

EFEKTIVNÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

2., aktualizované a rozšířené vydání



Josef Vodák

Alžbeta Kucharčíková

- intelektuální kapitál podniku a jeho měření
- efektivní investování do lidského kapitálu
- význam vzdělávání pro budoucnost podniku
- vyhodnocování investic do vzdělávání
- kontext talent managementu a vzdělávání

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.



doc. Ing. Josef Vodák, PhD.
doc. Ing. Alžbeta Kucharčíková, PhD.

Efektivní vzdělávání zaměstnanců 2., aktualizované a rozšířené vydání

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 4330. publikaci

Odborní recenzenti:
prof. Ing. Ján Štefánik, PhD.
doc. Ing. Otakar Němec, CSc.
doc. PhDr. Milan Vinklárik, CSc.

Vydání odborné knihy schválila Vědecká redakce nakladatelství Grada Publishing, a.s.

Překlad Dagmar Krtičková
Odpovědné redaktorky Eva Modrá, Mgr. Kamila Nováková
Sazba PhDr. Helena Krischke
Počet stran 240
Počet autorských archů 15
Druhé vydání, Praha 2011
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2011
Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-3651-8 (tištěná verze)
ISBN 978-80-247-7340-7 (elektronická verze ve formátu PDF) © Grada Publishing, a.s. 2012

Upozornění

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být reprodukována a používána v elektronické podobě, kopírována a nahrávána bez předchozího písemného souhlasu nakladatele.

Obsah

O autorech	9
Názory odborníků na knihu	11
Předmluva k druhému vydání	13
Úvod	15
1. Východiska	17
1.1 Důvody pro tvorbu modelu rozvoje lidského kapitálu	18
1.2 Vytváření tržní hodnoty podniku.....	20
1.3 Intelektuální kapitál	22
1.3.1 Měření intelektuálního kapitálu	25
1.4 Sociální kapitál	27
2. Lidský kapitál a lidské zdroje	33
2.1 Lidský kapitál	34
2.1.1 Měření a efektivní využívání lidského kapitálu	35
2.1.2 Investice do lidského kapitálu.....	37
2.2 Lidské zdroje	40
2.2.1 Řízení lidských zdrojů	41
2.2.2 Strategické řízení lidských zdrojů	44
2.2.3 Personální strategie.....	47
3. Metodika Balanced Scorecard	51
3.1 Charakteristika metodiky Balanced Scorecard.....	52
3.2 Balanced Scorecard a učící se organizace	54
3.3 Perspektivy metodiky BSC	55
3.4 Synergie využívající nehmotných aktiv jako zdrojů	64
4. Podnikové vzdělávání	69
4.1 Kompetence	70
4.2 Znalosti, dovednosti, standardy	74
4.3 Výchova a vzdělávání	76

4.4	Charakteristiky podnikového vzdělávání.....	79
4.5	Identifikace a analýza potřeb vzdělávání.....	85
4.5.1	<i>Analýza výkonnostních problémů</i>	87
4.5.2	<i>Sběr údajů</i>	91
4.5.3	<i>Analýza údajů</i>	94
4.6	Plánování vzdělávání.....	96
4.7	Realizace vzdělávání.....	99
4.7.1	<i>Cíle vzdělávacího procesu</i>	99
4.7.2	<i>Program</i>	100
4.7.3	<i>Motivace</i>	101
4.7.4	<i>Účastníci</i>	106
4.7.5	<i>Metody vzdělávání</i>	111
4.7.6	<i>Lektoři</i>	117
4.8	Fotografie na dokreslení situace a atmosféry při vzdělávání tréninkovou formou	121
5.	Vyhodnocování vzdělávání	123
5.1	Charakteristiky vyhodnocování vzdělávání.....	125
5.1.1	<i>Nevýhody a výhody vyhodnocování</i>	126
5.1.2	<i>Rizika vyhodnocování</i>	127
5.1.3	<i>Kdy realizovat vyhodnocování</i>	129
5.1.4	<i>Subjekty vyhodnocování</i>	130
5.2	Rozhodování o realizaci vyhodnocování	132
5.2.1	<i>Kritéria vyhodnocování</i>	135
5.3	Přístupy a modely vyhodnocování vzdělávání	136
5.3.1	<i>Modely vyhodnocování vzdělávání</i>	137
5.3.2	<i>Pětiúrovňový aplikační model vyhodnocování</i>	139
5.3.2.1	<i>Vyhodnocování reakcí</i>	142
5.3.2.2	<i>Vyhodnocování nárůstu vědomostí</i>	146
5.3.2.3	<i>Vyhodnocování pracovní výkonnosti jednotlivce</i>	147
5.3.2.4	<i>Vyhodnocování dopadu na výkonnost podniku</i>	151
5.3.2.5	<i>Vyhodnocování změn v kultuře podniku</i>	155
5.4	Výběr nástrojů vyhodnocování.....	157
5.5	Objektivizace vyhodnocování – aplikace multivariantní analýzy	159
5.5.1	<i>Postup při aplikaci multivariantní analýzy</i>	161
5.6	Posuzování efektivity vzdělávacích programů	164
5.6.1	<i>Náklady na vzdělávání</i>	164
5.6.2	<i>Přínosy vzdělávání</i>	166
5.6.3	<i>Faktory ovlivňující efektivnost investic do vzdělávání</i>	170

