

Obsah

Obsah	1
1 Úvod.....	2
2 Souhrn poznatků	5
2. 1 Intelektuální kapitál	5
2.1.1 Sociální kapitál	5
2.1.2 Organizační kapitál	6
2.1.3 Lidský kapitál	6
2.2 Investice do lidského kapitálu – vzděláváním	8
2.3 Investice do lidského kapitálu – další formy	10
2.4 Péče o lidský kapitál v rámci společenské odpovědnost firem (CSR)	13
2.5 Závislost pracovní produktivity jedince, absence v zaměstnání a jeho zdraví	16
2.5.1 Zdraví a produktivita jedince	16
2.5.2 Absence v zaměstnání a zdraví zaměstnance	20
2.5.3 Rozvoj lidského kapitálu a zdraví zaměstnanců	22
2.6 Konkurenceschopnost podniku a lidský kapitál	24
2.6.1 Lidský potenciál jako lidský kapitál – prostor pro zvyšování konkurenceschopnosti.....	24
2.6.2 Rozvoj konkurenceschopnosti podniku prostřednictvím zdokonalování lidského kapitálu	26
2.7 Možný budoucí vývoj	28
3 Cíle a výzkumné otázky.....	30
3.1 Hlavní cíl.....	30
3.2 Dílčí cíle.....	30
3. 3 Výzkumné otázky	30
5 Metodika	31
6 Výsledky	59
7 Diskuse.....	62
8 Závěr	67
9 Souhrn.....	69
10 Summary	70
11 Referenční seznam	71
12 Přílohy.....	75

1 Úvod

Na konferenci v Lisabonu v roce 2000 si Evropská Unie vytyčila nový strategický cíl pro toto desetiletí: „Stát se nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější ekonomikou světa založenou na znalostech, schopnou trvale udržitelného hospodářského růstu, s více a lepšími pracovními místy a vyšší sociální soudržností“. Na základě doporučení Rady Evropy ze dne 26. června 2003 o Obecných směrech pro hospodářské politiky členských států považovala EU tento cíl za jeden z nejstrategičtějších. Ve spojitosti s tímto strategickým cílem byla akcentována pozornost na zjištění, kde je potenciál pro zvýšení konkurenceschopnosti evropské ekonomiky. Díky přijetí této strategie, nejen v České republice, se pozornost firem ubrala směrem k lidskému kapitálu a jeho rozvoji, jako k prostředku, který může vést k naplnění strategického cíle. Jeho naplnění můžeme v podstatě hodnotit v těchto dnech, kdy končí plánovaná časová dotace pro dosažení cíle stát se nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější ekonomikou světa založenou na znalostech. Je pravdou, že pojem lidský kapitál se stal frekventovanějším stejně tak jako skloňování slovního spojení „společnost znalostí“ a je pravděpodobné, že právě zdůrazňování této části cíle vedlo k tomu, že jako převažující způsob k dosažení celkového záměru bylo zvoleno vzdělávání, a další komponenty lidského kapitálu byly opomíjeny.

Lidský kapitál se zmiňuje především v souvislosti se vzděláním. Pohled na nositele vzdělání, člověka, je druhořadý a není dostatečně brán v zřetel. Neustále se hovoří o zvyšování podnikové výkonnosti a stejně tak o produktivitě práce zaměstnanců a to pouze v souvislosti s jejich vzděláváním. Nechceme tím snižovat důležitost rozšiřování vědomostí, ale dle našeho názoru je na tuto cestu kladen přílišný důraz na úkor ostatních komponent člověka, jakožto nositele vzdělání a člověka, jako samotné podstaty lidského kapitálu. Považujeme za neméně nutné v rámci rozvoje lidského kapitálu uvažovat komplexnějším paradigmatickým a u člověka brát v úvahu i další faktory vyjma vzdělávání např. zdraví, potřebu pohybu, estetiky atd.

Je správná úvaha, že pro udržení kvalitního zaměstnance stačí opravdu investovat „pouze“ do jeho vzdělání? Nebo je také nutné nezapomínat na to, že se stále jedná o člověka, který je mnohem složitějším organismem, než jen chodícími

vědomostmi a dovednostmi? Na firemní úrovni je patrná kapitalizace lidských vědomostí, která je snáze možná a patrná ze systémového hlediska a kalkulace. Na trhu práce se v podstatě chodí za mzdu směňovat vědomosti, znalosti, dovednosti a schopnosti. Ovšem přílišné zaměření na kapitalizaci vědomostí směřuje k devalvaci ostatních, neméně důležitých součástí lidství. Proto existuje pojem lidský kapitál – který sám o sobě je mnohem širší, než redukce na jeho rozvoj prostřednictvím vzdělávání. Přesto se rozvíjí dalšími směry jen minimálně. Koncept lidského kapitálu, jak je dnes definován, je cenný pouze potud, že zohledňuje význam vzdělání pro produktivitu peněžní ekonomiky. Bez přihlédnutí k dalším složkám lidského kapitálu a k jeho úzkým vazbám na nepeněžní ekonomiku je ale užitečnost tohoto konceptu omezená a při příliš velkém důrazu na formální vzdělání může zastřít význam neformální rodinné výchovy, zdravého životního stylu, či výchovy v rámci komunity, které se tak ocitnou mimo zorné pole těch, kdo rozhodují o alokaci finančních zdrojů ve společnosti či ve firmě. To může paradoxně vést k erozi lidského kapitálu v širším smyslu a to tím, že pokud akceptujeme širší definici lidského kapitálu jeho rozvojem dalšími přístupy a nejen vzděláváním, bude jej obtížnější kvantifikovat, než tomu bylo doposud. Ovšem zůstává otázkou, zda je nezbytné, aby byl lidský kapitál kvantifikován ekonomickými nástroji či zda může být jeho hodnocení založeno na přirozeném vnímání bazálních potřeb ve smyslu souladu s přírodou a duší či zdravého přístupu k sobě samému a ostatním (Tichá, 2000).

Stejně tak je již zastaralé pojetí faktorů vstupujících do ekonomického procesu – práce, půda a kapitál (peníze). V dnešní době redukovat vstup člověka do pracovního procesu na práci je omezující. Základní změna nového světa podnikání je v pojetí produktivních faktorů. Člověk a jeho mnohorozměrný potenciál je základem nové ekonomiky a nového světa podnikání. Z účetního hlediska jde o zcela nové pojetí aktiv. Aktivum je vše, co slouží k podnikání bez ohledu na to, zda patří podnikateli (vlastníkovi) či nikoli (Mikoláš, 2005).

Je nezbytně nutné, a dovoluujeme si to považovat za výzvu pro další desetiletí, abychom se oprostili od tvrdě kvantifikovaného a zvykově zaběhlého systému v práci s lidským kapitálem (potenciálem), který neustále opomíjí fakt, že se jedná o kapitál *lidský* a nikoliv vědomostní či datový. Dosud však stále ještě dochází k degeneraci lidského potenciálu, což neoddiskutovatelně prokazují výzkumy nejen v Evropě (studie

EU), ale např. programu LEED/OECD atd. Lidský potenciál by měl být přirozeně harmonicky utvářen rozvojem fyzického a duševního zdraví (jako základu zdravého jedince, ale také základem společnosti, firmy atd.) a intelektuálním a vlastnickým potenciálem. Harmoničnost lidského potenciálu se projevuje v identitě, integritě, suverenitě a mobilitě člověka jako bytosti. Lidský jedinec může rozvíjet svůj potenciál, pokud nachází svou subjektivitu (identitu), celistvost (integritu), svobodu volby (suverenitu) a schopnost změny (adaptace, inovace) resp. mobility. K naplňování podmínek pro rozvoj potenciálu není nutná potřeba obrovských finančních investic, ale postačí zpomalit v honbě za ekonomickými výsledky a uvědomit si vlastní potřeby, které má naše tělo, duše a rozum. Jejich saturování jsme schopni v dnešní době realizovat bez sebemenších problémů – jen je třeba, abychom jim věnovali dostatečnou pozornost. „Je potřeba co nejrychleji učinit krok vpřed a definitivně opustit staré karteziánsko-newtonské paradigma představující rozpor mezi hmotou a duší – fyzickou a psychickou stránkou lidské osobnosti...“ (Krninská, 2002, 22). Měli bychom si uvědomit, že všechno souvisí se vším a největší bohatství nosíme uvnitř sebe – je tedy nutné pečovat nejen o nošené bohatství, ale i o nositele samotného. Zde je prostor pro realizaci rekreologa, který může z povahy svého vzdělání a předpokládaných lidských vlastností zastřešit komplexní rozvoj člověka a tedy i lidského kapitálu, který je multidimenzionální hodnotou. Proto je namístě, abychom rozvíjeli nejen vědomosti, ale i klíčové kompetence, optimalizovali životní styl či podporovali osobnostně sociální rozvoj (OECD, 2010).

Nejproblematictější bude patrně transformace myšlení lidí orientovaných na ekonomické výsledky (nebo těch, kteří za ně zodpovídají), kteří v rozvoji lidského kapitálu jinými směry než je vzdělávání nevidí logiku ani potřebu. Přesto věříme, že se naplní slova teoretiků, kteří již dnes hlásají, že největší bohatství máme v lidech a musíme se podle toho začít chovat (Plamínek, 2006).

2 Souhrn poznatků

2. 1 Intelektuální kapitál

Za intelektuální kapitál jsou považovány zásoby a toky znalostí v organizaci. Jedná se o ekonomickou hodnotu, která je odvozena od skutečného použití znalostí, od spolupráce a od procesů střetnutí. Autoři se rozcházejí v terminologii jednotlivých částí. Stýblo (2001) uvádí, že třemi částmi intelektuálního kapitálu jsou zákaznický kapitál, organizační kapitál a lidský kapitál. Toto pojetí je tvořeno z pohledu řízení podniku. Přikláníme se spíše k rozdělení intelektuálního kapitálu na lidský kapitál, sociální kapitál a organizační (strukturální) kapitál (www.metodyrizeni.cz).

2.1.1 Sociální kapitál

Sociální kapitál je součástí intelektuálního kapitálu organizace. Síť mezilidských vztahů (sociální síť) a komunikační systémy (komunikační síť) umožňující výměnu a sdílení znalostí a společné řešení problémů při každodenním fungování organizace i jejím strategickém rozvoji. Lze rozlišovat síť uvnitř organizace a síť vedoucí přes hranice organizace (www.metodyrizeni.cz).

Jako první se o pojmu sociální kapitál podle Woolcocka (1998) zmiňují autoři Bourdieu a Putnam. Sociální kapitál se soustředí na vzájemné vztahy v komunitě a jeho změny mohou nastávat i prostřednictvím nepeněžní ekonomiky. Woolcock (2001) v Evans – Syrett (2009, 62) definuje sociální kapitál jako „...hodnotové normy a vzájemné sítě, které usnadňují kolektivní akci“. Budování a rozvoj sociálního kapitálu je pro firmu obtížné a i jeho samotný koncept oproti konceptu lidského kapitálu není přednostně vázán na sféru peněžní ekonomiky. Sociální kapitál naopak dokáže pracovat i se sférou nepeněžní ekonomiky, což může vést k jeho opomíjení. Přesto lze na jeho budování pracovat prostřednictvím nastolení optimální podnikové kultury či pracovat s pilíři CSR. Rozvoj například pocitu sounáležitosti, vzájemné důvěry, sociálních sítí či sdílení norem a hodnot má jistě pozitivní vliv na ekonomiku a produktivitu podniku. Tím se mj. může posilovat jakási zpětná vazba, která může generovat další energii,

prohlubovat vzájemnou důvěru a tyto faktory pak mohou usnadňovat tvorbu dalších projektů. Hlubší rozbor problematiky sociálního kapitálu není cílem této práce, ač by si jistě zasloužila přinejmenším stejnou pozornost.

2.1.2 Organizační kapitál

Organizační kapitál, tedy informace a formalizované znalosti uložené v počítačových databázích (tj. explicitní znalosti), dále zahrnuje existující know-how zachycené v podobě organizačních a procesních uspořádání, znalosti řešení problémů, zkrátka akumulované zkušenosti organizace, které jsou nějak uchované a užívané při běžném provozu i rozvoji organizace. Do organizačního (nebo také strukturálního) kapitálu také náleží veškeré institucionalizované znalosti vlastněné organizací, které jsou uloženy např. v manuálech. Z hlediska obsahu není pojem organizační kapitál v centru pozornosti této práce (www.metodyrizeni.cz).

2.1.3 Lidský kapitál

Lidský kapitál je jednou ze součástí intelektuálního kapitálu a chová se podobně jako jiné ekonomické kategorie či ekonomické hodnoty. Nabídka i poptávka po lidském kapitálu může být znázorněna stejně jako na trhu jiných statků či služeb. Becker (1997), Kameníček (2003), Mužík (2004), Beneš (2004) uznávají, že lidský kapitál má klíčovou úlohu především ve stimulaci ekonomického růstu. Domníváme se, že rozvoj lidského kapitálu je zásadním faktorem nejen pro růst ekonomický ale i pro celospolečenský rozvoj a rozvoj každého jednotlivce.

Definice lidského kapitálu není zcela ujasněná. Za nejobecnější považujeme chápání lidského kapitálu jako „...soubor znalostí, fyzických, intelektuálních a komunikačních schopností, praktických dovedností a motivací, získaných zejména v procesu vzdělání a praktické činnosti člověka a použitelných pro vytvoření nové hodnoty, uspokojení potřeby nebo pro zvýšení některé z forem kapitálu“ (www.wikipedia.cz).

