proměnné s pěti kategoriemi, nová dichotomická proměnná s kategoriemi 1) „považují za důležité“ (68 %) a 2) „ostatní“ (32 %). Použito stejně ve všech dalších případech.

Graf 8: Sledování jednotlivých indikátorů organizacemi podle přikládané důležitosti dosahování cílů v HRM při kontrole sektorem hospodářství (v %)



N (celek) = 331
 N (důležité) = 25/139/60
 N (ostatní) = 12/65/30
 Zdroj: autorka

6.2.2 Spokojenost zaměstnanců

Spokojenost zaměstnanců je indikátorem, který jako jediný není spojen téměř se žádným z vybraných znaků, dokonce ani s vnímáním důležitosti oblasti HRM. Přestože podle metodiky Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí (2007) je v České republice hodnocení tohoto indikátoru standardem velkých firem, rozdíly na základě velikosti se neukázaly. Pouze v případě vztahu k existenci autonomie poboček v oblasti každodenní administrativy se u primárního sektoru ukázala velmi silná, ale negativní souvislost:¹ především organizace, které takové pobočky neměly, tento indikátor sledovaly (90 %), s autonomními pobočkami pouze v 50 %. Přestože by se dalo očekávat, že právě z již zmíněného důvodu komplikace řízení, bude sledování v podstatě všech indikátorů posilováno, v zemědělství a hutnictví se naopak zdá, že teprve centralizace dává prostor pro ohled na zaměstnaneckou spokojenost.

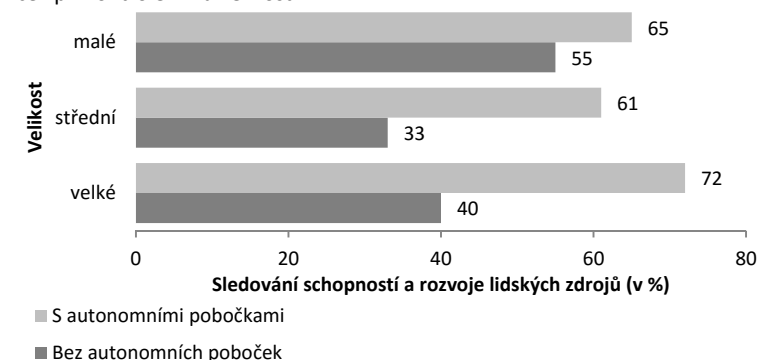
¹ Gamma = - 0,8.

6.2.3 Schopnosti a rozvoj lidských zdrojů

Přestože by tento indikátor mohl být spatřován jako důležitý pro terciární sféru a pro velké podniky, data nenaznačují, že se podniky různých odvětví a velikosti chovají jinak. Využívání tohoto indikátoru je pak ovlivněno mírou hierarchizace, ale pouze v případě skupiny „administrativa, informatika, kultura, vzdělávání, věda“ má vztah opačný směr: indikátor sleduje 72 % organizací s maximálně dvěma stupni řízení, se třemi a více stupni pak pouze 31 %. Nepotvrdilo se tedy, že by organizace terciárního sektoru a s vyšší mírou hierarchizace kladly na tento indikátor větší důraz. Analýza naopak naznačuje, že v případě organizací s jednodušší organizační stavbou je menší formálnost sledování výkonnosti v oblasti HRM spjata i s větším důrazem na sledování kvalifikace.

Významněji se indikátor uplatňuje při vlivu autonomie poboček (viz Graf 9). Vyjma malých organizací a organizací primárního sektoru platí, že má-li organizace pobočky s autonomií v oblasti každodenní operativy, pak sleduje tento indikátor častěji, než organizace bez nich. V případě velkých organizací indikátor sledovalo pouze 40 % bez autonomních poboček, ale 72 % s autonomními pobočkami. U středních organizací to pak bylo 33 % ku 61 %.

Graf 9: Sledování schopností a rozvoje lidských zdrojů podle přítomnosti autonomie poboček při kontrole vlivu velikosti