5.6.4	<i>Přístupy k posuzování efektivnosti vzdělávání</i>	171
5.6.4.1	<i>Běžné metody</i>	172
5.6.4.2	<i>Metoda 7 kroků</i>	175
5.6.4.3	<i>Statický postup výpočtu efektivnosti investice</i>	176
5.6.4.4	<i>Dynamický postup výpočtu efektivnosti investice</i>	177
5.6.4.5	<i>Systematické posuzování efektivnosti investic do vzdělávání</i>	180
5.7	Propojení strategie a lidského kapitálu	184
5.7.1	<i>Model rozvoje lidského kapitálu</i>	184
5.8	Vliv investic do lidského kapitálu na konkurenceschopnost podniků.....	187
6.	Význam vzdělávání pro současnost a budoucnost podniků	191
6.1	Vzdělávání v období hospodářské krize.....	192
6.2	Interní marketing podnikového vzdělávání	194
6.3	Kontext talent managementu a vzdělávání	199
Závěr		205
Přílohy		207
Příloha 1:	Klíčové oblasti stanovení vzdělávacích potřeb	207
Příloha 2:	Některé otázky pro rozhovor se zaměstnanci v rámci stanovení vzdělávacích potřeb.....	208
Příloha 3:	Formulář k záznamu skutečností zjištěných v rámci stanovení vzdělávacích potřeb.....	209
Příloha 4:	Matice priorit	210
Příloha 5:	Dotazník k vyhodnocení vzdělávací aktivity a příprava k tvorbě akčního plánu.....	213
Příloha 6:	Záměr a cíle vzdělávací akce	216
Příloha 7:	Dotazník zpětné vazby.....	217
Příloha 8:	Dotazník před začátkem vzdělávacích aktivit	218
Příloha 9:	Sebehodnotící dotazník po vzdělávací aktivitě	219
Příloha 10:	Zpětná vazba ke vzdělávací aktivitě.....	220
Příloha 11:	Východisko ke strukturovanému rozhovoru	221
Příloha 12:	Hodnotící formulář tréninku stanovování cílů:	222
Příloha 13:	Strukturovaný rozhovor se zaměstnancem	223
Příloha 14:	Dotazník zpětné vazby	224
Příloha 15:	Dotazník zpětné vazby	225
Příloha 16:	360° zpětná vazba – dotazník pro kolegu.....	226

Příloha 17: Dotazník k rámcovému vyhodnocení vzdělávacího rozvojového projektu.....	228
Příloha 18: Matice nákladů na vzdělávací vstupy	229
Summary	230
Seznam použitých zkratk	230
Literatura	231
Web	234
Rejstřík	235

Úvod

Časy, kdy nejdůležitějším aktivem organizace byl hmotný majetek, jsou nenávratně pryč. Některé podniky dnes nevlastní žádné nemovitosti ani výrobní linky a zdrojem jejich konkurenční výhody se staly znalosti jejich zaměstnanců a podniku jako celku. Úspěšní manažeři si uvědomují, jakou hodnotu pro ně mají vzdělaní zaměstnanci, kteří dokáží účelně spolupracovat, sdílet informace a rozvíjet znalosti potřebné k efektivnímu fungování v dnešním globálním tržním prostředí.