Mankiw (1999) uvádí definici lidského kapitálu jako akumulované investice do pracovní síly, investice jako jsou vzdělání nebo pracovní zkušenost. Ovšem Holman (2008) již lidský kapitál spojuje pouze se vzděláním a stejně tak jako Mužík upřednostňuje andragogický pohled a soustředí se především na vzdělávání a výcvik. Dále přidává tři základní složky lidského kapitálu (Mužík, 2004):

1. Stupeň dosaženého školního vzdělání
2. Praktické zkušenosti
3. Další profesní vzdělání

Stejně pojetí jako Holman nebo Mužík nabízí Prskavcová a kol. (2008, 49) pohledem na model lidského kapitálu „...jako pojítka mezi vzděláváním a trhem práce“. Právě Prskavcová a kol. uvádí vzdělávání jako jedinou možnost zvýšení lidského kapitálu. „Čím více se jednotlivec vzdělává, tím vyšší může být jeho produktivita a během života by měl tento kapitál akumulovat a poté ho spotřebovávat“ (Prskavcová a kol., 2008, 49). Tento koncept můžeme chápat tak, že považuje vzdělání za něco užitečného, co zvýší hodnotu pracovní síly a zvýší její produktivitu. Prskavcová a kol. dále považují vzdělávání za jeden ze sociálních pilířů společenské odpovědnosti firmy (dále jako CSR) a jako jediný nástroj rozvoje lidského kapitálu. Lidský kapitál tedy vnímají pouze jako znalosti a dovednosti, které lze rozšiřovat a kumulovat prostřednictvím vzdělávání. S tímto rozdělením nesouhlasíme. Preferujeme pojetí Vomáčkové, Bartáka (2007, 9 – 10), kteří citují Woodhalla (1987), že lidský kapitál lze chápat jako „aktivum vtělené do konkrétního jedince, které lze akumulovat a zhodnocovat“. Zde vyzdvihujeme fakt, že autoři nevidí zhodnocování a akumulaci lidského kapitálu pouze v investicích do vzdělávání, ale i do součástí pozitivně ovlivňujících produktivnost jedince. Tedy investic v podobě podpory zdravého životního stylu, rozvoje klíčových kompetencí, sociálního kapitálu atp. Stejně tak Kadeřábková, Soukup (2001, 27) nabízejí obecnější pojetí, že totiž „Lidský kapitál znamená souhrn lidských bytostí a jejich vlastností“. Omezit výklad pojmu lidský kapitál a práci s ním pouze na investice do vzdělávání považujeme za nedostačující a příliš zjednodušující samotnou problematiku lidského kapitálu. Toto tvrzení koresponduje s Kameníčkem (2003), který do lidského kapitálu zahrnuje mj. výdaje na lékařskou péči, volný čas, či přednášky o dobrých mravech. Je zřejmé, že lidský kapitál je výsledkem nejen vzdělání, ale i vrozených schopností a působením sociálního,

přírodního a rodinného prostředí. Jedná se o kapitál, který nelze oddělit od konkrétního člověka. „Lidský kapitál jsou znalosti, dovednosti, schopnosti a vlastnosti jedince, které usnadňují vytváření osobního, sociálního a ekonomického blaha“ (OECD, 2001).

Pokud bychom se zaměřili na vnímání lidského kapitálu z pohledu firmy, navážeme tvrzením Beckera, které rozlišuje lidský kapitál na všeobecný, jenž lze využít ve více oborech a specifický, využitelný pouze v určitém oboru nebo firmě. I zde je patrné, že se nemůže jednat o „pouhé“ vzdělání. Přesto nelze mezi jednotlivými principy určit striktní hranici. Obě varianty jsou součástí člověka a tedy nelze jednotlivé složky od sebe jednoznačně oddělit, aniž by se vzájemně neovlivňovaly (Kameníček, 2003). Becker, Mincer, Schultz, vycházeli z analogie mezi investicí do lidského a fyzického kapitálu. Někteří autoři tuto analogii zúžili na investici do vzdělání, které považujeme za součást specifického lidského kapitálu. V této práci se zaměříme na první princip, tedy na všeobecný lidský kapitál (Prskavcová a kol., 2008).

Dnes převažuje pojetí lidského kapitálu jako potenciálu skrytého v mysli člověka. Je žádoucí, aby byl vysoký, ale pro druhého nemusí být snadno zachytitelný. V podstatě o něm rozhodují formy signálů – teorie filtrů – v podobě dosaženého vzdělání či prezentace dosažených pracovních zkušeností. Firma se snaží tento potenciál sdílet a využívat jej, případně do něj nějakou formou investovat. Možná i z těchto důvodů je opomíjen fakt, že pod pojmem lidský kapitál může být chápán člověk jako celek a nikoliv jako soubor vědomostí, schopností a dovedností. V tom vidíme zásadní prostor pro další rozvoj a možný směr v práci s lidským kapitálem jako konkurenční výhodou podniku.

2.2 Investice do lidského kapitálu – vzděláváním

O nutnosti investic do lidského kapitálu není pochyb. Důležitost této činnosti podporuje Kameníčková (2003, 21) hypotéza, že „Příčinou hospodářského růstu (při relativním vyčerpání ostatních zdrojů) patrně budou investice do lidského kapitálu“. Dnes je nejrozšířenější pohled na možnou investici do lidského kapitálu prostřednictvím vzdělání. Podle Kameníčka či Prskavcové jsou vzdělání a výcvik nejrozšířenější, nejzákladnější a nejdůležitější formou investice. Mužík andragogickým pohledem tuto

tezi potvrzuje „...východiskem, hlavní složkou tvorby a rozvojem lidského kapitálu jsou teoretické vědomosti“ (Mužík, 2004, 12). Jistou roli v zaměřování se především na vzdělávání hraje jednodušší kvantifikovatelnost vynaložených nákladů a také snaha podniků zvyšovat schopnost „...stále prohlubovat svoje znalosti a využít jich pro růst produktivity práce a pro stále zdokonalování podnikatelské výkonnosti“ (Stýblo, 2001, 44).

Beneš (2004) tvrdí, že vzdělávání je jednodušší cesta – zprostředkování faktů a informací je mnohem snazší než, rozvíjet schopnosti a dovednosti. Za nejtěžší považuje ovlivňování motivů nebo hodnot. Snazší je vzdělávat než vychovávat a z tohoto důvodu je pro podnik méně náročné působit na zaměstnance prostřednictvím prohlubování znalostí v daném oboru, než rozvojem dalších komponent, jako je například změna životního stylu zaměstnance a tím pádem zvýšení jeho produktivity práce.

Je tu paradox. Vezměme za skutečnost, že lidský kapitál je často ztotožňován s dosaženým formálním vzděláním – které je finančně vyjadřováno a touto hodnotou se v podstatě vyjadřuje hodnota dosaženého vzdělání. Pokud bychom dále přijali tezi, že i produktivita práce zaměstnance souvisí se vzděláním, pak to tedy neodpovídá mzdové diferenciaci. Ač je další vzdělávání v zaměstnání považováno za jeden z hlavních benefitů a v podstatě by mělo zvyšovat produktivitu zaměstnance, tak Gočev (2006) upozorňuje na tvrzení Taubmana, že některé průzkumy odhadují, že pouze jedna třetina mzdové diferenciace je dána schopnostmi, které jsou výsledkem vzdělávacího procesu. Zbýlé dvě třetiny jsou dány osobními vlastnostmi a schopnostmi, které mu předcházely nebo nejsou na vzdělání závislé.

I z tohoto důvodu považujeme pohled na zhodnocování a akumulování lidského kapitálu pouze prostřednictvím vzdělání za příliš úzký. V podstatě zmiňované pojetí lidského kapitálu nezahrnuje nepeněžní sféru reprezentovanou například výchovou v rodině či životním stylem jedince, která má nepopiratelný vliv na uplatnění nejen na trhu práce. Tento problém vyvstává z faktu, že lidský kapitál je uváděn pouze ve vztahu k placené práci. Například Holman (2008, 333) říká, že „Výnosem investice do vzdělání je zvýšení mzdy. Proto také považujeme vzdělání za určitý druh kapitálu“. Další přesah vzdělání nebo jiné možnosti investice do lidského kapitálu neuvádí.

2.3 Investice do lidského kapitálu – další formy

Často je opomíjena nepeněžní sféra samotného vzdělání (viz. předchozí bod), která má jistě větší přesah, než samotné zvýšení mzdy (které není zaručené) a může mít mnohem rozsáhlejší vliv na člověka, než samotné přijetí informací.

Kameníček (2003) považuje za investici do lidského kapitálu nejen náklady vynaložené na vzdělání, ale i na pracovní přípravu, lékařskou péči nebo volný čas. Vynaložené prostředky do lidského kapitálu mohou být nejen ekonomického, ale i kulturního, zdravotního či sociálního charakteru. Goodwinová a Cahn (2002, 7) nabízejí širší a nám v tomto kontextu nejvíce vyhovující definici lidského kapitálu:

Lidský kapitál zahrnuje „...zdraví, sílu, energii, znalosti, etické normy a dovednosti, které umožňují jednotlivci, aby byl produktivním účastníkem všech ekonomik, včetně ekonomiky jádrové“ (OECD, 2001).

Z definice je patrné, že lidský kapitál je mnohem komplexnější pojem, a jeho zhodnocování a akumulace nemůžeme dosáhnout pouze prostřednictvím vzdělávání. Jeho podstatná část je formována složkami, které nemůžeme opomíjet a v rámci možností je musíme rozvíjet a věnovat jim stejnou pozornost jako vzdělávání. Když pomineme schopnost ovlivnit rodinnou výchovu, přesto zde existuje mnoho dalších cest, jakým způsobem lze zhodnocovat lidský kapitál – péčí o zdravý životní styl zaměstnanců, sociálně osobnostní rozvoj atd. Tyto investice jsou považovány převážně za zaměstnanecké benefity než za investice do lidského kapitálu a součást firemní koncepce péče o zaměstnance. Prskavcová a kol. (2008) považují investice např. do sportovního a relaxačního vyžití, vzdělávání a rozvoje, kulturního vyžití atp. za nástroje interní sociální politiky podniku. Pak samotné vzdělávání oddělují a považují jej také za práci s lidským kapitálem. Je otázkou, kam bychom zařadili péči o zaměstnance. Souhlasíme s Kameníčkem (2003), že se jedná o práci s lidským kapitálem a ne o sociální oblast CSR v podobě benefitů, jak uvádí Prskavcová (2008), protože investice do zdraví či vyváženosti work-life balance díky vstupu zaměstnavatelů má v konečném důsledku bezpochyby mimo jiné pozitivní vliv na lidský kapitál firmy a zvýšení

produktivity práce zaměstnanců. Není pouhou akvizicí a prezentací společenské odpovědnosti firmy.

Postup mnoha autorů a firem lze vysvětlit i tím, že oproti investicím do lidského kapitálu prostřednictvím vzdělání je kvantifikovatelnost investic dalšími formami mnohem obtížnější. Proto ostatní formy rozvoje spadají pod CSR formou benefitů. Posuzování a vyjadřování efektivity práce s lidmi je nezřetelné a nesnadné. Stýblo (2001, 49) uvádí dva zásadní postoje při metodice vyjadřování efektivity práce se zaměstnanci bez ohledu na to, zda se jedná o investici prostřednictvím vzdělání či jinou formou.

- postoj podniků, které považují za přínos „...zvyšování produktivity, vyčíslené směrodatnými ekonomickými výsledky v závislosti na jejich charakteru a poslání“.
- postoj zaměstnanců. Ten lze posuzovat několika způsoby jako například „...procentem fluktuace, zainteresovaností na vzdělání apod.“. Stejně tak do této kategorie patří motivace zaměstnance pracovat či jeho pracovní produktivita.

Preference druhu investic se mezi zaměstnavateli a zaměstnanci liší. Shoda plyne v převažujícím pohledu na jiné investice do lidského kapitálu než je vzdělání jako na zaměstnanecké benefity a vyjma vzdělání tato problematika spadá pod CSR podniku. Například péči o zdraví zahrnuje Trnková (2004) (zde je nutno podotknout, že především ve smyslu bezpečnosti práce) pod sociální oblast CSR a tedy označuje za zaměstnaneckou výhodu. Evropská komise (2001) definovala CSR jako „dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders“ (stakeholders = všechny zainteresované osoby či skupiny osob uvnitř a v okolí firmy). Jedná se o dobrovolnou činnost, která je zatím praxi chápána jako něco nadstandardního. Konceptuální rozvoj zaměstnance mimo vzdělávání v mnoha firmách není prioritou. Jakákoliv další činnost v rámci CSR je považována za zaměstnaneckou výhodu.

Tabulka 1: Zaměstnanecké výhody z pohledu firmy a zaměstnanců

Zaměstnanecká výhoda	Skutečně poskytováno	Přání zaměstnance	Názor firmy na přání zaměstnance
Stravování	90%	88%	73%
Penzijní připojištění	35%	70%	38%
Vzdělávání	25%	66%	13%
Životní pojištění	24%	38%	17%
Sport a kultura	22%	44%	33%
Dovolená	20%	64%	27%
Dárky	17%	10%	10%
Zdraví	11%	46%	13%
Doprava	10%	36%	10%

Tab. 1 (Průzkum společnosti Sodexho Pass 2005 a 2006).

Tab. 1 ukazuje, jak reflektují zaměstnavatelé přání zaměstnanců a tedy jejich naplňování považují za výhody a nástroj, jakým způsobem si své zaměstnance přilákat a „udržet“. Například u základní investice do lidského kapitálu vzdělání je zásadní rozdíl mezi přáním zaměstnanců a názorem firmy na jejich přání. Za velice zajímavý považujeme postoj zaměstnanců ke zdraví, které zde není uváděno ve smyslu bezpečnosti práce, ale ve smyslu péče o zdraví zaměstnanců jako takové. Je zde zásadní rozkol mezi názorem firmy a zaměstnance a tuto skutečnost firmy v podstatě ignorují, což považujeme za nedostatek a prostor pro další rozvoj.