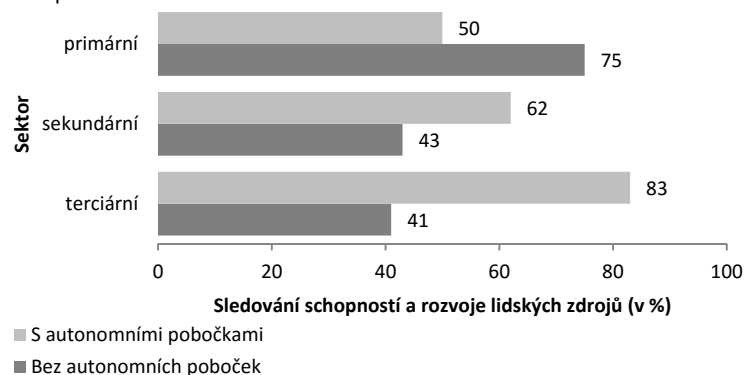


N = 37, 97/28, 51/29, 20
 Zdroj: autorka

V terciárním sektoru (viz Graf 10) sledovalo daný indikátor 41 % organizací bez autonomních poboček a 83 % organizací s pobočkami; v sekundárním sektoru to pak bylo 43 % ku 62 %. S nárůstem volnosti

pobočky při rozhodování, s nárůstem velikosti a směrem k terciárnímu sektoru dochází i k posilování významu sledování schopností a rozvoje lidských zdrojů. To odpovídá představě, že decentralizací dochází ke zvýšení tlaku na inovativní procesy poboček, což se může projevit právě důrazem na sledování schopností lidského kapitálu, zvláště pak pokud jde o terciární sektor.

Graf10: Sledování schopností a rozvoje lidských zdrojů podle přítomnosti autonomie poboček při kontrole vlivu sektoru



N = 10, 20/63, 106/23, 44

Zdroj: autorka

Rozvoj lidských zdrojů představuje nákladovou položku a lze předpokládat, že rozhodnutí týkající se těchto aktivit budou v užším vztahu s vnímáním důležitosti HRM pro rozvoj organizace. Data ukazují (viz Graf 7, Graf 8), že tomu tak není v případě velkých organizací, kde je přitom celkově podíl organizací, které daný indikátor sledují, vyšší, než u ostatních velikostních typů (průměrně o 10 %). Na motivaci ale záleží u malých organizací, kde schopnosti a rozvoj zaměstnanců vyhodnocuje 59 % subjektů, které dosahování cílů v oblasti HRM považují za důležité, zatímco tak činí pouze 29 % ostatních subjektů, v případě středních organizací je poměr 49 % ku 20 %. Co se týče diferenciac napříč sektory, pak v sekundárním to je 54 % organizací, které dosahování cílů v oblasti HRM považují za důležité a 29 % ostatních. V případě terciárního sektoru činí poměr 55 % ku 27 %. V zásadě se tak potvrzuje předpoklad o spojitosti rozvoje kvalifikace a vnímání dosahování cílů v oblasti HRM jako důležitých pro dlouhodobý rozvoj organizace.

6.2.4 Fluktuace

V případě fluktuace jde o indikátor, který je nejvíce specifický, a vyjma odvětví nejvíce ovlivněn vybranými faktory. V případě velikosti se u organizací terciárního sektoru na jedné straně vymezují velké a na druhé straně malé a střední organizace: fluktuaci sleduje 33 % malých a podobný podíl středních organizací, naproti tomu 64 % velkých.

Z hlediska organizační struktury se jako významnější ukazuje existence autonomních poboček. Zatímco hierarchizace má význam pouze u organizací střední velikosti a u zpracovatelských podniků, tak existence autonomních poboček nehraje roli pouze u malých podniků a podniků primární sféry: u středních organizací fluktuaci sleduje pouze 29 % organizací bez autonomních poboček a 64 % s autonomními pobočkami, u velkých organizací je poměr nepatrně odlišný; v sekundárním sektoru indikátor vyhodnocuje 34 % organizací bez autonomních poboček a 54 % s autonomními pobočkami, v případě terciárního sektoru je rozdíl ještě větší, zde je to 36 % a 65 %. Decentralizace, a v menší míře i hierarchizace, je tak doprovázena poptávkou po datech o fluktuaci zaměstnanců, což může být dáno právě slabším účinkem centrálního řízení.

Sledování fluktuace je ze všech indikátorů nejtěsněji spjata s deklarací o důležitosti oblasti HRM (viz Graf 7, Graf 8). Organizace, které přikládají dosahování cílů v oblasti HRM důležitost, sledují fluktuaci častěji, než organizace, které tomu důležitost nepřikládají. Nejsilnější vazba mezi proměnnými se přitom ukazuje u organizací působících v primárním sektoru.¹ U těchto organizací jsou rozdíly mezi skupinou „důležité“ a „ostatní“ nejostřejší; rozdíl je 47 %. Organizace z primárního sektoru považující dosahování cílů v oblasti HRM za důležité mají tak až 8,5x větší šanci, že budou fluktuaci sledovat, než ostatní organizace z tohoto sektoru. Vztah platí také u všech velikostí. Pokud tedy organizace považuje za významné sledovat oblast HRM, velmi pravděpodobně považuje sledování fluktuace za klíčový indikátor.