Peter F. Drucker ve svých dílech předpovídal, že vysoce kvalifikovaní lidé budou v podnikání mimořádně žádaní a stále vzácnější. Hovořil o tom, že vzdělávání se stává klíčovým, ba dokonce až jediným zdrojem konkurenční výhody. Úspěšné podniky světového formátu svým chováním a dosahovanými výsledky dávají tomuto klasickému managementu zapravdu. Uvědomily si, že pokud chtějí dosahovat vynikajících výsledků ve finanční oblasti, musejí mít nejenom dobré technologie, skvělé interní procesy a péči o zákazníka, ale potřebují rovněž získat kvalifikované pracovníky, talenty, musejí je udržet a cíleně rozvíjet jejich vědomosti a dovednosti, aby úspěšně dosahovali strategických cílů svých podniků. Jde o to, že právě zaměstnanci podniku jsou nositeli myšlenek, zkušeností, poznatků a na jejich přístupu a tvořivosti závisí úspěch podniku jako celku. Manažeři na vlastní kůži zjišťují, že lidé jsou skutečně základním předpokladem, alfou a omegou podnikání. Ne vždy se dají získat „hotoví“ zaměstnanci v té skladbě či množství a s takovými vědomostmi, znalostmi, dovednostmi, přístupem a postoji, jaké podnik při své kultuře právě potřebuje. Potom nastupuje potřeba efektivního rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, aby se co nejrychleji dostali na požadovanou úroveň.

Personální manažeři se každý rok snaží získat dostatečně vysoký rozpočet pro **rozvoj zaměstnanců** s odůvodněním, že peníze na rozvoj lidských zdrojů jsou tou nejlepší investicí. Když se jich však vedení zeptá, jaký prospěch bude podnik z takových investic mít, jsou často v koncích, protože obvykle neumějí předložit na podporu svých požadavků dostatečné argumenty. Práce oddělení lidských zdrojů dodává podnikání hodnotu, přesnější vyjádření přínosů však často chybí. Personalisté musejí hovořit jazykem top managementu, více rozumět byznysu a svoji přidanou hodnotu přesvědčivým způsobem prokázat. Pak je top management vezme jako sobě rovné do svých řad.

V naší publikaci se věnujeme otázkám spojeným s **efektivním vzděláváním** zaměstnanců a **přístupy k vyhodnocování efektivity** vzdělávacích programů. Jde

o přístupy spojené s prokazováním hodnoty, kterou vzdělávání přináší, a toho, jak touto cestou přispívá k dosahování strategických cílů podniku.

Při jednání o finančním rozpočtu zajímá top management zejména vývoj rozpočtu v příštím roce, jde tedy často o krátkodobé hledisko. Naopak personální manažer se při rozvoji lidských zdrojů zajímá více o hledisko dlouhodobé. Je tomu tak proto, že některé investice do rozvoje zaměstnanců se projeví v delším, často střednědobém horizontu.

Jestliže chtějí být dnešní profesionálové v oblasti lidských zdrojů partnery top managementu, potřebují více prokazovat hodnotu přínosu práce svých oddělení. Měření návratnosti investic do vzdělávání představuje slibný nástroj poskytování údajů o přínosu specifických programů v oblasti rozvoje lidských zdrojů. Vyhodnocování vzdělávacích programů se tak může stát součástí celého systému měření a vyhodnocování výsledků dosahovaných podnikem.

Do budoucna nebude stačit, jak tomu často bylo do současnosti, brát v úvahu pouze náklady na vzdělávání. Bude třeba efektivně vyhodnocovat přínosy vzdělávání. Klíčovou otázkou managementu vždy bude, co dokáže oddělení lidských zdrojů za svěřené peníze pro podnik udělat a jak efektivně to dělá.



Východiska

-
- Důvody pro tvorbu modelu rozvoje lidského kapitálu
 - Vytváření tržní hodnoty podniku
 - Intelektuální kapitál
 - Sociální kapitál
-

Má-li se firmám v dnešním světě dařit, musejí být ochotné učit se. To vyžaduje uvědomit si, že nejsou dokonalé. Proto si úspěšný podnik je vědom potřeby neustálého zlepšování a hledá možnosti co nejlepšího sebeprosazení. V tomto kontextu také vznikají nové koncepce orientující se na splnění požadavků jednotlivých zájmových skupin.

> 1.1 Důvody pro tvorbu modelu rozvoje lidského kapitálu

Některé podniky zjistily, že v dnešní dynamické době sílících globalizačních tendencí potřebují kvalitní strategii, která jim pomůže k úspěchu na vysoce konkurenčních trzích. Nedílnou součástí takové strategie je i její zajištění ze strany lidských zdrojů.¹ Proto podniky do této oblasti investují značné prostředky. Ze stejného důvodu hledají vhodné přístupy k efektivnímu rozvoji potenciálu vlastních lidí a zajímají se o metody vhodné k vyhodnocování těchto procesů. Publikace se zabývá uvedenou problematikou a navrhuje model rozvoje lidského kapitálu v managementu moderního podniku.