Dále se zde projevuje zásadní faktor, proč jsou investice do lidského kapitálu dalšími formami přínosné pro podnik. Rozvojem lidského kapitálu jako celku firma dosáhne mnoha pozitiv v podobě menší absence zaměstnanců v práci, zvýšení jejich produktivity či loajality k podniku a zlepšení firemní image. Je pouze nutné zvolit vhodnou metodu a vhodné nástroje a budování lidského kapitálu se může stát zásadní konkurenční výhodou každého podniku.

2.4 Péče o lidský kapitál v rámci společenské odpovědnosti firem (CSR)

„CSR je kontinuální závazek podniků chovat se eticky a přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku“ (World Business Council for Sustainable Development, 1997) zní jedna z definic. V podstatě obsahuje dle našeho názoru zásadní prvky práce s lidským kapitálem až na to, že CSR je brána jako dobrovolná a spíše sebezprezentační činnost, než jako konceptuální přístup a rozvoj jednotlivých úrovní, které jsou uvedeny v citaci. Podle Trnkové je většina definic CSR „...záměrně málo konkrétní tak, aby dávaly prostor k co nejširšímu uplatnění...“ (Trnková, 2004, 7). Obecně lze tedy říci, že aplikování koncepce CSR v rámci podniku má mít za následek kultivaci a zlepšení životních, pracovních a environmentálních podmínek všech zainteresovaných skupin. Evropská unie považuje společenskou odpovědnost organizací za základní předpoklad tržního vývoje a inovace. Celkově by měl koncept CSR snižovat náklady, rizika podnikání, transakční náklady atp. a zároveň zvyšovat zisk, obrat, produktivitu, image, loajalitu zákazníků i zaměstnanců, konkurenceschopnost ve všech směrech atd.

S tímto tvrzením není úplná shoda. Například Kašparová (2004, 4 - 5) uvádí tvrzení Friedmana, že „...jedinou společenskou odpovědností podniku je tvorba zisku pro vlastníky...“ a dále rozvádí negativní Friedmanův postoj vůči CSR směrem, že se jedná o „okrádání“ vlastníků podniku jeho zaangažováním manažery do společensko prospěšných aktivit, které negenerují zisk. V podstatě tak na sebe uvalují tzv. samozvané daně všech stakeholderů (všechny zainteresované osoby či skupiny uvnitř nebo v okolí firmy) – čímž se uměle staví do role zákonodárců, aniž by byli společností zvoleni. Připouští tedy, že koncept CSR může zvyšovat obrat, ale nikoliv zisk pro vlastníky.

Přesto obecně panuje názor, který koncept CSR podporuje a většina firem jej aplikuje. Je nutné dodat, že se jedná o koncept dobrovolného aktu nad rámec zákona. Jeho široký prostor uplatnění je patrný i z definice Světové obchodní rady pro udržitelný rozvoj, která zahrnuje tři různé možnosti výkladu písmene S ve zkratce CSR. Společenskou odpovědnost firmy považuje za „...závazek podnikání přispívat k trvale

udržitelnému rozvoji (sustainability), k práci se zaměstnanci, jejich rodinami, místní komunitou (stakeholders) a společnostmi obecně (social) za účelem zlepšení kvality života“ (World Business Council for Sustainable Development, 1997).

Konkrétnější pojetí CSR hovoří o třech pilířích (Trnková 2004, Prskavcová 2007, Kašparová 2009 etc.). Jedná se o ekonomický, environmentální a sociální pilíř (založeno na kritériích Dow Jones Corporate Sustainability Criteria, Zelené knize EU a dokumentu OECD: Instruments, Standards, Codes, Guidelines and Company Reports used in Compiling the CSR Categories and Practices). Cílem práce není hlouběji rozebírat jednotlivé pilíře a pro naši potřebu postačí menší rozbor sociálního pilíře, který obsahuje problematiku lidského kapitálu.

Dle Trnkové, Prskavcové a dalších patří pod sociální pilíř CSR:

- firemní filantropie
- dialog s tzv. stakeholders
- zdraví a bezpečnost zaměstnanců
- rozvoj lidského kapitálu
- dodržování pracovních standardů, zákaz dětské práce
- vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců (work-life balance)
- rovné příležitosti (pro ženy a muže a ostatní znevýhodněné skupiny obecně)
- rozmanitost na pracovišti (etnické minority, handicapovaní a starší lidé)
- zajištění rekvalifikace propouštěných zaměstnanců pro jejich další uplatnění
- jistota zaměstnání
- lidská práva

Z pohledu naší práce se zaměříme na zdraví a bezpečnost zaměstnanců, vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců (work-life balance) a rozvoj lidského kapitálu.

Obsah položky zdraví a bezpečnost zaměstnanců v CSR je především chápána jako minimalizace zdravotních a bezpečnostních rizik při vykonávání práce zaměstnanci. To znamená, že v rámci této „normy“ se zaměstnavatelé zaměřují na

eliminaci uvedených rizik a tím demonstrují svoji společenskou odpovědnost – viz. norma ISO 26000 – norma zaměřená na společenskou zodpovědnost. Pod work-life balance např. společnost Pricewaterhousecoopers (dále jako PWC) dává možnost zaměstnancům tzv. work-life choice, tedy flexibilitu a možnost ovlivnit, kde a kdy chtějí pracovat (viz. zpráva o společenské odpovědnosti za finanční rok 2009 – dostupná: http://www.pwc.com/cs_CZ/cz/spolecenska-odpovednost/csr-report-cz.pdf). Evidentní přínos této aktivity je možnost volby ve sladění pracovního a osobního života, ovšem nevyužitý prostor vidíme v tom, že již zaměstnavatel dostatečně nedbá na obsah volby spojené např. se zdravým životním stylem. Za rozvoj lidského kapitálu ve společnosti PWC je zde bráno vzdělávání. Žádný jiný směr není uváděn. Stejně tak jako PCW, tak také například i společnosti skupiny Czech Coal (viz. závěrečná zpráva Czech Coal Group za rok 2009 dostupná: <http://www.czechcoal.cz/cs/ur/zprava/2009/ur29.html>.) mimo jasně definovanou oblast sociálního pilíře CSR působí na zaměstnance prostřednictvím různých benefitů. V obou případech se jedná o flexibilní systém, pomocí kterého si každý zaměstnanec může vybrat z nabídky výhod v rámci stanovených finančních limitů. Jedná se o jednoznačně motivační nástroj pro stávající zaměstnance a stejně tak prostředkem pro získání zaměstnanců nových. Zde je patrná jistá nekonceptnost v práci s vynaloženými náklady. Společnosti skupiny Czech Coal např. reagovaly na zjištěné preference zaměstnanců v oblasti zdravého životního stylu opatřeními zaměstnavatele (systém zdravotních prohlídek, očkování, poskytováním vitamínů a nápojů atd.), které se promítlo do pozitivního vývoje pracovní neschopnosti. Zde je již patrná propojenost mezi kroky v péči o životní styl zaměstnanců a ekonomickým ukazatelem v podobě nižší pracovní neschopnosti.

V rámci průzkumu společenské odpovědnosti firem v ČR provedeném Trnkovou (2004) považovaly firmy v rámci CSR za nejdůležitější činnost péči o zaměstnance. A také 78% z dotazovaných firem již v tomto směru vyvíjí aktivity. V této souvislosti firmy nejčastěji deklarovaly systém benefitů pro zaměstnance. V systémech převažovaly především benefity typu penzijního pojištění, příspěvků na stravování, týden dovolené navíc či společenské akce. Dále uváděly vzdělávací a tréninkové programy. Činnosti spojené se zdravím zaměstnanců uváděly firmy na posledním místě. Je paradoxem, že firma považuje za péči o zaměstnance spíše společenskou akci či týden dovolené navíc, než konceptuální a celistvý přístup k zaměstnanci samotnému.

Takový přístup by jistě přinesl mnohem více pozitiv nejen z ekonomického pohledu podniku, ale i z pohledu každého zaměstnance a celé společnosti vůbec.

Jak už bylo uvedeno, práce s lidským kapitálem je velice často chápána jako součást CSR - respektive sociálního pilíře CSR. Domníváme se, že v rámci CSR je prostor pro práci s lidským kapitálem dostatečný. Nevyužitý potenciál tohoto prostoru však vidíme v převažujícím přístupu prostřednictvím benefitů, namísto koncepční činnosti s jasně definovaným cílem. Certifikace společností, např. podle SA 8000, je uváděna jako možná konkurenční výhoda, která vychází z činnosti nad rámec legislativy. Přesto je zde cítit především ekonomický motiv (ač to samotná filosofie CSR nepřipouští) a proto je neoddiskutovatelná potřeba přesunu některých činností ze skupiny „akvizičních“ v rámci CSR do středně či dlouhodobého konceptuálního řízení a rozvoje lidského kapitálu či potenciálu společnosti. Tento přesun by nenaboural záměr společenské odpovědnosti přispívat k udržitelnému rozvoji, zdraví a blahobytu společnosti. Tyto činnosti CSR a jejich dopad na životní prostředí se stávají kritickou součástí měření celkové výkonnosti CSR a její schopnosti pokračovat v efektivním fungování.

2.5 Závislost pracovní produktivity jedince, absence v zaměstnání a jeho zdraví

2.5.1 Zdraví a produktivita jedince

V definici zdraví se ztotožňujeme s Hodaněm a Dohnalem (2005, 2008), kteří citují Stokols ve spojitosti s pojmem plného zdraví jako mnohostranného fenoménu, do kterého Stokols zahrnuje „...fyzické zdraví, emocionální pohodu a sociální soudržnost“ (Hodaň a Dohnal 2008, 158). Všechny uvedené části prezentují vyváženost vnitřního a vnějšího prostředí a jejich vlivů na člověka. Sice může nastat problém v objektivizaci hodnocení zdraví, přesto zdraví považujeme za součást lidského kapitálu a domníváme se, že zdraví má nepopíratelně vliv mj. také na produktivitu jedince v pracovním procesu. Provázanost zdravého životního stylu – respektive jeho optimalizace – a jeho

vlivu na zdraví je popsána mnoha autory (např. Hodaň, 1997, 2000, Stejskal 2004, Hodaň a Dohnal, 2005, 2008, Šlachta a Stejskal 2008, Dohnal a kol. 2009, a další). Zdravý životní styl považujeme za nedílnou součást lidského kapitálu.

Rozvoj lidského kapitálu či lidského potenciálu musí být komplexní činností, protože lidský kapitál je multidimenzionální pojem stejně tak, jako pojem člověk, kterého se týká. Proto v této souvislosti považujeme za zásadní mj. optimalizaci životního stylu, vzhledem k jeho obsahové stránce (Dohnal, Hodaň, 2008, 91), která zahrnuje:

- soustavu činností ve všech sférách života,
- tvorbu a uspokojování životních potřeb,
- soustavu všech sociálních a životních vztahů, do kterých lidé v průběhu svých činností vstupují,
- systém všech životních hodnot a idejí, kterými jsou jednotlivé činnosti podmíněny.

Vzhledem k tomu, že životní styl zahrnuje soustavu činností ve všech sférách života, je patrné, že jeho optimalizace má globálně pozitivní vliv. Vztah životního stylu a lidského kapitálu považujeme za základní a nelze jej opomíjet.

Provázanost lidského kapitálu s ostatními nejen ekonomickými ukazateli je neoddiskutovatelná. Souhlasíme s Krninskou, že je a stále bude „...nezbytná orientace na objasnění a ucelení problematiky rozvoje lidského potenciálu.“ (Krninská, 2002, 11). Autorka proto neukazuje rozvoj lidského kapitálu jako samotné vzdělávání, ale uvádí širší analogii práce s lidským kapitálem.

Krninská prezentuje pohled na rozvoj lidského kapitálu takto (Krninská, 2002, 11):

- rozvoj lidského potenciálu je spjatý s procesem sebepoznávání,
- sebepoznání je předpokladem vlastního seberozvoje a směřuje samovolně k procesu celoživotního vzdělávání,
- sebepoznání směřuje k seberealizaci,

- seberozvoj vede k tvůrčím přístupům a jejich uplatnění v týmové spolupráci,
- pro nastartování procesu sebepoznávání a seberozvoje je optimální doba vysokoškolských studií,
- akceptace výše uvedených principů vyžaduje nové prvky ve výchově budoucích manažerů, přičemž péče o osobností rozvoj je i předpokladem vyšší efektivity vzdělávání.

Takto autorka popisuje tzv. mikroprostor, kam patří lidský subjekt, respektive mikrosvět, každé lidské osobnosti. K předpokládané vyšší efektivitě vzdělávání dochází prostřednictvím seberozvoje a seberealizace. Evidentně zohledňuje psychologické či sociální aspekty lidského subjektu. Stále zde ale chybí fyziologický aspekt každého lidského subjektu. Pokud dochází k střetu mikroprostoru a makroprostoru v tzv. mezoprostoru, který lze chápat jako „...interní a externí faktory prostředí zkoumaných objektů“ (Krninská, 2002, 10), pak nemůžeme opomenout biologické a fyzické aspekty jednoho z objektů vstupujících do mezoprostoru. Aspekt protnutí mikroprostoru s makroprostorem Krninská mj. charakterizuje tvrzením, že „...podniková kultura se svými sociálními faktory přestává být pouhým průvodním jevem výrobních a ekonomických procesů, ale sociální faktory se stávají činiteli rozhodujícím o prosperitě podniku,...“ (Krninská, 2002, 12). Sice zde uvádí spojitost podnikové kultury a sociálních faktorů, ale přinejmenším stejnou pozornost můžeme věnovat podnikové kultuře a péči o životní styl zaměstnanců a tedy i péči o jejich rozhodující vliv na prosperitu podniku.

