

Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská
Ústav managementu

Prof. Ing. Petr Němeček, DrSc

Posudek
disertační práce
Ing. Evy Rousové

**Použití modelu pracovní výkonnosti při řízení a rozvoji výkonnosti pracovníků
ve výrobních oblastech**

Cílem disertační práce má být definice komplexní rovnice výkonnosti, převedení rovnice na model, kritika tohoto modelu, formulace nástroje pro aplikaci modelu, formulace metodiky aplikace modelu a implementace modelu pracovní výkonnosti. Cíl je nesporně ambiciózní, založený na současném pohledu na organizaci (asi by bylo možné formulovat lépe), personálním řízení, procesním řízení, výkonnosti organizace a výkonnosti pracovního procesu. Východiskem patrně je průzkum z roku 2003, jehož vypovídací schopnost je podstatně omezena počtem respondentů, toliko 8 výrobních firem. V té souvislosti není zcela jasné, co autorka myslí výrobní oblastí, požíván je i pojem výrobní sektor. Práce je však obsahově (viz str. 95 zaměřena i na služby) Sám název práce prošel vývojem, např. u dotazníku je uveden zcela jiný název.

Práce je formálně obsáhlá (158 stran, doplněno obrázky, grafy, tabulkami a přílohami). Drobné formální chyby neukončených slov je patrně možno přičíst rozdílné rychlosti myšlení a psaní.

Práce je nesporně aktuální, byť téma je staré jak management sám, určování výkonnosti patří k základním úlohám managementu, otázky produktivity a výkonnosti jsou však trvale příslušné a každé době je hledána patřičná odpověď. Vystává otázka – jak doktorandka chápe tyto pojmy, jaký je jejich vztah a obsah ? Obdobný dotaz mám na její výklad pojmů organizace řízení a řízení organizace ?

Práce je strukturována na kapitoly organizace a organizační řízení, personální řízení, procesní řízení a také výkonnost organizace a výkonnost pracovních procesů, čemuž je věnována větší polovina práce. Domnívám se, že mnohé z těchto kapitol jsou zařazeny zbytečně, není – li naplněno heslo, že všechno souvisí se vším. Patrně by postačovaly kapitoly 3.4 a 3.5. Z rozsáhlého popisu autorka vyvozuje závěr, tedy jako uvedení současného stavu v používání metod, kdy doporučuje uplatnit management podle cílů, koncepci BSC jako vhodnou platformu pro systém řízení a rozvoje pracovníků v každé organizaci. Autorka přistupuje k posuzování výkonnosti z výrazně psychologického hlediska, kde jí však nutně chybí potřebná metrika, která je pro praktický management nutná (viz např. výkon můžeme poměřovat sledováním a hodnocením vybraných kvalitativních a kvantitativních znaků pracovní činnosti). Vzhledem ke stanovenému cíli práce se domnívám, že kapitola věnovaná současnému stavu jistě prokazuje dobrou práci s literaturou, dovednost sběru informací a jejich uspořádaný popis, studium literatury, a ale nenalezl jsem žádný model výkonnosti pro řízení v rozvoj výkonnosti. Znamená to, že práce je totálně originální ?

Stanovené hypotézy jsou v podstatě předem potvrzené. Rovnice pracovní výkonnosti je popsána prostě, je to pracovník, prostředí a proces, rovnice není kvantifikována a jednotlivé položky zahrnují souhrn faktorů, které mají vliv na pracovní výkon jednotlivce. Není ani určena jejich významnost, takže nálada je stejně významná jako dovednost. Model je potom převedení této rovnice do obrázku tvaru trojúhelníku. V další části práce jsou potom na obr.6.4 – 6.7 dříve přijaté faktory shlukovány – např. pracovník : spokojenost, způsobilost a postoje. Tak všechny ostatní.

Vlastní ověřovací průzkum zahrnuje velmi málo respondentů, odklání se od výrobního zaměření např. na Jihomoravské inovační centrum či Hold. Navíc si myslím, že otázka typu Pracovní výkonnost každého zaměstnance je ovlivnitelná je téměř dětinská. Prosím o vyjádření, zda vlivy na pracovní výkonnost jednotlivce jsou součástí modelu (graf 6-6), stejně tak faktory, jimiž respondenti ovlivňují pracovní výkonnost svých podřízených? Faktory s nejmenším vlivem na pracovní výkonnost jsou v přímé protikladu s výsledky E.Mayo, které jsou obecně uznávané.

Rozumím názvu práce tak, že její výsledek má posloužit pro užití modelu při řízení a rozvoji výkonnosti, proto mi uniká, když žádný návrh implementace není a místo toho je navrženo, jak provést audit. Tento přístup je jistě moderní, k dobrému patří auditovat možné i nemožné, ale asi by bylo lépe prvně zavést. Je-li autot první krokem, potom chybí pokračování.

Uvedené přínosy disertační práce jsou popsány skromně.

Publikační činnost je nevelká, když odečtu bakalářskou práci a práci diplomovou, tak zbývá 7 titulů.

Práce je přínosem, patrně ne však úplně dokončená, téma je pro management prioritně důležité a každé doporučení tohoto druhu je potřebné, což ostatně zdůrazňují respondenti ve svých vyjádřeních. Doktorandka prokázala schopnost vědecké práce, znalosti postupů i metod. Lze postřehnout vliv jejího školitele. Přes kritické vyjadřování, které považuji za vhodný základ pro náročnou diskusi, považuji za možné a doporučuji práci přijmout a po úspěšné obhajobě

udělit hodnost doktora (PhD).

Brno, 18.4.2009