Tento model začíná vyjádřením strategie podniku pomocí metodiky *Balanced Scorecard*, soustřeďuje se na zvyšování hodnoty podniku a na dosažení vysoké efektivity investic do rozvoje lidských zdrojů při naplnění vize a strategie podniku. Úspěšné podniky vytvářejí předpoklady pro hospodárnější způsob výroby, vznikání nových forem organizace práce a metod řízení, plnější uspokojování potřeb obyvatelstva. Významnou měrou se podílejí na tvorbě národního důchodu, zaměstnanosti a technickém rozvoji. Je proto třeba poskytnout jim pro jejich další efektivní růst vhodné nástroje.

Podniky vytvářejí své strategie a doufají, že chování ze strategie vycházející může výrazně ovlivnit jejich úspěšnost. Problémy však nastávají při zavádění strategie do každodenního života. Vznikají především na úrovni středního managementu i ostatních zaměstnanců a při styku se zákazníky.

Ukazuje se, že velmi užitečným nástrojem tvorby a implementace strategie je **metodika *Balanced Scorecard* (BSC)**. Bylo by možné použít i jiné metody a přístupy, například *klíčové faktory úspěšnosti*, *hodnotový management* apod., existuje však více důvodů, proč v praxi použít právě tuto metodiku. Jedním z nich je potřeba pohledu do budoucnosti, směřování k učící se organizaci, ale i potřeba zdůraznit

¹ NORDSTRÖM, K. – RIDDERSTRÅLE, J.: *Funky business*. Grada Publishing, Praha 2005, s. 121

postavení lidských zdrojů v kontextu systému řízení podniku. Je rovněž důležité, že tato metoda poskytuje velmi užitečný jazyk ke komunikaci vize a strategie v celém podniku, na všech jeho úrovních, a je efektivním komunikačním nástrojem v diskusích o strategii a možnostech dosažení nejvyšších cílů. Nestačí totiž mít jasnou vizi a strategii podniku, ale je také potřeba dokázat ji objasnit, komunikovat ji a získat pro její naplnění celý podnik. Má-li být strategie úspěšná, musí být dobře pochopena a propojena s cíli všech částí podniku až po každého jednotlivce. Metodika *Balanced Scorecard* pomáhá sladit implementaci strategie podniku s jeho kulturou, usnadňuje porozumění strategii podniku ze strany zaměstnanců a zvyšuje jejich motivaci.

Základ metodiky tvoří čtyři perspektivy. Jde o finanční a zákaznickou perspektivu, perspektivu interních procesů a perspektivu učení a růstu. Jejich propojení obsahuje princip příčiny a důsledku od perspektivy učení a růstu směrem k finanční perspektivě a dále k vizi podniku. *Balanced Scorecard* pomáhá transformovat strategii v operativní cíle určující chování a výkonnost zaměstnanců.

Vhodný systém vyhodnocování výkonnosti spolu se systémem odměn významně podporují motivaci zaměstnanců podniku. Měření propojené se strategií a vyhodnocováním výkonnosti zpětnou vazbou na strategické cíle představuje způsob organizačního učení na strategické úrovni (učení ve dvojité smyčce). Můžeme říci, že využití metody *Balanced Scorecard* v podniku přináší zejména:

- zvýšení efektivnosti měření a řízení výkonnosti podniku;
- propojení cílů na všech úrovních s podnikovou strategií;
- jasnou platformu pro komunikaci směřování podniku a jeho strategie;
- vysokou efektivitu investic do rozvoje lidského kapitálu.

V kontextu této publikace je důležitý právě aspekt efektivity investic do rozvoje lidského kapitálu. Dalším významným důvodem pro použití této metody je rovněž fakt, že upozorňuje a orientuje management na růst významu nehmotných aktiv podniku v podobě vědomostí a dovedností zaměstnanců. Tato aktiva jsou schopna vytvářet konkurenční výhodu a zvyšovat hodnotu podniku.

V principu však jde o to, že ukazatele perspektivy učení a růstu je potřeba vždy přizpůsobit konkrétní situaci a potřebám daného podniku. Tato perspektiva umožňuje podniku zajistit kapacity pro dlouhodobý rozvoj a je předpokladem jeho dlouhodobého úspěšného fungování. V této perspektivě jsou podniky nuceny uvažovat o věcech, které je potřeba udělat pro lepší porozumění a uspokojení potřeb zákazníků. Musejí rovněž přemýšlet nad tím, jak zajistit efektivitu interních procesů, které naplňují a podporují požadavky zákazníků.