Rozvoj lidského kapitálu – musí souviset s rozvojem lidského subjektu a to ať už se jedná o seberozvoj, vzdělávání či zdravý životní styl jedince. Veškeré tyto komponenty mají vliv na produktivitu zaměstnance a tedy i produktivitu celé společnosti nejen ve smyslu ekonomickém. „Nejde o shromáždění všech dostupných informací, ale pochopení vztahů, řádu jejich vývojových tendencích...“ (Krninská, 2002, 13). Proto se domníváme, že činnosti spojené s investicemi do lidského kapitálu se musí mj. soustředit na optimalizaci životního stylu a respektovat vztah lidského těla, duše a práce (ve smyslu duševní i manuální). Je nezbytné, abychom se oprostili od striktního karteziánského přístupu oddělování hmoty a duše - fyzického a duševního. Provázanost je neoddiskutovatelná.

Souvislost zdraví a pracovní produktivity jedince je logická. Paul Terry (2009) ze společnosti StayWellHealth uvedl 8 rizikových oblastí, které mohou způsobit snížení produktivity zaměstnance:

- alkohol
- bolesti zad
- řízení motorových vozidel
- fyzické aktivity
- stres
- kouření
- neoptimální hmotnost
- nedostatečná pohoda

Vyjma pohody se vždy s vyšší frekvencí pobytu v dané oblasti riziko ztráty produktivity zvyšuje. Vyjma redukce rizik spojených s řízením motorových vozidel nebo nevhodně zvolenou či nebezpečnou pohybovou aktivitou se veškerá uvedená rizika dají eliminovat optimalizací životního stylu.

Terry (2009) nejdříve zkoumal, zda existuje „normální“ ztráta produktivity, kterou lze nazvat „přirozenou“. Přirozenou (normální) ztrátu produktivity Terry považuje za hůře objasnitelnou a v podstatě i nevyhnutelnou, ačkoliv o tom lze polemizovat. Terry proto zvolil 8 dle něj nejzásadnějších rizik a v případě, že by ztráta produktivity zaměstnance nesouvisela ani s jedním z ukazatelů, považoval ji za nevyhnutelnou. Dospěl k závěru, že i zdraví zaměstnanci s velmi malým zdravotním rizikem za rok ztratí produktivitu v průměru v hodnotě 1.472 USD, zatímco zaměstnanec, který má alespoň tři reálná zdravotní rizika z uvedené skupiny ztratí v průměru produktivitu v hodnotě 5.952 USD. Výzkum tedy ukázal, že eliminováním jednoho z těchto zdravotních rizik u 100 zaměstnanců může hodnota produktivity podniku vzrůst na 149.000 USD. Tato studie byla založena na datech získaných ze 106 společností napříč pěti průmyslovými odvětvími, přičemž bylo dotazováno 772.750 zaměstnanců. Jednalo se o zaměstnanecké subjektivní hodnocení zdravotních rizik a jejich vlivu na pracovní produktivitu. Pro naši práci je nejzásadnější závěr, že ztráta

produktivity u zaměstnance bez existence výše uvedených rizik je cca 3,4% ročně oproti 24% ztráty produktivity u zaměstnance, u kterého existuje všech osm uvedených rizik. Jak již bylo uvedeno, většinu z těchto rizik lze eliminovat nebo výrazně snížit prostřednictvím optimalizace životního stylu. Také zde vidíme, že by optimalizace životního stylu zaměstnance měla nepopiratelný ekonomický dopad na celé hospodářství podniku. Ač upozorňujeme na fakt, že autor pracoval s daty získanými na základě subjektivních pocitů zaměstnanců a nepoužil objektivně měřitelnou metodu, přesto považujeme výsledky za zajímavé a pozoruhodné.

Nejen v oblasti zisků samotné firmy můžeme sledovat pozitivní vliv investic do lidského kapitálu – ale například i na snižování nákladů na zdravotní péči. Ve střednědobém horizontu můžeme hovořit o 1,50 – 3,00 USD navracených z každého investovaného dolaru v rámci zdravotní prevence. Návratnost se počítá v ušetřených nákladech na zdravotní péči. Konkrétnější byla zpráva Naydecka et. al. (2007), která uvádí, že z investovaných 808.403 USD byla za čtyři roky vykalkulovaná úspora ve výši 1.335.524,20 USD, což činí cca 1,65 USD za každý dolar investovaný do programu. Mohli bychom podrobněji hovořit dále o sekundárních dopadech, například na národní hospodářství v podobě nižších výdajů na zdravotní péči, ale toto téma svým rozsahem a i zaměřením neodpovídá cílům této práce.

2.5.2 Absence v zaměstnání a zdraví zaměstnance

Práce s lidským kapitálem má mnoho pozitiv. Koncepční přístup k němu se může stát konkurenční výhodou podniku, například pokud bychom vycházeli ze snižování absence zaměstnanců. Průzkum Evropské nadace pro zlepšování životních a pracovních podmínek (2010) ukázal, že je velice obtížné přesně definovat náklady na absenci zaměstnanců z důvodu rozdílných a nebo nedostatečných údajů v této oblasti. Výzkum byl proveden v rámci zemí EU a Norska. Druhé a pro nás závažnější zjištění bylo, že i přes problematické vyjádření samotných nákladů na absenci zaměstnanců měla jakákoliv činnost v tomto směru (ve smyslu edukace, způsobu vedení pracovníků, systémů zpětné vazby atp.) pozitivní dopad na celkovou bilanci absence na každém pracovním místě.

Samozřejmě je i určitá difference mezi důvody absence a mezi o pohledy na tuto problematiku. Studie se více zaměřovala na zdravotní problémy plynoucí ze zaměstnání – tzv. nemoci z povolání, kde převažoval problém s pohybovým aparátem a problém s dýchacími cestami. Zajímavostí je, že například Belgie udává až jednu třetinu pracovní absence z důvodu vlivu stresu či monotónní práce a jejího dopadu na psychiku. Z tohoto hlediska je práce Evropské nadace pro zlepšování životních a pracovních podmínek vhodnější pro podporu argumentů pro vyšší nároky na práci CSR. Jedná se totiž o faktory, které lze hůře ovlivnit optimalizací životního stylu, ačkoliv například snižování stresu jistě do této kategorie patří.

Gründemann (1997) upozorňuje na nutnost vykalkulování nákladů na absenci pracovníka a také poukazuje na možnosti snížení těchto nákladů. Takové snižování nákladů může být obrovským ekonomickým přínosem pro zaměstnavatele, zaměstnance, stát, pojišťovny a společnost jako celek. Edwards a Greasley (2010) ovšem poukazují na problematiku přesného vyjádření těchto nákladů v rámci EU, ta vyplývá z různorodosti zabezpečovacích sociálních systémů. Problém nastává i ve vyjadřování přímých a nepřímých nákladů plynoucích z nepřítomnosti pracovníka na pracovišti. Přes tyto diskutabilní údaje mj. autor uzavírá studii nastíněním pozoruhodné problematiky, která potřebuje jasněji definovatelné vyjadřování vzniklých nákladů vzniklých absencí zaměstnanců a zdůrazňuje nutnost konceptuálního přístupu k redukci takto vznikajících nákladů pro jejich vliv nejen na ekonomiku samotného podniku, ale také dále na ekonomiku státu, pojišťovny a celé společnosti vůbec.

Edwards a Greasley (2010, 25) došli ke zjištění, že pro podnik je mnohem efektivnější, pokud se více soustředí na „...důraz na zdraví a pohodu v pracovním prostředí, než systémové řešení absence zaměstnanců z důvodu samotné nemoci“. Můžeme tedy tvrdit, že je pro podnik výhodnější prevence a práce s lidským kapitálem, než soustředění na negativní dopady a důsledky absenčního stavu zaměstnanců z důvodu např. nemoci nebo přílišného stresu na pracovišti. To je snazší nejen z pohledu jednoduššího zacílení na vybranou činnost v rámci konkrétní společnosti, ale také i z pohledu menší provázanosti s dalšími systémy, jakými jsou sociální či zdravotní pojištění. Mechelen (osobní komunikace 23. 11. 2010) upozorňoval na to, že řešení zdravotní otázky ve spojitosti se zaměstnáním je zásadní otázkou pro management a

„...měla by být nejen nedílnou součástí CSR, ale vůbec celého řízení podniku, protože optimalizovat životní styl v rámci zaměstnání je obecně pozitivní a šetří obrovské množství finančních prostředků“.

2.5.3 Rozvoj lidského kapitálu a zdraví zaměstnanců

Jak už jsme uváděli, v této problematice je nezbytný holistický přístup, a ten, dle našeho názoru, v praxi momentálně chybí. V předchozím textu jsme se věnovali problematice redukce rozvoje lidského kapitálu pouze na vzdělávání a opomíjení jeho dalších faktorů. Jsme přesvědčeni, že nelze jednotlivé složky oddělovat a opomíjet. Je nutné lidský kapitál a tedy i člověka rozvíjet komplexně s ohledem na multidimenzionalitu této problematiky a respektovat jednotlivé úrovně lidského kapitálu.

Popis provázanosti duševního a tělesného stavu jedince není cílem této práce, přesto považujeme za nutné na tento fakt upozornit. Například z pohledu redukce nadváhy či obezity. „Z klinického hlediska má redukce nadváhy již o 2 kg pozitivní dopad na organismus a celkové zdraví člověka“ (Tabor, 2010, 1). S tím nepochybně souvisí i psychická pohoda a přijímání sebe sama. Vytvoření podmínek pro optimalizaci životního stylu má pozitivní vliv na snižování zdravotních rizik dle Terryho (2009) NIF či Tabor (2010). Autoři považují za zdravotní rizika nejčastěji nadváhu, stres, stravovací návyky, kouření a bolesti zad. Samozřejmě, že za optimálnější oba autoři považují dlouhodobější výsledky v podobě změny všech složek životního stylu než například jednorázové zhubnutí. Například bez optimálních podmínek pro ovlivnění zdravého životního stylu je stejně obtížné si zdravý životní styl udržet, jako jej přijmout za vlastní (Tabor, 2010). Celé této problematice se velice podrobně věnuje Corporate wellness.

Samotná motivace zaměstnanců je jedním z nejobtížnějších prvků rozvoje lidského kapitálu tímto směrem. Edwards a Greasley (2010) upozorňují, že by se jistě nemělo jednat o nátlakové formy – kdy bude například penalizována absence v zaměstnání a zaměstnanci se budou cítit nuceni docházet do práce i za předpokladu, že jsou nemocní, nebo povinnou účast na wellness programech společnosti. Doporučují

spíše pozitivní motivaci ve formě pobídek a odměn za účast a aktivní přístup k této problematice. Stejně tak Wolf Kirsten (osobní komunikace, 7. 10. 2010) upozorňoval, že je nutné, aby intervence „...probíhala v rámci pracovní doby a byla součástí kultury celé firmy“.

Pro zachování holistického přístupu k této problematice musíme konstatovat, že zlepšení fyzického stavu má nepopíratelně pozitivní vliv na psychický stav jedince a naopak. U člověka po redukci výše uvedených rizik se dostaví zlepšení psychického stavu a zároveň zvýšená odolnost proti stresu. Jistě selepší i celková atmosféra na pracovišti, což bychom mohli přisoudit zlepšení psychického stavu zaměstnanců a s tím související morfické rezonanci, kdy každý ze zaměstnanců si optimalizací životního stylu upravuje své morfické pole a tím pozitivně ovlivňuje pole ostatních. V tomto případě jasně funguje synergický efekt (Sheldrake, 2002).

Z pohledu manažerů lze říci, že provázanost lidského kapitálu a zdraví jasně vede k tvrzení, že dobrý zdravotní stav (a to nejen ve smyslu fyzickém, ale i duševním) je dobrý pro obchod. Wolf Kirsten (2010) uvádí sedm důvodů pro zvyšování kvality lidského kapitálu prostřednictvím péče o zdraví zaměstnanců:

1. Zvýšená produktivita
2. Udržování zdraví a průceschopnosti stárnoucí populace
3. Redukce absencí
4. Omezení výdajů na zdravotní péči
5. Posílení zaměstnanecké morálky a image společnosti
6. Nárůst potenciálu a odolnosti
7. Zlepšení zaměstnaneckého zdraví a kvality života

V podstatě všechna uvedená pozitiva mají kompenzační vliv na již uvedená rizika a tím pádem pozitivní vliv na produktivitu společnosti.

2.6 Konkurenceschopnost podniku a lidský kapitál

Do roku 2010 byl vytyčen strategický cíl EU, který zněl: „Stát se nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější ekonomikou světa založenou na znalostech, schopnou trvale udržitelného hospodářského růstu, s více a lepšími pracovními místy a vyšší sociální soudržností.“ Nejednalo se o krátkodobý či lokální cíl. Tento strategický cíl se týkal mj. všech podnikatelských subjektů celé Evropy. Zvýšení konkurenceschopnosti mělo být docíleno především investicemi do lidského kapitálu, protože právě v lidském kapitálu se skrývá potenciál a možnosti rozvoje všech ekonomik (Mikoláš, 2005).

Konkurenci podniků lze rozvíjet mj. investicemi do lidského kapitálu, které jsou podporovány Lisabonskou strategií. Evropská rada poukazuje na fakt, že mezi tyto investice patří podpora zdravého životního stylu, vzdělanost společnosti či sociální soudržnost. Můžeme konstatovat, že se jedná o rozvoj sociálního a lidského kapitálu nejen vzděláním, ale i dalšími formami investic.