Vyjma spokojenosti zaměstnanců, je sledování indikátorů, zvláště fluktuace, za účelem získání informace o výkonnosti organizace ovlivněno charakteristikami organizace. To je v souladu s upozorněním řady autorů na diferencující účinky velikosti (Garengo a kol., 2005: 30; Kok, 2002: 13;

¹ Gamma = 0,8.

Taylor a Taylor, 2014; Cocca a Alberti, 2010), odvětví při specifičnosti terciárního sektoru (Sovová, 2014; Vacula a kol., 2008; Bartelová, 2004) a způsobu řízení organizace (Lee a Yang, 2011; Hao a kol., 2012). Velikost a odvětví se v tomto případě ale projevuje zprostředkovaně až při uvažování organizační struktury, kde se častěji jako diferencující znak uplatňuje existence autonomie poboček. Velmi významným faktorem je okolnost, zda organizace oblast HRM hodnotí jako významnou pro svůj dlouhodobý rozvoj.

Závěr

Cílem tohoto článku bylo přiblížit problematiku využívání indikátorů výkonnosti v oblasti HRM a popsat a zhodnotit některé aspekty evaluační praxe českých komerčních organizací majících rozhodovací pravomoci. V centru zájmu byl přístup těchto subjektů obecně k hodnocení oblasti HRM a zvláště pak k využívání vybraných indikátorů. Dílčím cílem pak bylo ukázat, jak se organizace liší v těchto aktivitách vzhledem k jejich některým charakteristikám (velikost, odvětví, organizační struktura).

Evaluační výkonnosti v oblasti HRM představuje standardní praxi českých organizací (73 %). Přesto nejde o všeobecně rozšířenou aktivitu. Mezi organizacemi jsou skupiny, které systematické hodnocení oblasti HRM neprovádí, hlavním faktorem diferenciací je přitom organizační struktura. Především jde o organizace s maximálně dvěma úrovněmi řízení, bez autonomních poboček a působící v terciárním sektoru, u nichž lze usuzovat na problematičnost nastavení systematického hodnocení oblasti HRM a na prostor pro zavádění systematických přístupů k hodnocení výkonnosti.

Také české organizace následují obecný trend (Synek, 2008; Deloitte Touche Tohmatsu, 2007) a finanční indikátory pro ně představují hlavní nástroje hodnocení výkonnosti organizace (84 % používá ziskovost). Obecně jsou vybrané HRM indikátory používány především v závislosti na existenci autonomie poboček a vnímání výkonnosti v oblasti HRM jako důležité pro celkový rozvoj organizace. Nejčastěji sledovaným indikátorem je docházka (60 %), která tak zaujímá pozici klíčového indikátoru. V drtivé většině ji ale organizace sledují spolu s dalšími indikátory. Celkem 25 % organizací pak sleduje všechny vybrané indikátory zároveň a je zde otáz-

kou, zda je taková praxe, vzhledem k provázanosti absence, fluktuace a spokojenosti, na níž poukazuje Dwivedi (1995), Hiltrop a Despres (1994), nutná a zda nejde spíše o sběr snadno dostupných dat na úkor těch s vyšší výpovědní hodnotou.

Čtvrtina organizací nesleduje žádný z vybraných indikátorů a vzhledem k tomu, že jejich využívání statisticky souvisí s přítomností systematického sledování, lze předpokládat, že se jedná zvláště o organizace, které obecně neprovádí evaluaci v oblasti HRM. Posíleno by přitom mohlo být zvláště sledování rozvoje kvalifikační úrovně zaměstnanců, které by mohlo významným způsobem přispět k vytváření konkurenční výhody, a to i v době krize (Ryšánek, 2009). Sledování spokojenosti zaměstnanců, např. z hlediska jejich motivace, pak významným způsobem může přispět k řešení problémů kvality produktů a zvláště poskytování služeb.