Jednou z důležitých vlastností metody BSC je kromě prvku vyváženosti také v ní zabudovaný princip kauzality, tedy jasné propojení příčiny a důsledku. Z těchto

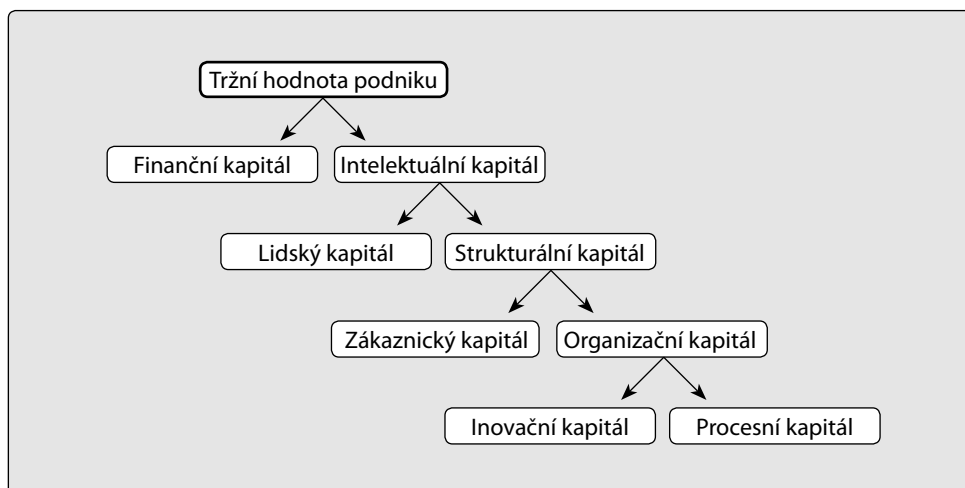


vztahů vyplývá, že perspektiva učení a růstu, která je jednou z perspektiv BSC, vytváří základní předpoklady pro úspěšné dosažení strategických cílů jednotlivců i celého podniku. V této perspektivě se vyvíjejí cíle a ukazatele sloužící k podpoře učení a rozvoje jednotlivců i celého podniku. Tento princip si mnoho manažerů v praxi dostatečně neuvědomuje.

Nastavení cílů v dalších perspektivách, tedy ve finanční, zákaznické a perspektivě interních procesů, určuje, ve kterých oblastech musí podnik rozvíjet potenciál svých zaměstnanců tak, aby dosahoval požadovaných výsledků a směřoval k naplnění své vize. Cíle perspektivy učení a růstu vytvářejí předpoklady pro úspěšné dosažení cílů také v jiných perspektivách. Podniky, které chtějí být úspěšné a naplnit očekávání majitelů, musejí investovat do své infrastruktury zahrnující kromě systémů i lidi.

> 1.2 Vytváření tržní hodnoty podniku

Současná tržní ekonomika se soustřeďuje na vyjádření přímých finančních výnosů, ale roste i tlak na vyjádření nehmotných forem kapitálu představujících významnou součást tržní hodnoty podniku. Vyjádření hodnoty podniku se v současnosti ve větší míře orientuje na udržení klíčových zaměstnanců a maximální využití jejich znalostí a inovačních schopností, na růst hodnoty, značky, než na růst základního jmění. V budoucnu se do popředí dostanou ty podniky, které v maximální možné míře využijí schopnost vyhledávání a rozvoje lidského kapitálu potřebného k získání konkurenční výhody.



Obr. 1.1 Proces vytváření tržní hodnoty podniku

Zlepšování tržní pozice podniku představuje časově i intelektuálně náročný proces. Obrázek č. 1.1 ukazuje propojení tvorby tržní hodnoty podniku ve vztahu k jednotlivým druhům kapitálu a k některým významným myšlenkám metodiky BSC.²

Celkovou **hodnotu podniku** tvoří finanční a intelektuální kapitál. **Finanční kapitál** představují peněžní aktiva v podobě hotových peněz nebo cenných papírů.

Intelektuální kapitál jsou organizované znalosti využívané k tvorbě bohatství podniku. Představují ho například patenty a chráněné technologie. Jde o schopnost transformovat znalosti a nehmotná aktiva do zdrojů bohatství. M. Armstrong³ definuje intelektuální kapitál jako zásoby a toky znalostí, které jsou v organizaci k dispozici. Tyto znalosti je možné považovat za nehmotné zdroje, které spolu s penězi a hmotným majetkem tvoří tržní neboli celkovou hodnotu podniku. Nehmotné zdroje představují faktory přispívající ke kvalitě interních procesů, které pak vytvářejí hodnotu pro zákazníky. Zároveň tyto zdroje obsahují hodnotu vztahů uvnitř organizace i vztahů směrem k zákazníkovi a dodavatelům. Pod pojmem intelektuální kapitál rozumíme kombinaci lidského a strukturálního kapitálu.