2.6.1 Lidský potenciál jako lidský kapitál – prostor pro zvyšování konkurenceschopnosti

Ve stejné spojitosti jako lidský kapitál se v literatuře objevuje i termín lidský potenciál. Lze konstatovat, že se terminologicky jedná o totéž. Pojem lidský potenciál více evokuje přístup k rozvoji člověka a objevování jeho rezerv, kdežto termín lidský kapitál akcentuje spíše ekonomický přístup, kdy je chápán jako aktivum či vklad. Tento výklad založený na nezcela exaktním vysvětlení, kde převládá „pocitový“ dojem z pojmů, je ale nepřesný. Ať autoři používají pojem lidský kapitál nebo lidský potenciál, ve všech jeho oblastech se shodují a můžeme tedy říci, že lidský kapitál je totéž, jako lidský potenciál.

Například Mikoláš (2005) vidí prostor zvýšení konkurenceschopnosti podniku v práci s lidským potenciálem. Tento pojem vymezil Fišera (1990) a považoval jej za rozhodující součást celkového produkčního potenciálu podniku. Mikoláš rozpracovává lidský potenciál na dvě formy (Mikoláš, 2009, 23):

Prvá forma:

- základem lidského potenciálu je fyzické a duševní zdraví člověka, což je podstatný fyziologicko-sociální fenomén lidského bytí i vědomí.

Druhá intelektuální forma se člení na tři vrstvy:

- a) Kolem základu (jádra: fyzické a duševní zdraví) lidského potenciálu se vytváří *identický obal* (vrstva) vyznačující se hodnotami, představami a osobními přístupy jedince ke světu a sobě. Dále se do této vrstvy lidského potenciálu zařazují individuální schopnosti a dovednosti, zejména tvořivost (invenční dynamismus) a schopnost týmové práce.
- b) Druhou intelektuální vrstvou (obalem jádra lidského potenciálu) jsou sociální dimenze, *zájmový potenciál*, projevující se v podobě zájmových komunikací a komunikačních kanálů, strategických spojení, loajalite partnerů atd.
- c) Třetí vrstva (*strukturální obal*) se projevuje v určité integritě intelektuálního potenciálu vyznačující se organizačními schopnostmi jedince, mechanismy celoživotního vzdělávání, sdílením určité kultury, kolektivních vizí a strategií, podřízením se určitým formálním a neformálním strukturám atd.

Uvedené tři vrstvy lidského potenciálu (identický potenciál rovná se první vrstva, zájmový potenciál rovná se druhá vrstva, strukturální potenciál rovná se třetí vrstva) označuje Mikoláš za intelektuální potenciál. V autorově podání lze chápat pojem intelektuální potenciál stejně jako pojem intelektuální kapitál u ostatních autorů a Mikolášovo rozdělení lidského potenciálu na vrstvy lze považovat za lidský, sociální (zájmový) a organizační (strukturální) kapitál. Za zásadní považujeme tvrzení, že základem lidského potenciálu (tedy lidského kapitálu) „...je fyzické a duševní zdraví člověka, což je podstatný fyziologicko-sociální fenomén lidského bytí i vědomí (Mikoláš, 2009,23). Pokud je v pořádku jádro (prvá forma lidského potenciálu) ve smyslu fyzického a duševního zdraví, pak lze na jádro vrstvit další obaly a můžeme jednotlivé vrstvy rozvíjet například dalším vzděláváním či rozvojem sociálních vztahů.

Je tedy neoddiskutovatelné, že člověk má mnohorozměrný potenciál, který je a bude základem stávající i nové ekonomiky a světa podnikání, o čemž hovoří např. Becker (1997). To platí i z pohledu účetnictví například při transformaci pojmu aktiv – kdy bude chápáno aktivum jako vše, co slouží k podnikání bez ohledu na druhu vlastnictví, tedy bez ohledu na to, zda bude patřit podnikateli či nikoliv ve smyslu některé části intelektuálního kapitálu firmy. Od toho lze odvíjet tvrzení, že bude upřednostňován přístup „zbohatnout s někým“ před přístupem „zbohatnout z někoho“. Rovněž bude více zohledňován synergický efekt ve smyslu zvýšené péče o jednotlivé komponenty lidského kapitálu. Aby bylo co rozvíjet, musí i zde, jako v každém jiném ekonomickém procesu zajištěn udržitelný rozvoj a tedy eliminace rizik devastace lidského kapitálu v jeho bazální úrovni, respektive v první formě lidského potenciálu, která obsahuje duševní a fyzické zdraví. Proto považujeme soustředění na rozvoj lidského kapitálu ve smyslu vzdělávání bez konceptu systematické péče o první formu lidského potenciálu za nedostačující. Je velmi pravděpodobné, že se tento nedostatek projeví v budoucnosti na ekonomických ukazatelích nejen jednotlivých firem, ale i celého národního hospodářství.

2.6.2 Rozvoj konkurenceschopnosti podniku prostřednictvím zdokonalování lidského kapitálu

Inovace a zefektivňování produkce. Tímto výrokem lze popsat vstup do třetího tisíciletí v oblasti podnikání. V rozvoji technologických postupů je malá rezerva a konkurence je v podstatě na stejné úrovni. Největší možný prostor pro rozvoj konkurenceschopnosti podniku spatřujeme v práci s lidským kapitálem (Mikoláš, 2005).

Pokud bychom přijali tezi, že nová ekonomika je postavena na kvalitě lidského kapitálu, pak je jejím základním pilířem reprodukce fyzického a duševního zdraví a potenciálu zaměstnanců. Souhlasíme tedy s Mikolášem (2009, 161), že „Reprodukcí ostatních produktivních faktorů musíme pojímat jako podpůrné doplňkové či doprovodné procesy“. Na řešení této základní otázky by se jistě měli podílet zaměstnavatelé a s tímto faktorem počítat. Přesun této problematiky do oblasti CSR můžeme považovat z tohoto hlediska za nekoncepční a pro podnik nevýhodný.

Samozřejmě, že veškerá reprodukce se projevuje jako reprodukce času člověka během dvaceti čtyř hodin. Pokud bychom to vyjádřili ekonomickou rovnicí podle Mikoláše (2005), považovali bychom na jedné straně dvacet čtyři hodin jako náklad (vklad) života člověka do reprodukce (N) a na druhé straně stejný časový objem užitku (F).

N obsahuje tyto složky:

- profesní čas (pracovně produktivní čas N^{Pr})
- administrativní čas (neproduktivní, kvaziproduktivní čas N^{AD})
- osobní čas (čas reprodukce lidského potenciálu a smyslu osobního života N^{OS}).

Dle Mikoláše „uvedené náklady života N mají svou kvantitu $N = 24$ hod., svou strukturu $N = N^{Pr} + N^{AD} + N^{OS}$ a svou kvalitu, která je zcela individuální“ (Mikoláš, 2009, 161). Autor zahrnuje do osobního času reprodukci lidského potenciálu a striktně jej odděluje od profesního času. Zde vnímáme nedostatek tohoto rozdělení, kdy člověk vkládá čas do reprodukce lidského potenciálu a podle rozdělení se jedná o čas osobní, ačkoliv reprodukce lidského potenciálu má vliv zejména na profesi a především pracovní výkonnost. Na druhou stranu autor podporuje tvrzení, že rozvoj lidského kapitálu (vyjma vzdělávání a to i v uvedeném příkladě spadá do osobního času, protože reprodukuje lidský potenciál) je firmami vnímán jako součást osobního času zaměstnance a tedy spadá pod CSR jako něco nadstandardního a chápáno jako benefit.

Podle Mikoláše je tedy výsledkem nákladů života N přeměna tohoto vstupu na užitek života F. Strukturu užitku života F vyjadřuje Mikoláš v podobě složek vloženého času.

F obsahuje tyto složky:

- kvalitu života lidí a jejich programů (F^{KZ})
- duševní a fyzické zdraví lidí (F^{ZD})
- profesní potenciál (F^{PP})

Pak tedy platí, že $F = F^{KZ} + F^{ZD} + F^{PP}$

Bohatství firem a jejich konkurenční výhoda mj. spočívá v potenciálu zdravých lidí a ten v synergickém efektu s dalšími faktory zvyšuje kvalitu lidského kapitálu. Samotný potenciál je předurčen kvalitou a harmonizací času a také optimálním rozvojem všech složek. Základem pro rozvoj konkurenceschopnosti je investice potenciálu (nebo jeho rozvoj) respektive „vklad lidského zdraví a času v konkrétní kvalitě, formě a struktuře“ (Mikoláš, 2009, 161). Proto je nutné samotnou investici do konkurenceschopnosti, respektive do lidského kapitálu chápat v širším smyslu, než je prezentováno obvyklou praxí nebo teorií. „Jde o vklad jakéhokoliv potenciálu (formy hmoty, resp. energie) v určitém časoprostoru“ (Mikoláš, 2005, 107). To můžeme chápat i tak, že každá investice do lidského potenciálu je jakousi „předproduktivní“ investicí před reálnou fází reprodukce potenciálu. Tato teze by měla zaměstnavatele motivovat k většímu soustředění na tuto problematiku. „Zdraví, tělesně zdatní, psychicky odolní jedinci, kteří jsou schopni využívat celý svůj potenciál, ale také o něj pečují, jsou zárukou rozvoje podniku“ (Krninská, 2002, 113).

2.7 Možný budoucí vývoj

Jsme přesvědčeni, že v blízké budoucnosti bude přijata teze, že práce s lidským kapitálem je konkurenční výhoda podniku. Neustálý tlak na snižování nákladů, redistribuce výdajů na zdravotnictví a potřeba zdravých a loajálních zaměstnanců donutí zaměstnavatele akceptovat potřebu konceptuálního přístupu k rozvoji lidského kapitálu.

Veysey (2006) odkazuje na stanovisko agentury Watson Wyatt Worldwide, podle kterého ve vazbě mezi zdravím a produktivitou zaměstnanců zastávají nejdůležitější roli vhodně zvolená prevence a vzdělávání v oblasti zdraví. Výzkum této společnosti, zaměřený na celosvětové pojetí programů tohoto typu, jasně ukázal, že v rámci regionů (které byly rozděleny na Spojené státy americké, Kanadu, Evropu, Latinskou Ameriku a Asijsko-pacifickou oblast) jsou tyto programy nejčastěji realizovány v USA, kde je provádí 65% dotázaných společností a 18% je bude provádět do dvou let od výzkumu. Následuje Kanada s 22% dotázaných firem, které programy realizují a 33%, které je chtějí do dvou let realizovat. Na třetím místě je Asijsko-pacifický region, kde 21% společností programy realizuje a 30% je do dvou let chce zahájit. Evropa společně s Latinskou Amerikou již znatelně ztrácí, kdy v Evropě je

16% firem, které realizují a 28%, které realizaci programů do dvou let plánují a v Latinské Americe 15% již fungujících programů a 21% do dvou let plánovaných.

Jako vysvětlení vysokého procenta realizace preventivně zdravotních programů pro podporu produktivity jedince v USA Veysey uvádí, že se může jednat o důsledek odlišného systému zdravotního pojištění a vyšší spoluúčasti zaměstnavatelů na platbě nemocenské a také důsledek toho, že díky delší historii aplikace preventivních programů jsou znatelnější pozitivní dopady na společnost a vyšší návratnost vložených finančních prostředků. V jiných regionech není vyvíjen takový tlak prostřednictvím vysoké spoluúčasti na zdravotní péči, a proto jsou prostředky i energie zaměstnavatelů vkládány do jiných benefitů a projektů, ačkoliv by integrovaný a konceptuální přístup ke zdraví a produktivitě mj. ušetřil společností finanční prostředky. Veysey (2006, 1) cituje Boba Wesselkampera, který říká, že „...nadnárodní společnosti již zjistily důležitost správně implementovaného zdravotního programu, který pomůže udržet nízké náklady a vysokou produktivitu“.

Veysey tvrdí, že v budoucnosti bude progres těchto programů stejný v dalších regionech jako v USA. Tento růst bude důsledkem neustále rostoucích nákladů na zdravotnictví a jejich redistribuce ze státního na privátní sektor, což jistě bude případ i České republiky. Je nezbytné, aby společnosti působící na území České republiky predikovaný vývoj akceptovaly a podle toho volily svojí strategii. Firmy vytvořením efektivního systému řízení a rozvoje lidských zdrojů získají nový nástroj pro zvyšování výkonnosti a snadno budou vytvářet konkurenční výhody (Kaplan, Norton, 2010).

3 Cíle a výzkumné otázky

3.1 Hlavní cíl

Zmapování problematiky práce s lidským kapitálem v prostředí firem s důrazem na komplexní rozvoj lidského kapitálu nejen formou vzdělávání. Následná konfrontace zjištěných dat s realitou v komerční sféře.

3.2 Dílčí cíle

- Zjistit stávající stav uvedené problematiky v české a zahraniční literatuře – komparace a kompilace.
- Deskripce dané problematiky z pohledu vybraných odborníků - pomocí metody Delphi.
- Shrnutí zjištěných výsledků a jejich propojení v „ideální“ stav komplexního rozvoje lidského kapitálu.
- Verifikace závěrů pomocí rozhovorů s HR či develop managery.

3.3 Výzkumné otázky

- Jak se nahlíží na rozvoj lidského kapitálu v ČR?
- Je rozšířená podpora rozvoje lidského kapitálu nejen vzděláváním v ČR?
- Jaký je optimální přístup ke komplexnímu přístupu rozvoje lidského kapitálu dle vybraných odborníků?
- Berou v úvahu komplexní přístup k rozvoji lidského kapitálu manažeři v komerčním prostředí?