Zdroje

- [1] Ahmad, S., Schroeder, R. G. (2003) The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences, *Journal of Operations Management*, 21. 19-43.
- [2] Bartelová, A. P. (2004) Human Resource Management and Organizational Performance: Evidence from Retail Banking, *Industrial and Labor Relations Review*, 57 (2). 181-203.
- [3] Becker, B. E., Gerhart, B. (1996) The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, *Academy of Management Journal*, 39 (4). 779-801.
- [4] Becker, B. E., Huselid, M. A. (1999) Overview: Strategic Human Resource Management in Five Leading Firms, *Human Resource Management*, 38 (4). 287-301.
- [5] Boselie, P. (2010) *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*. McGraw-Hill Higher Education. 432 p.
- [6] Cejthamr, V., Dědina, J. (2010) *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada. 344 s.
- [7] Cocca, P., Alberti, M. (2010) A Framework to Assess Performance Measurement Systems in SMEs, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59, 2. 186-200.
- [8] Čadová, N., Paleček, M. (eds.). (2006) *Jak je v Česku vnímána práce*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR. 228 s. ISBN: 80-7330-103-2.
- [9] Čermáková, V. (2008) Benchmarking aneb měřme a řežme s rozvahou, *Deloitte HR zpravodaj*, 11. [2-3].
- [10] Daft, R. L. (2014) *Management*. 12. ed. Boston: Cengage Learning. 760 p.
- [11] Delery, J. E., Doty, D. H. (1996) Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions, *Academy of Management Journal*, 39 (4). 802-835.
- [12] Deloitte Touche Tohmatsu. (2007) *In the Dark II: What many boards and executives STILL don't know about the health of their business* [on-line]. Deloitte Touche Tohmatsu, © 2014 [cit. 4. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www2.deloitte.com/global/en.html>.
- [13] Dwivedi, R. K. (1995) *Organizational Culture and Performance*. New Delhi: M D Publications Pvt Ltd. 333 p.

- [14] Garengo, P., Biazzo, S., Bititci, U. S. (2005) Performance Measurement Systems in SMEs: A Review for a Research Agenda, *International Journal of Management Reviews*, 7, 1. 25-47.
- [15] Glebbeek, A. C., Bax, E. H. (2002) *Labor Turnover and Its Effect on Performance: An Empirical Test Using Form Data* [on-line]. Rijksuniversiteit Groningen, [cit. 4. 3. 2015]. SOM Research Reports. Dostupné z: <http://som.eldoc.ub.rug.nl/reports/themeA/2002/02A30/>.
- [16] Hao, Q., Kasper, H., Muehlbacher, J. (2012) How Does Organizational Structure Influence Performance through Learning and Innovation in Austria and China, *Chinese Management Studies*, 6, 1. 36-52.
- [17] Hiltrop, J. M., Despres, Ch. (1994) Benchmarking the Performance of Human Resource Management, *Long Range Planning*, 27, 6. 43-57.
- [18] IBM Corporation. (2005) *Global Human Capital Study 2005: The Capability within* [on-line]. IBM Corporation [cit. 4. 3. 2015]. Pp. 64. Dostupné z: http://www-935.ibm.com/services/multimedia/final_en.pdf
- [19] Janča, B. (2009) *Lidské zdroje za časů krize*. In: Dávid, R., Neckář, J., Sehnálek, D. (eds.). (2009). *Cofola, 2009: The Conference Proceedings*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN: 978-80-210-4821-8.
- [20] Kaplan, R. S. (2010) Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, *Harvard Business School*. Working Paper, 10-074.
- [21] Kok, J. de (2002) *Precautionary Actions within Small and Medium-sized Enterprises: An Empirical Study into Determinants of Precautionary Actions within SMEs*. Zoetermeer: EIM, Business & Policy Research. Research report. ISBN 90-371-0835-0. 37 p.
- [22] Kortekaas, F. (2007) *HRM, Organizational Performance and the Role of Firm Size* [online]. Master's thesis. Erasmus School of Economics. Department of Entrepreneurship, Governance, Organization & Strategy. Rotterdam. [cit. 4. 3. 2015]. Dostupné z: <http://hdl.handle.net/2105/4874>.
- [23] Koubek, J. (2010) *Několik úvah o reprodukci lidského kapitálu* [online]. In: RELIK, [cit. 4. 3. 2015]. Dostupné z: <http://kdem.vse.cz/resources/relik10/Index.htm>.
- [24] Kulhavý, V., Lysoňková, E., Procházka, J., Wyrobková, A. (2014) *Slovník vybraných pojmů z oblasti řízení lidských zdrojů* [on-line]. Elportál, Brno: Masarykova univerzita [cit. 4. 3. 2015]. 117 s. E-publikace, dostupné z: <http://is.muni.cz/elportal/?id=1166424>