Lidský kapitál podniku je tvořen zaměstnanci podniku, jejich vrozenými i získanými znalostmi, dovednostmi, schopnostmi, postoji a kompetencemi. Bontis definuje lidský kapitál jako takový lidský faktor v podniku, který je kombinací inteligence, dovedností a zkušeností, což podniku dává jeho zvláštní charakter. Lidské složky podniku jsou takové složky, které jsou schopny učení, změny, inovace a tvořivosti, což – dobře motivováno – zajišťuje jeho dlouhodobé přežití. Tento kapitál představuje významný faktor prosperity podniku. Z hlediska budoucí úspěšnosti, perspektivy a rozvoje podniku je důležitá kvalita a rozvoj především těch aspektů lidského kapitálu, které, pokud jsou efektivně využívány, pomáhají podniku jít kupředu. V takovém případě hovoříme o lidském potenciálu, který je třeba v podniku dobře zmapovat a dokázat ho úspěšně rozvíjet.

Intelektuální kapitál je rozvíjen výběrem a rozvojem správných zaměstnanců, jinak řečeno zvyšováním lidského kapitálu. Je to však zdroj nestabilní a ke zvýšení jeho stability je třeba ho vhodným způsobem vázat na kompetence a schopnosti podniku. Mimo lidského kapitálu je tedy intelektuální kapitál tvořen i **strukturálním kapitálem** (označovaným někdy jako organizační kapitál), který představují institucionalizované znalosti vlastněné organizací. Jsou to pracovní postupy, pracovní náplně, organizační struktura, databáze obchodních partnerů, manuály i technologie a značky.

² GORAM, N. O. – ROY, J. – WETTER, M.: Performance Drivers. John Willey & Sons, Ltd., New York 2000, s. 28

³ ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. Grada Publishing, Praha 2002, s. 71



Vývoj strukturálního kapitálu je spojen i s externími aspekty, jako jsou například tvorba image a značky tím, že podnik bude znám mnoha zákazníkům a bude jim prezentován jako důvěryhodná a stabilní organizace. Toto úsilí bude smysluplné, pokud se podaří aktiva získaná při kontaktu se zákazníky transformovat například do dobře navržených zákaznických databází. Podnik tedy získá o zákaznících informace využitelné jeho obchodními zástupci, což v podstatě představuje transformaci do strukturálního kapitálu. Strukturální kapitál je velmi úzce propojen s interními procesy, znalostmi a schopnostmi. Investice podniků do informačních technologií jsou obecně určeny na zlepšování právě v těchto oblastech. Velká část nákladů na software a na přípravu zaměstnanců se neprojeví ve finančních výkazech, i když zvyšují tržní hodnotu podniku. Strukturální kapitál, to jsou i sítě zákazníků, dodavatelů a spolupracujících organizací.

Zákaznický kapitál zahrnuje všechny aspekty vztahu podniku a zákazníků. Jako součást strukturálního kapitálu představuje hodnotu značek, dobré jméno organizace v myslích zákazníků a v povědomí veřejnosti.

Organizační kapitál představuje schopnost podniku vytvářet přidanou hodnotu pomocí efektivní organizace podnikových procesů.

Jednu ze složek organizačního kapitálu tvoří **inovační kapitál**, vyjadřující schopnost podniku inovovat produkty, služby, postupy a též produkovat, implementovat a dokumentovat zlepšovací návrhy, vynálezy a patenty.

Procesní kapitál, tvořící druhou součást organizačního kapitálu, ukazuje, jak podnik dokáže zkvalitňovat a dokumentovat interní procesy v zájmu zvyšování efektivity výroby a flexibility při poskytování služeb.