5 Metodika

Tato práce je spíše teoretického charakteru, přesto je zde použito několik metodologických přístupů. V první fázi byla použita analýza dokumentů – jejich komparace a následná syntéza a tedy kompilace do výsledného textu.

V rámci následného výzkumu byla použita datová triangulace, kterou popisuje Hendl (2005) podle Denzina (1989), která „...označuje použití různých datových zdrojů a odlišuje ji od použití různých metod sběru dat“ (Hendl, 2005, 149).

Dále byla zvolena delfská metoda. V rámci delfské metody bylo nutné provést výběr expertní skupiny. Předem byla dána struktura výběru a to taková, aby výsledná skupina měla maximálně pět členů a byla zajištěna oborová různorodost expertů, která přesto má vztah k dané problematice. Jednalo se tedy o statistický výběr a pokud bychom hovořili o typu vzorkování podle Pattona (in Hendl 2005), jedná se o extrémní vzorkování. Po úvodním emailovém kontaktu se členy expertní skupiny stali:

prof. Ing. Mikoláš Zdeněk, CSc.

Vedoucí katedry podnikohospodářské na Vysoké škole Báňské v Ostravě. Svůj vědecký zájem soustředí především na ekonomiku a management podniku či poradenství v podnikání. Je členem České společnosti ekonomické (ČSE). Má mnohaleté zkušenosti z praxe – působil např. v SME Ostrava, VÚROM Ostrava, GM-TREND Ostrava, Stapro Ostrava, Tenas Havířov, Privatní IF Praha. V rámci své publikační činnosti se věnuje mj. zvyšování konkurenceschopnosti podniku nebo oblasti konkurenčního potenciálu dynamiky podnikání. (<http://profily.vsb.cz/MIK47/>).

Mgr. Radim Šlachta, Ph. D.

Působí na katedře rekreologie, Fakulty tělesné kultury Univerzity Palackého v Olomouci. V rámci své vědecké činnosti se především věnuje problematice životního stylu a zdraví nebo preskripci pohybové aktivity. Svoji publikační činnost soustředí na problematiku podpory zdraví ve všech oblastech lidského života. Je členem

International Institute for Health Promotion (IIHP) při American University, Washington, DC. a členem řídicí komise HEPA Europe – mezinárodní sítě zaměřené na zdraví zlepšující pohybovou aktivitu při WHO v Římě.

Mgr. Bohdana Kačenová

Působí jako klinická psycholožka na psychiatrickém oddělení Oblastní nemocnice v Jičíně. Je vyškoleným mediátorem a licencovaným koučem v oblasti systemického koučingu. Má mnoho praktických zkušeností z oblasti psychologie. Vedle klinické psychologie, což je její hlavní obor se dále zaměřuje na problematiku řešení konfliktů, vývojovou psychologii, skupinovou dynamiku a psychologii práce.

Dr. Wolf Kirsten

Je zakladatelem a prezidentem mezinárodní konzultační instituce se sídlem v Berlíně, která se zaměřuje na vývoj, implementaci a hodnocení programů pro podporu zdraví na pracovišti. Specializuje se na globální strategie a strategie, které jsou kulturně akceptovatelné pro společnosti s kulturně odlišným složením. Je poradcem pro mnoho neziskových organizací jako např. WHO, OSN (UNDP) či Mezinárodní unie pro podporu zdraví a vzdělání (IUHPE) a pro vládní agentury. Je zakladatelem Mezinárodního institutu pro podporu zdraví (IIHP) a je členem Mezinárodní asociace podpory zdraví na pracovišti (IAWHP) (<http://www.wolfkirsten.com/>).

Vybraná skupina splňuje námi zvolená kritéria. Pohled prof. Ing. Zdeňka Mikoláše, CSc. reprezentuje ekonomicko-manažerský přístup z praktického i akademického hlediska, Mgr. Radim Šlachta, Ph. D. reprezentuje akademický přístup k podpoře zdraví, Mgr. Bohdana Kačenová klinický i praktický pohled psychologa práce a pohled Dr. Wolfa Kirstena reprezentuje přístup specialisty z komerčního prostředí zabývajících se především podporou zdraví na pracovišti.

Zvolená delfská metoda (metoda účelového interview) slouží k „...dosažení souhlasu ve skupině odborníků, za účelem získat ucelený názor na určitou věc“ (Hendl, 2005, 388). Metoda může vést k několika cílům. Například může přinést výhled nebo

nastínění budoucího vývoje v dané oblasti, či stanovit konsensus nebo vyjasnit sporná témata mezi experty a odborníky. V rámci našeho výzkumu jsme zvolili experty napříč obory, aby byl zachován široce interdisciplinární pohled na vybranou problematiku. Experti pracovali anonymně (pro odstranění psychologické bariéry z případných bezprostředních reakcí ostatních členů). Celé skupině byl zaslán dotazník s otevřenými otázkami k zodpovězení (viz. příloha č. 1). Odpovědi byly statisticky zpracovány. Výsledky vedly k vytvoření konsensu, který byl zaslán zpět všem členům expertní skupiny k připomínkování a komentářům. Po zapracování jednotlivých poznámek byl výsledný konsensus opět zaslán všem členům skupiny a dále byl použit jako výchozí materiál pro strukturované interview v dalším kroku výzkumu (Merna, T., Fasial A., F., 2007).

Prof. Ing. Zdeněk Mikoláš CSc. (příloha č. 2) považuje za všeobecně známé a společností akceptované, že v zaměstnancích je klíčová hodnota firem. Vznáší otázku, jak tuto hodnotu zvyšovat, a v této souvislosti zdůrazňuje potřebu konceptuálního přístupu v práci s lidským kapitálem. Z nejasnosti způsobu jeho zvyšování nabízí řešení z makroekonomického hlediska a to zaměřením na vědu a výzkum. Tím zdůvodňuje pozornost „obyčejného podnikatele“ na zdokonalování pracovníka především formou vzdělávání v různých podobách. Přesto konstatuje, že zvyšování pracovních schopností, dovedností a vědomostí realizované prostřednictvím systému podnikového vzdělávání je nedostačující. Proto nabádá k využití dalších metod a přístupů k rozvoji lidského kapitálu jako je pracovní rotace, stáže a zaměřením na zlepšování zdravotního stavu pracovníků. Klade důraz na pracovníkovu možnost, aby se mohl sám poučit ze svých chyb, což je typické pro učící se společnost.

Obecně za největší bariéru pro práci s lidským kapitálem vnímá malé množství investovaných finančních prostředků do vzdělávání a především vnímání člověka jako nástroj k bezchybnému odvedení práce, s čímž naprosto souhlasíme. Upozorňuje, že je nutné vnímat člověka jako součást podniku, jako součást živého organismu a tak o něj pečovat. Mikoláš dále potvrzuje, že významnou investicí do lidského kapitálu je zlepšování zdravotního stavu zaměstnanců a zlepšování pracovních podmínek.

Investice do lidského kapitálu jako různé druhy benefitů, považuje Mikoláš za nedostačující a upozorňuje na nutnost analýzy potřeb a preferencí jak zaměstnanců tak i

zaměstnavatele. V případě definice pěti bodů, které by firma měla respektovat, aby dostatečně komplexně rozvíjela svůj lidský kapitál Mikoláš uvádí:

- klást důraz na fyzické a duševní zdraví člověka
- adekvátní systém podnikového odměňování vč. benefitů jako nástroje motivace
- další vhodně zvolené nástroje motivace
- individuální přístup k jednotlivcům
- zdokonalování pracovníků formou podnikového vzdělávání, pracovní rotace...

Dle jeho názoru lze tyto body aplikovat na pracovišti. Klade důraz na roli zaměstnavatele při zjišťování potřeb a preferencí zaměstnanců a podniku. Uvádí, že je třeba zvýšit míru pravomocí a odpovědnosti zaměstnance tak, aby si uvědomil, jak přispěl k vytvořené hodnotě podniku.

Mgr. Radim Šlachta Ph. D. (příloha č. 3) považuje za zásadní racionálně zvážit, ve kterých případech bude efektivnost investic do lidského kapitálu vysoká adekvátně k jejich návratnosti. Souhlasíme s jeho tvrzením, že je vhodné hodnotit nejen finanční potenciál návratnosti, ale i celkový dopad na zaměstnance, vztah k zaměstnavateli a celé společnosti vůbec.

Vzhledem k oborovému zaměření experta Šlachty je jeho doporučující výběr s důrazem především na oblast zdraví zcela logický. Vyzdvihuje oblast fyzického a duševního zdraví, které se projevuje v pracovní výkonnosti každého zaměstnance. Dále uvádí nutnost rozvíjení loajality zaměstnance k zaměstnavateli formou nefinančních odměn a podporou týmové spolupráce nebo dalším vzděláváním .

Největší bariéru v práci s lidským kapitálem v českých společnostech vidí především v nedostatku informací, které svou hloubkou a odborností přesvědčí odpovědné osoby o skutečném potenciálu investic do lidí. Zde vidíme shodu v pohledu na investice do lidského kapitálu Mikoláše a Šlachty, pramenící z tvrzení o nedostatku

relevantních informací. Musíme s Šlachtou souhlasit, když dle jeho osobního vnímání není prostor k práci s lidským kapitálem dostatečně využit. V případě, že se společnosti této problematice věnují, převažují pouze „tradiční“ formy (nekoncepční benefiční programy, teambuildingové programy – večírky atp.).

Přínos širší práce s lidským kapitálem Šlachta vnímá především tam, kde hraje roli vyšší přidaná „hodnota“ samotného zaměstnance. Pokud je obtížné adekvátní náhradu zaměstnance nalézt nebo vychovat, pak konceptuální snižování těchto rizik má jistě smysl a to z různých pohledů. Maximální snaha o eliminaci zdravotních rizik, zvyšování loajality k zaměstnavateli, podpora týmové spolupráce atp. zásadně snižuje riziko ztráty „hodnotného“ zaměstnance a tento přístup má smysl i z pohledu návratnosti investic, kterou Šlachta odhaduje v řádu několika let.

Stejně tak jako Mikoláš, Šlachta považuje motivaci a vůbec přístup k práci s lidským kapitálem pouze formou benefitů za nedostačující a nepokrývající celou problematiku rozvoje lidského kapitálu v krátkodobém i dlouhodobějším časovém horizontu. Šlachta (samozřejmě se silným akcentem na svoji odbornost) definuje pět bodů, které by měla firma respektovat pro dostatečně komplexní rozvoj svého lidský kapitálu takto:

- Zdravotní péče – preventivní zdravotní prohlídky a programy
- Podpora intervencí ke změně životního stylu (pokud je potřeba)
- Stres management
- Nekuřácké prostředí + odvykání kouření
- Podpora vzájemné týmové spolupráce

V aplikaci těchto bodů přímo na pracovišti nevidí problém, ale upozorňuje na fakt, že je spojena s částečně zvýšenými náklady na straně zaměstnavatele. Na druhou stranu vede k časové úspoře a ze střednědobého hlediska i k návratu vložených investic. Dále upozorňuje, že by se mělo jednat o vyváženou časovou investici z obou stran zaměstnaneckého poměru, což chápe jako vklad 10% pracovní zátěže (5% z pracovní doby a 5% z mimopracovního času zaměstnance).

Dr. Wolf Kirsten, (příloha č. 4) se k problematice vyjádřil stručněji, než jeho kolegové z expertní skupiny. To bylo možno očekávat vzhledem k jeho praktickému zaměření s jasnou představou o oblasti, které se na komerční úrovni plně věnuje. Kirstena konkrétní přístup odůvodňuje jeho snahu svoji pozornost co nejméně tříštit mezi ostatní paradigma a přístupy.

Z toho důvodu si Kirsten netroufá hodnotit ostatní investice do lidského kapitálu než tu, kterou na špičkové úrovni provádí sám – „worksite health promotion (WHP)“. WHP, kterou považujeme za jeden ze zásadních přístupů při investici do lidského kapitálu, hodnotí jako důležitou součást politiky firmy. Jako základ této investice považuje hodnocení konkrétní situace v dané společnosti a individuální přístup při vedení WHP odborníkem.

Za velice zajímavé považujeme tvrzení Kirstena, že zdraví zaměstnanců je základní hodnotou podniku. Konkrétní způsob péče závisí na místních podmínkách a reálných možnostech, ale ne vždy jde jen o otázku peněz. Bylo možné předpokládat, že informovanost Kirstena o řešené problematice v rámci ČR je minimální, přesto přijímáme jeho konstatování, že přístup k WHP v ČR evidentně vyplývá z charakteru vlastníka dané společnosti, kdy nadnárodní firmy nebo firmy se zahraničním vlastníkem mají k WHP mnohem blíže a vnímají jeho potenciál více, než „ryze“ české firmy.

O smysluplnosti a přínosnosti investic do lidského kapitálu v rámci firmy Kirsten nepochybuje, a tvrdí, že je již dávno prokázána, a to nejen z ekonomického hlediska, ale i z pohledu vlastníka lidských zdrojů, kdy zdravý zaměstnanec je spokojenější, loajálnější a výkonnější. Veškerý tento přínos vidí ve střednědobém horizontu. V případě benefitů nechápe jejich propojenost s investicemi do lidského kapitálu, ale vnímá je jako motivační odměny pro zaměstnance.