- [25] Kunalan, M. I. (2010). Metrics for HR Measurement: A Sound Metrics Programme for Better Organizational Decision Making and Impact [online], *HR Matters*, © 2008-2010 [cit. 4. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.hr-matters.info/feat2010/2010.apr.03.htm>.
- [26] Lawler III, E. E., Mohrman, S. A. (2000) *Beyond the Vision: What Makes HR Effective?* Los Angeles: Center for Effective Organizations, Marshall School of Business, University of Southern California. 24 p.
- [27] Ledlow, G., Coppola, N. (2010) *Leadership for Health Professionals: theory, skills and applications*. Sudbury: Jones & Bartlett Learning. 407 p.
- [28] Lee, Ch. L., Yang, H. J. (2011) Organization Structure, Competition and Performance Measurement Systems and Their Joint Effects on Performance, *Management Accounting Research*, 22. 84–104.
- [29] Linhartová, L. (2011) *Fluktuace zaměstnanců*. Dizertační práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Provozně ekonomická fakulta. Praha. 173 s.
- [30] Marr, B. (2009) *Managing and Delivering Performance*. Oxford, Butterworth-Heinemann. 295 p.
- [31] McDavid, H. (2006) *Program Evaluation & Performance Measurement: An Introduction to Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc. 476 p.
- [32] Paauwe, J., Richardson, R. (1997) Introduction: special issue on HRM and performance, *International Journal of Human Resource Management*, 8, 3. 257–62.
- [33] Patterson, M. G., West, M. A., Lawthom, R., Nickell, S. (1997) *Impact of People Management Practices on Performance*. London, Institute of Personnel and Development.
- [34] PricewaterhouseCoopers. (2014) *Databanka klíčových indikátorů zaměřená na Diagnózu řízení lidských zdrojů* [online]. Poradenství pro lidské zdroje. PayWell a HR Controlling 2014, [cit. 4. 3. 2015]. Dostupné z: <https://www.pwc.com/cz/cs/poradenstvi-pro-lidske-zdroje/assets/hr-controlling-cz.pdf>.
- [35] Plášková, A. (2004) *Jak dosahovat podnikatelské úspěšnosti*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti. ISBN 80-02-01684-X.
- [36] Prskavcová, M., Maršíková, K., Řehořová, P., Zbránková, M. (2008) *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. 162 s. ISBN: 978-80-7372-436-8.
- [37] Purcell, J., Kinnie, K., Hutchinson, S., Rayton, B., Swart, J. (2003) *People and Performance: How People Management Impacts on Organizational Performance*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

- [38] Ryšánek, P. (2009) Ekonomická krize a Model excellence EFQM, *Perspektivy kvality*, 1.
- [39] Sovová, A. (2014) Personální řízení v organizacích zaměřených na kulturu, *Ekonomika a management*, 1. 36–42.
- [40] Synek, M. (2008) Nová ekonomika, nové ukazatele. *Ekonomika a management* [online], 2 [cit. 4. 3. 2015]. ISSN 1802-8934. Dostupné z: <http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/clanek-nova-ekonomika-nove-ukazatele.html>.
- [41] Šubrtová, I. (2003) PricewaterhouseCoopers: Kvalita řízení lidských zdrojů významně ovlivňuje ziskovost [on-line], *HR Server*, © 2001-2014, [cit. 4. 3. 2015]. Dostupné z www: http://www.hr-server.cz/common/vlastni_clanek_detail.asp?c_id=57&o_id=1467. Zpráva o výsledcích studie *Personální benchmarking* 2002.
- [42] Taylor, A., Taylor, M. (2014) Factors Influencing Effective Implementation of Performance Measurement Systems in Small and Medium-sized Enterprises and Large Firms: a Perspective from Contingency Theory, *International Journal of Production Research: American Institute of Industrial Engineers*, 52, 3. 847–866.
- [43] Temešová, J., Veselá, L. (2010) HR ukazatele: jak jim rozumět? [on-line], *HR Forum*. 1. 3. 2010 [cit. 4. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.pmf-studovna.cz/hr-ukazatele-jak-jim-rozumet/>.
- [44] Ulrich, D. (1997) Measuring Human Resources: An Overview of Practice and a Prescription for Results, *Human Resource Management*, 36, 3. 303–320.
- [45] Urban, J. (2006) Lidský kapitál a efektivnost investic do lidských zdrojů, *Mzdy & personalistika v praxi*, 11.
- [46] Václavková, L., Švecová, L., Smrčka, V., Krejčíková, K. (2007) *Specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích a neziskových organizacích*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská. Výzkumná zpráva z projektu IGA 18/05. 120 s. ISBN 978-80-245-1186-3.
- [47] Vacula J., Poláčeková, L., Pešek, P., Hlinský, Z. (2008) *Řízení lidských zdrojů pro cestovní ruch*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. 101 s.
- [48] Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. (2007) *Spokojenost zaměstnanců: Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců*. Praha, Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. 91 s. ISBN: 978-80-870007-71-6.
- [49] Wagner, J. (2009) *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada. 256 s.