> 1.3 Intelektuální kapitál

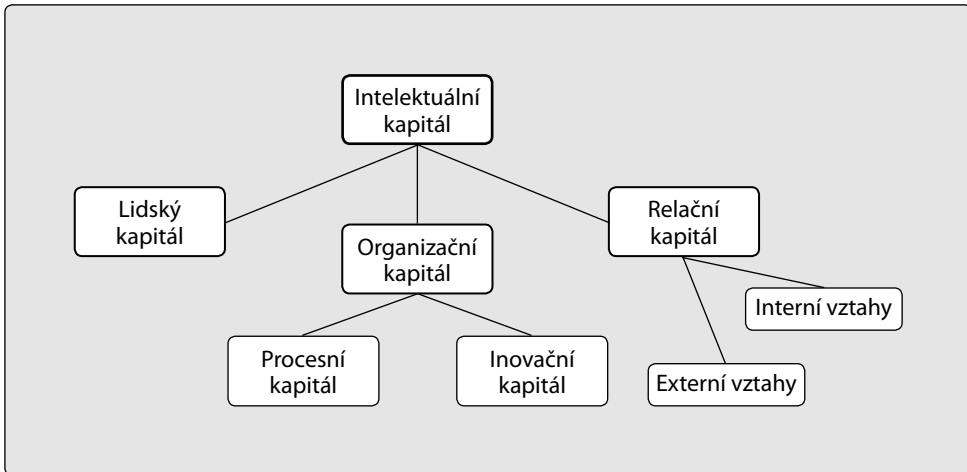
V nových, globalizovaných ekonomických podmínkách roste stále víc význam nehmotných aktiv pro efektivní působení na trhu. Existují firmy, které s hmotnými aktivy výrazně nižšími, než mají některé velké průmyslové podniky, dosáhly vyšší tržní hodnoty. Dochází tedy k významnému přesunu důrazu z hmotných aktiv ve prospěch nehmotných v celkové hodnotě podniku. Někteří aktéři působící v oblasti služeb se stali celosvětově významnými hráči (Google, Amazon apod.), a to nejen v rámci vlivu na svém kontinentu. Globalizace významně pokročila. Už delší dobu se projevuje tendence ke zvyšování investic do nehmotných aktiv (výzkum a vývoj, software, internet, vzdělávání a rozvoj důležitých kompetencí zaměstnanců⁴), tedy

⁴ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: Management lidských zdrojů. C. H. Beck, Praha 2007, s. 485

do intelektuálního kapitálu. Je však třeba říci, že intelektuální kapitál se projevuje až při propojení na hmotná aktiva, a to v podobě přidané hodnoty, která zvyšuje konkurenceschopnost produktů a celých podniků.

Skandia definovala **intelektuální kapitál** jako vlastnictví znalostí, aplikovaných zkušeností, organizační technologie, vztahů se zákazníky a profesionálních dovedností zvyšujících tržní hodnotu podniku. Intelektuální kapitál je obvykle dělen na lidský a strukturální, v jeho dělení však nepanuje shoda. V některých případech se člení na lidský kapitál, organizační kapitál a relační kapitál (kapitál vztahů), v jiných jsou koncepce a dělení rozsáhlejší⁵.

Takovým příkladem je dělení intelektuálního kapitálu (obr. 1.2) na lidský, organizační a vztahový, přičemž organizační je dále členěn na procesní a inovační kapitál a zároveň vztahový kapitál existuje ve dvou dimenzích – jako interní a externí vztahy.



- *Lidský kapitál odchází po skončení pracovní doby se zaměstnanci.*
- *Organizační kapitál je v podniku formalizován.*
- *Relační kapitál představuje hodnota vytvořených vztahů zaměstnanců s partnery.*

Obr. 1.2 Příklad dělení intelektuálního kapitálu podniku⁶

⁵ KUCHARČÍKOVÁ, A. – TOKARČÍKOVÁ, E. – ĎURIŠOVÁ, M. – JACKOVÁ, A. – KOZUBÍKOVÁ, Z. – VODÁK, J.: Efektivní výroba – využijte výrobní faktory tak, abyste byli připraveni na změny na trzích. Computer Press, Brno 2010

⁶ PITRA, Z.: Podnikový management. ASPI, Praha 2008, s. 296



Obecnější definice intelektuálního kapitálu, vycházející z projektu Meritum⁷, hovoří o tom, že: „**Intelektuální kapitál** představuje kombinaci lidského kapitálu, strukturálního kapitálu a kapitálu vztahů.“ Tento projekt měl následující cíle:

- stanovit jednotné klasifikační schéma pro nehmotná aktiva,
- zdokumentovat systémy řízení a kontroly k identifikaci praxe měření nehmotných aktiv,
- zhodnotit význam nehmotných aktiv pro fungování kapitálových trhů,
- vytvořit směrnici pro měření a vykazování nehmotných aktiv.