Vzhledem ke svému profesnímu zaměření definuje Kirsten pět základních bodů, které by firma měla respektovat, aby dostatečně komplexně rozvíjela svůj lidský kapitál takto:

- redukce základních zdravotních rizik – preventivní prohlídky, prevence pracovních úrazů, stress management

- podpora zdravého životního stylu – optimalizace zdravého životního stylu (redukce nadváhy, prevence bolesti zad, podpora nekuřáctví atp.)
- financial wellness – péče o vlastní peníze
- vzdělávání v pracovní oblasti
- podpora pohybové aktivity

O aplikovatelnosti a časové dotaci těchto bodů Kirsten říká, že je bez problémů. Jedná se především o domluvu zadavatele a řešitele daného programu o využití poměru pracovní a mimopracovní doby. Konstatuje, že je nutná spoluúčast „obou“ stran zaměstnaneckého poměru, ale poměr časové dotace je individuální v každé společnosti. Každou minutu, investovanou tímto směrem, považuje za přínosnou.

Mgr. Bohdana Kačenová (příloha č. 5) samozřejmě akcentuje psychologický pohled. Stejně jako všichni členové expertní skupiny i ona považuje práci s lidským kapitálem pro podnik za zásadní. Pro konceptuální přístup v práci s lidským kapitálem Kačenová vyzdvihuje potřebu kontinuity a systematickosti přístupu. Samozřejmě zdůrazňuje nutnost individuálního přístupu a zohledňování konkrétních podmínek a možností dané firmy.

Za základní považuje rozvoj duševního a fyzického zdraví. Hlouběji rozebírá možnosti péče o duševní zdraví, kde vyzdvihuje potřebu práce se skupinovou dynamikou a individuální přístup. Uvádí i potřebu vzdělávání a rozvoje dovedností.

Razantní vyjádření k využití prostoru pro práci s lidským kapitálem v českých firmách je velice zajímavý. Kačenová zde vidí obrovské možnosti, které jsou z důvodů nedostatečného přesvědčení o přínosu všestranného rozvoje lidského kapitálu kompetentními osobami minimálně využity. Problém shledává i v problematice finančního vyjádření návratnosti investovaných prostředků a strachu ze změn. Tuto připomínku považujeme za zajímavou. Strach ze změny a vstupu do neznámého může mít limitující vliv na nový směr aktivity investic do lidského kapitálu.

O přínosnosti a výhodnosti práce s lidským kapitálem pro podnik je Kačenová přesvědčená. Systematická práce se projeví jak na ekonomických výsledcích firmy, tak i

na celkové atmosféře společnosti a pohody jednotlivých zaměstnanců. Z jejího pohledu je definice časového horizontu, kdy se změny projeví, velice obtížné určit. Rozvoj lidského kapitálu formou benefitů považuje za naprosto nedostatečný a to z mnoha důvodů. Vidí problém především ve výběru samotných benefitů a v jejich komunikaci se zaměstnanci.

Kačenová definovala pět bodů, které by firma měla respektovat, aby dostatečně a komplexně rozvíjela svůj lidský kapitál takto:

- Péče o fyzické zdraví
- Vnímavost vůči vnitřnímu prostředí firmy (transparentní a otevřená komunikace potřeb, idejí a vizí, očekávání, potřeba zpětné vazby nejen finančním ohodnocením atp.)
- Vnímavost k vnějšímu prostředí firmy (otevřená a transparentní komunikace firemních záměrů a vizí)
- Vzdělávání a prostor pro další rozvoj v oblasti práce
- Integrace a aplikace výše uvedených bodů, podpora skupinové dynamiky a individuální přístupu

Aplikaci těchto bodů do praxe vidí Kačenová bez problémů. Základní těžiště vnímá na bedrech vedení a jeho přístupu k této problematice. Domnívá se, že to nelze zabezpečit pouze systémovým opatřením, ale veškeré tyto body by se měly stát součástí firemní kultury a cela společnost by je měla bez problémů akceptovat. K časové dotaci (a jejího poměru využití pracovní a mimopracovní doby) se nevyjádřila.

Díky zvolené metodě je patrná různorodost možných pohledů na problematiku lidského kapitálu. Každý z expertů přirozeně (a také dle našich instrukcí) akcentoval svůj odborný pohled na věc. U Mikoláše vidíme převažující makroekonomický pohled – tedy velice široký záběr s důrazem na vhodně zvolený způsob motivace zaměstnanců a analýzu jejich potřeb a preferencí. Stejně tak Šlachta nabízí velice široký a věcný pohled na práci s lidským kapitálem. V jeho doporučujících bodech vidíme zajímavou kombinaci prevence zaměřené na fyzickou, psychickou a i psychologicko-sociální stránku zaměstnance. Strohost vyjádření Kirstena odpovídá jeho přístupu

k problematice, kdy se úzce specializuje na jednu z oblastí, která se týká lidského kapitálu. V této souvislosti je ovšem nutné vyzdvihnout dlouholeté zkušenosti z mezinárodní společnosti, která se věnuje problematice rozvoje lidského kapitálu tímto směrem. U Kirstena chceme upozornit na zařazení „financial wellness“ do doporučujících bodů pro rozvoj lidského kapitálu. Považujeme to za zajímavé, ale ne tak zásadní, abychom to uvedli v konsensu k připomínkování. Je to kritérium příliš konkrétní a specifické, a my jej prozatím považujeme za obecně doporučující, ačkoliv nepochybujeme o tom, že se ve velice brzké době stane aktuální i v českých firmách. Kačenová nabídla velice zajímavý úhel pohledu. Mimo jiné kladla důraz na potřebu otevřené komunikace, s čímž naprosto souhlasíme. Je to jeden z hlavních pilířů podporujících komplexní rozvoj lidského kapitálu.

Přesto se všichni členové expertní skupiny v zásadních otázkách shodují a nebo mají velice podobný pohled. To je pro nás nejzásadnější informace, plynoucí s prvního kola delfské metody.

Po statistickém vyhodnocení dotazníků z prvního kola byla vytvořena první varianta konsensu, která byla zaslána členům expertní skupiny k připomínkování a komentování. Již nebylo po experech požadováno, aby v odpovědích zdůrazňovali pohled jejich odbornosti, ale byla preferována snaha o nalezení společně přijatelného závěru pro všechny členy skupiny.

Konsensus k připomínkování a komentování byl zaslán členům expertní skupiny:

1. Konceptuální přístup k rozvoji lidského kapitálu, jeho přínos a možnost řešení pomocí benefitů.

Konceptuální přístup k rozvoji lidského kapitálu je pro firmu nezbytný a nutně musí vycházet z obecné podpory vzdělanosti, vědy a výzkumu. Měly by se rozvíjet veškeré jeho složky rovnoměrným způsobem. Na bázi jednotlivého podniku je žádoucí individuální přístup a analýza konkrétních potřeb a preferencí podniku a jeho zaměstnanců. Dále je nutné racionální zvážení návratnosti investic a to nejen z finančního hlediska. Širší práce s lidským kapitálem má nepopíratelný přínos pro

podnik i společnost – zdravý a vzdělávající se zaměstnanec je spokojenější, výkonnější, loajálnější, čímž se zvyšují výnosy firmy (např. plynoucí z vyšší produktivity zaměstnanců, menší absence v práci atp.) a snižují náklady firmy (menší fluktuace zaměstnanců, nižší náklady na zaškolování nových zaměstnanců atp.). Působení formou benefitů je nedostatečné, nesporně je třeba využívat i jiných forem motivace zaměstnanců.

2. Využití prostoru pro práci s lidským kapitálem v českých firmách.

V rámci českých firem není prostor pro práci s lidským kapitálem dostatečně využit. Tato situace pramení z dvou důvodů. Za prvé z nedostatečné informovanosti a vědomosti o skutečném potenciálu investic do lidského kapitálu – zde se silně projevuje, zda je vlastnictví podniku domácí či zahraniční. Za druhé z přístupu k člověku, jako nástroji bezchybného odvedení práce. Zaměstnanec není vnímán jako součást podniku, podniku jako živého organismu. Živý organismus, ať člověk nebo podnik, jsou v neustálém pohybu a možnosti jejich vývoje jsou bez hranic.

3. Oblasti, které by se měly rozvíjet v rámci konceptuálního rozvoje lidského kapitálu.

Rozvíjet lidský kapitál pouze systémem podnikového vzdělávání je nedostačující. Je nutné vnímat lidský kapitál mnohem komplexněji, stejně jako samotného člověka. Musí být rozvíjeny nejen vědomosti a dovednosti jednotlivců, ale i jejich klíčové kompetence, fyzické a duševní zdraví, loajalita zaměstnanců k zaměstnavateli, pozitivní a zdravá atmosféra v podniku atd.

Pět oblastí pro rozvoj komplexního rozvoje lidského kapitálu:

- zdravotní péče, optimalizace životního stylu (redukce zdravotních rizik)
- individuální přístup k zaměstnancům a stress management
- zdokonalování zaměstnanců – vzdělávání, pracovní rotace atd.
- podpora loajality, týmové spolupráce, zdravé atmosféry atd.
- adekvátní systém odměňování vč. benefitů jako nástroj motivace

4. Možnosti aplikace a časová dotace výše uvedených způsobů rozvoje lidského kapitálu.

Aplikace uvedených způsobů rozvoje lidského kapitálu na pracovišti není problém. Pro stanovení časové dotace je nutné vhodnými prostředky zjistit poměr pracovní a mimopracovní doby (např. 10% z pracovní zátěže - 5% z pracovní doby a 5% z mimopracovního času). Časová investice by měla přijít z obou stran zaměstnaneckého poměru. Analýza potřeb či preferencí zaměstnanců by měla být povinností zaměstnavatele. Návrh investic lze odhadnout ve střednědobém horizontu.

Jednotliví experti měli k výslednému konsensu takovéto připomínky nebo komentáře:

Připomínky **prof. Ing. Zdeňka Mikoláše, CSc.** se nám nepodařilo zjistit.

Mgr. Radim Šlachta, Ph. D. upozornil (příloha č. 6), že nesouhlasí s tvrzením, že je třeba rozvíjet všechny složky lidského kapitálu rovnoměrně. Vyzdvihl nutnost individuálního přístupu podle typu společnosti a nutnost důkladné analýzy potřeb jednotlivých profesí. Své tvrzení odůvodnil tím, že v určitých případech nemusí být nerovnováha v rozvoji složek lidského kapitálu kontraproduktivní. Například není nutné klást značný důraz na vzdělávání u manuálně pracujících zaměstnanců, kde není příliš rychlý technických a technologický progres (např. kopáč, uklízečka atp.). Šlachta postrádal v pěti oblastech pro komplexní rozvoj lidského kapitálu větší zdůraznění posilování fyzického i duševního zdraví a ne „pouhé“ zaměření na redukci rizik. Dále se vyjádřil k možnostem aplikace uvedených bodů v reálném prostředí. Za nejdůležitější považuje shodu z obou stran, kdy jak zaměstnavatel, tak i zaměstnanci budou usilovat o konceptuální budování lidského kapitálu, kdy budou vyjasněné komunikační šumy a obě strany jasně vyjádří svá očekávání a potřeby. Při nalezení společné shody v tomto směru Šlachta nevidí další problém v aplikaci uvedených bodů do praxe.

Mgr. Bohdana Kačenová sice souhlasí (příloha č. 8) s nutností racionálního zvážení návratnosti investic do lidského kapitálu, ale upozorňuje, že neméně důležitý je přístup vedení ve smyslu jeho víry a přesvědčení ze skutečnosti, že tento způsob investic

může být pro podnik přínosný. Varuje před oklešťováním této problematiky pouze na otázku financí. Kačenová u definice pěti oblastí pro komplexní rozvoj lidského kapitálu postrádala otevřený přístup ke komunikaci, který považuje za zásadní. Jasně definování a vysvětlení si navzájem svých očekávání, vizí, možností atp. považuje pro zaměstnance i zaměstnavatele za velice důležité, aby každý věděl, co dělá a proč to dělá. To samé očekává od vedení podniku, aby transparentně komunikoval (dovnitř i vně podniku) své záměry a místo na trhu. Vzhledem ke zdůrazňování psychologického pohledu na problematiku lidského kapitálu rozumíme, že je pro Kačenovou velice obtížné určit optimální časovou dotaci. Z jejího pohledu je ideální stav s nulovou potřebou akutních řešení psychologických problémů.

Dr. Wolf Kirsten nepovažuje za nutné (příloha č. 7) , aby komplexní rozvoj lidského kapitálu vycházel z obecné podpory vzdělanosti, vědy a výzkumu. Můžeme sledovat rozdílný pohled na tuto oblast mezi tvrzením Kirstena a Mikoláše. Mikoláš nabízí širší paradigma, které se na rozvoj lidského kapitálu dívá z globálního pohledu na celou učitelskou společnost. Kirsten nabízí pohled „komerčně“ zacílený, který vychází z potřeb konkrétních firem, a další konsekvence s rozvíjením společnosti jako celku, nepovažuje za důležité. Vzhledem k podstatě této práce se v tuto chvíli přikláníme k pojetí Kirstena. Kirsten, stejně jako Šlachta, nachází nedostatek ve formulaci pěti oblastí pro komplexní rozvoj lidského kapitálu. Postrádá prevenci zranění a bezpečnost práce. Domníváme se, že zmiňované oblasti spadají pod CSR. Přesto Kirstenovu připomínku považujeme za relevantní, protože problematika pracovních úrazů a jejich řešení může být pro podnik závažným problémem. Kirsten dále považuje za velice zásadní určení optimální časové dotace z obou stran – zaměstnance i zaměstnavatele.

Po vyhodnocení uvedených komentářů a jejich případném zapracování jsme získali tento výsledný konsensus expertní skupiny.