Tato směrnice pro měření a vykazování nehmotných aktiv vymezuje chápání jednotlivých složek intelektuálního kapitálu takto:

Lidský kapitál je definován jako znalosti, které si zaměstnanci odnášejí s sebou, když odcházejí z podniku. Obsahuje znalosti, dovednosti, zkušenosti a schopnosti lidí. Některé z těchto znalostí se mohou týkat pouze jednotlivce, jiné mohou být všeobecné. Příkladem lidského kapitálu je schopnost inovovat, kreativita, know-how, předcházející zkušenosti, schopnost práce v týmu, flexibilita, pracovní schopnost, loajalita, schopnost učit se, ale i formální školení a vzdělávání.⁸

Strukturálním kapitálem jsou myšleny znalosti, které v podniku zůstávají na konci pracovního dne. Jsou to organizační postupy, procedury, systémy, kultura, databáze apod. Jde například o znalostní centrum, dokumentační zajištění, organizační flexibilitu, schopnost využívání informačních a komunikačních technologií a schopnost podniku přizpůsobovat se a učit se. Některé prvky mohou být chráněny právy duševního vlastnictví.

Jako **kapitál vztahů (relační kapitál)** jsou chápány vnitřní a vnější vazby, s jejichž pomocí jsou rozšiřovány záměry, upevňovány vnitřní vazby a hledány možnosti zvýšení efektivity působení podniku v daném prostředí. Jde o vztahy se zákazníky, dodavateli a partnery při spolupráci a vývoji. Je to část kapitálu propojená s jednotlivými zájmovými skupinami podniku. Příínos kapitálu vztahů spočívá v tom, že s pomocí vybudovaných vazeb jsou šířeny záměry naplňování poslání podniku, jeho vztah ke klíčovým hodnotám, podnikatelská strategie a společenské poslání. Relační kapitál představuje hodnotu vztahů, které zaměstnanci podniku vytvořili mezi sebou a se svými externími partnery⁹.

⁷ Meritum – výzkumný projekt 1998–2001 za podpory Evropské komise (www.uam.es/meritum)

⁸ Oblasti lidského kapitálu věnujeme více pozornosti v kapitole 2.

⁹ PITRA, Z.: Podnikový management. ASPI, Praha 2008, s. 296

Intelektuální kapitál se může skládat z nehmotných zdrojů a nehmotných aktivit. Nehmotné aktivity mají charakter alokace zdrojů zaměřené na vnitřní vývoj nebo získání nových nehmotných zdrojů, zvýšení hodnoty současných nehmotných zdrojů a na vyhodnocení a monitorování předcházejících aktivit. Nehmotné aktivity, které mají dynamickou povahu, představují například činnosti spojené se zvyšováním kvality lidského kapitálu vzděláváním, s výzkumnou činností, specifické marketinkové aktivity zaměřené na zlepšení vztahů se zákazníky, na budování značky, stejně jako ty, které se zaměřují na vyhodnocování spokojenosti interních a externích zákazníků.

1.3.1 MĚŘENÍ INTELEKTUÁLNÍHO KAPITÁLU

Je třeba zamyslet se nad způsobem, **jak měřit a vyhodnocovat úroveň** intelektuálního kapitálu. Finanční informace jsou zaměřeny na minulou výkonnost podnikání, jsou jasně definované, neříkají však nic o tom, jaký je potenciál výkonnosti do budoucna. Ten nespočívá ve finančním kapitálu, ale především v intelektuálním kapitálu podniku.

Je-li podnikovému vedení jasné, v čem tkví intelektuální kapitál podniku, je naplněn základní předpoklad pro hodnocení jeho úrovně a lepší management, což následně přispěje ke zvýšení úrovně důvěry a motivace zaměstnanců v podniku, stejně jako ke zvýšení jistoty investorů a členů jednotlivých zájmových skupin ve vztahu k budoucnosti. Prvky intelektuálního kapitálu musejí být vhodně zvolené a smysluplně využitelné při řízení a vyhodnocování.

Když hovoříme o měření a vyhodnocování úrovně intelektuálního kapitálu a nehmotných aktiv, musíme konstatovat, že i v dnešní době jsou podniky, které si dostatečně neuvědomují potřebu aktivní práce v této oblasti. Problémy spočívají především v tom, že:

- účetní sledování a výkazy byly **vytvořeny pro industriální společnost** (kdy hmotné statky představovaly významný zdroj tvorby hodnoty), nikoli pro znalostní ekonomiku,
- některé aktivity související s intelektuálním kapitálem je **náročné měřit** – respektive podniky vždycky neumějí nalézt vhodné metriky (např. procesy generování znalostí),
- intelektuální kapitál je velmi **specifický** (co je pro jednu společnost významné, nemusí být pro jinou tak důležité),
- **dynamická povaha** intelektuálního kapitálu způsobuje, že jednotlivé jeho komponenty mají význam pouze tehdy, jsou-li propojeny do systému (tím vzniká synergický efekt a je vytvářena hodnota pro podnik).