1. Konceptuální přístup k rozvoji lidského kapitálu, jeho přínos a možnost řešení pomocí benefitů.

Konceptuální přístup k rozvoji lidského kapitálu je pro firmu nezbytný a přínosný. Je nutné rozvíjet jeho složky dle individuálních potřeb dané pracovní pozice a zaměstnance. Na bázi jednotlivého podniku je žádoucí individuální přístup a analýza

konkrétních potřeb a preferencí podniku a jeho zaměstnanců. Dále je nutné racionální zvážení návratnosti investic a to nejen z finančního hlediska a také odhodlání a víra vedení podniku v přínos konceptuálního rozvoje lidského kapitálu. Širší práce s lidským kapitálem má nepopíratelný přínos pro podnik i společnost – zdravý a vzdělávající se zaměstnanec je spokojenější, výkonnější, loajálnější, čímž se zvyšují výnosy firmy (např. plynoucí z vyšší produktivity zaměstnanců, menší absence v práci atp.) a snižují náklady firmy (menší fluktuace zaměstnanců, nižší náklady na zaškolování nových zaměstnanců atp.). Působení formou benefitů je nedostatečné, nesporně je třeba využívat i jiných forem motivace zaměstnanců.

2. Využití prostoru pro práci s lidským kapitálem v českých firmách.

V rámci českých firem není prostor pro práci s lidským kapitálem dostatečně využit. Tato situace pramení z dvou důvodů. Za prvé z nedostatečné informovanosti a povědomí o skutečném potenciálu investic do lidského kapitálu – zde se silně projevuje, zda je vlastnictví podniku domácí či zahraniční. Za druhé z přístupu k člověku, jako nástroji bezchybného odvedení práce. Zaměstnanec není vnímán jako součást podniku, podniku jako živého organismu. Živý organismus, ať člověk nebo podnik, jsou v neustálém pohybu a možnosti jejich vývoje jsou bez hranic.

3. Oblasti, které by se měly rozvíjet v rámci konceptuálního rozvoje lidského kapitálu.

Rozvíjet lidský kapitál systémem podnikového vzdělávání je nedostačující. Je nutné vnímat lidský kapitál mnohem komplexněji, stejně jako samotného člověka. Musí být rozvíjeny nejen vědomosti a dovednosti jednotlivců, ale i jejich klíčové kompetence, fyzické a duševní zdraví, loajalita zaměstnanců k zaměstnavateli, pozitivní a zdravá atmosféra v podniku – viz. pět oblastí pro rozvoj komplexního rozvoje lidského kapitálu:

- Posilování fyzického zdraví, optimalizace životního stylu (redukce zdravotních rizik i ve smyslu bezpečnosti práce)
- individuální přístup k zaměstnancům a stress management, posilování duševního zdraví
- zdokonalování zaměstnanců – vzdělávání, pracovní rotace atd.

- podpora loajality, týmové spolupráce, zdravé atmosféry, otevřená komunikace ve všech směrech atd.
- adekvátní systém odměňování vč. benefitů jako nástroj motivace

4. Možnosti aplikace a časová dotace výše uvedených způsobů rozvoje lidského kapitálu.

Aplikace uvedených způsobů rozvoje lidského kapitálu na pracovišti není problém, v případě shody o této potřebě z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele. Pro stanovení časové dotace výše uvedených způsobů rozvoje lidského kapitálu je nutné vhodnými prostředky zjistit poměr investované pracovní a mimopracovní doby (např. 10% z pracovní zátěže, 5% z pracovní doby a 5% z mimopracovního času) z pohledu zaměstnance. Časová investice by měla přijít z obou stran. Analýza potřeb či preferencí zaměstnanců by měla být povinností zaměstnavatele. Návratnost investic lze odhadnout ve střednědobém horizontu.

Získaný výsledný konsensus expertní skupiny byl podroben konfrontaci s přístupem vybraných manažerů vybraných společností. Byl proveden záměrný statistický výběr v rámci velkých společností (podle definice EU SME platné od 1. 1. 2005 s více než 250 zaměstnanci) HR a develop manažerů. Byly osloveni manažeři těchto společností. DHL a. s., Letiště Praha, a. s., Ogilvy Group a. s. a Komerční Banka a.s..

Ze všech vybraných společností zvolení manažeři souhlasili s uskutečněním interview. Těsně před uskutečněním interview zrušila domluvený termín bez ochoty na domluvě dalšího termínu HR manažerka společnosti Letiště Praha, a. s. Za Ogilvy Group a. s. hovořila HR manager Ing. Miroslava Pohorská, za K.B. a. s. Ing. Břetislav Stromko, MBA (byl členem HR oddělení odměňování – v letech 2007-2009) a za DHL, a. s. Mgr. Štěpán Němec, HR a develop managerem.

S jednotlivými manažery bylo provedeno kvalitativní strukturované interview v prostředí a době jimi zvolené. Byly kladeny otázky vztahující se k porovnání konsensu expertní skupiny a možnostmi či vztahu k dané problematice ve firmě, kde působí. Vyjadřovali se ke znění výsledného konsensu. Jednalo se o rozhovor pomocí návodu, s

volným přechodem do neformálního rozhovoru, při kterém byla provedena hlubší sondáž (probing) přístupu k dané problematice ve společnosti jimi reprezentované (Hendel, 2005).

Cílem rozhovorů bylo získání maximálního množství informací o přístupu dané společnosti k rozvoji lidského kapitálu a názor odpovědných managerů na konsensus vytvořený expertní skupinou. Očekávali jsme ovlivnění jejich názoru předloženým konsensem, proto byly jejich odpovědi dále rozváděny hloubkovým rozhovorem.

V rámci přípravy, kódování a zobrazování dat byla použita z části doslovná transkripce s kombinací se shrnujícím protokolem dle Mayringa (1990) in Hendl (2005). Pro vyhodnocování a interpretaci výsledků byla zvolena metoda selektivního kódování a následná verifikace a komparace s konsensem od expertní skupiny (Strauss, Corbinová, 1999).

Interview s **Ing. Miroslavou Pohorskou, HR manažerkou Ogilvy Group a. s.**

Konceptuální přístup k rozvoji lidského kapitálu v Ogilvy Group, a. s. spadá pod HR oddělení. *„Spadá to pod HR a v podstatě opravdu s tím velmi intenzivně spolupracujeme, protože vlastně HR strategie a vize Ogilvy jsou vedle byznysu právě lidé“*. Z tohoto tvrzení je patrné, že lidský kapitál považuje za základní hodnotu a hybnou sílu celé firmy. Zde musíme podotknout, že se jedná o marketingovou agenturu, která je podstatou své činnosti založena na kreativitě a duševní výkonnosti zaměstnanců. Bylo by překvapující, pokud by právě tento typ společnosti nepovažoval lidský kapitál za jeden z hlavních pilířů celé společnosti a jeho rozvoj by považoval za marginální. Práci s lidským kapitálem považuje za přínosný a zásadní. *„Určitě...protože jaký jsou zaměstnanci, taková je firma“*. *„...ale ne jenom prostřednictvím benefitů, ale vůbec jako rozvoj zaměstnanců je pro nás zásadní a práce s lidmi“*. *„...to si nedovedu představit, že by benefity ty lidi nějakým způsobem rozvíjely.“* Při použití benefitů pro rozvoj lidského kapitálu vidí největší problém v jejich nastavení. Jak zajistit, aby benefity byly motivující a zaměstnanec o ně měl zájem a zároveň aby vyhovovaly potřebám společnosti a naplňovaly cíle zaměstnavatele? Tak Pohorská vyjádřila, že systém benefitů je nedostačující a potvrdila, že lidský kapitál vnímají komplexně. Zde si dovoluujeme konstatovat, že se mohlo jednat o její ovlivnění předloženým konsensem

expertní skupiny, protože v následujících fázích rozhovoru si lehce odporovala. Na otázku, jakým způsobem o lidský kapitál pečují odpověděla: „*Tak...v podstatě to začíná už jejich nástupem, protože v rámci adaptačního procesu procházejí asi třemi až čtyřmi základními školeními. A aby se seznámili s kulturou společnosti, aby zjistili, jaké jsou tady právě ty benefity, aby pochopili v jaké firmě vlastně jsou, jaké nástroje mohou používat, tím mám na mysli jaké počítače a databáze mohou používat a tak dále. Takže začíná to hned tím nástupem. Aby se seznámili s firemní kulturou, s hodnotami firmy, aby se s tím sžili, aby věděli kam vlastně přišli. Pak to pokračuje vlastním rozvojem během té práce, protože je tady nastavený systém hodnocení, kteří...když lidé dostávají minimálně jednou až dvakrát za rok zpětnou...zásadní zpětnou vazbu a hovoří o svém kariérním a profesním rozvoji...o svých cílech byznysových, o cílech v rámci týmu a tak dále. A v neposlední řadě je to tedy systém vzdělávání, který tu mám nastaven a který teď...který byl do teď spíš tak jako nastavený pro všechny zaměstnance, teď se začínáme orientovat spíš na individuální potřeby lidí a vedle toho jsou to ty benefity, no. A pak teda různé týmbuildingové aktivity“.* Ve výčtu nástrojů a aktivit pro rozvoj lidského kapitálu jsme nenašli péči o fyzické či duševní zdraví. Uvedený přístup považujeme za standardní a běžný v mnoha firmách.

Na dotaz, zda v rámci péče o lidský kapitál pečují i o fyzické či duševní zdraví, Pohorská odpověděla. „*Části toho systému toho vzdělávání právě...stress management, tajm menezment a tyhle ty věci...cíl...pak je tedy...pak vlastně...máme závodního lékaře, který...který v nákých časových obdobích dělá základní kontrolu jestli lidé jsou na tom stejně zdravotně nebo jestli je tam nějaký problém“.* Od kontrol v „nákých“ časových obdobích bylo z důvodů dopadu ekonomické krize ustoupeno. Dále Pohorská pokračovala, že opět z důvodů ekonomické krize (kdy se radikální finanční škrty projevily především v HR) „*...to už není o tom, že bychom rozdávali lidem poukázky do fitnesscenter a podobně. Spíše je to formou odměny za mimořádnou práci.“.* Před krizí byla frekvence rozdávání poukazů vyšší. Tato činnost byla považována za podporu zdraví na pracovišti. Rozvoj lidského kapitálu formou benefitů považuje za nedostačující, ale společnost Ogilvy group, a. s. na nejzákladnější část svého lidského kapitálu působí pouze prostřednictvím benefitů. Občasné prohlídky závodním lékařem byly z důvodu ekonomické krize zrušeny a dříve častěji rozdáváné poukazy do fitness center (což považujeme za benefit) se nyní dávají formou zvláštních odměn za mimořádnou práci. Zde jakoukoliv koncepčnost v přístupu k zdraví zaměstnanců

postrádáme. Pohorská to odůvodňuje tak, že *„Ta firma těm lidem toho dává docela dost, takže předpoklad, že ti lidé sami mají zájem vlastně o to, aby byli zdraví, protože vlastně, že by se to mělo potkat potřeby z obou stran. Neměla by to být záležitost jenom a pouze zaměstnavatele“*. Zde sledujeme nutnost časové dotace z obou stran, zaměstnance i zaměstnavatele. Dalším důležitým faktorem, při působení na optimalizaci životního stylu zaměstnanců, Pohorská považuje věkovou skladbu zaměstnanců. Průměrný věk zaměstnance společnosti Ogilvy group a. s. je 31 let. Zjistili jsme, že mj. z tohoto důvodu není péče o zdraví zaměstnanců ve společnosti příliš komunikována.

Zjišťování preferencí zaměstnanců probíhá v rámci zpětnovazebních rozhovorů, které probíhají cca 2krát za rok. Tento systém je poměrně obvyklý, zaměstnanec komunikuje své potřeby a preference prostřednictvím rozhovoru se svým nadřízeným, ale může zde dojít k nedostatečnému přenosu informací (bázeň z otevřeného projevu o svých potřebách a očekáváních před nadřízeným, průchod informace virálním způsobem přes několik stupňů, než se dostane ke kompetentní osobě, která může danou situaci řešit atp.).

„Zahraniční vedení (míněno jako vlastnictví podniku), tak oni jsou přece jenom dál a více mají tendenci s těmi lidmi pracovat.“ Přesto Pohorská nepovažuje vlastnictví společnosti za zásadní tak, jako přístup a „osvícenectví“ výkonného vedení. S tím souvisí i větší informovanost zodpovědných osob působících v oblasti HR. *„Je možné, že je to tím oborem (reklamní agentura). Takže kdybychom stáli u pásu a prostě tak to bude asi se chovat trošku jinak, ale myslím si, že časy se mění. Je spousta nově vystudovaných personalistů, jsou manažeři, kteří mají zkušenosti ze zahraničí, takže bych řekla, že se to trošku mění a že tyhle ty věci a vlastně ta zkostnatělost na tom trhu mizí.“* Je zde obecná informovanost a povědomí o nutnosti rozvoje lidského kapitálu.

Přesto je realita lehce odlišná od avizovaného přístupu. Po bližším dotazování jsme zjistili, že posilování fyzického zdraví není řešeno v podstatě vůbec. Dříve bylo více investováno do benefitů ve formě dotovaných vstupů do fitness center či příspěvků na sportovní aktivity, což již neplatí. I tak tuto problematiku nepovažuje Pohorská za příliš zásadní s odvoláním na věkovou skladbu zaměstnanců a druh jejich práce. *„Ještě navíc ti lidé celý den sedí u počítače, takže v podstatě to není žádná namáhavá práce, která by potřebovala...jako je stresová, takže...“*. Při konstatování, že i dlouhodobé

sezení u počítače může mít negativní vliv na zdraví zaměstnance a je nutné s tím pracovat reagovala: „*sice teďka nepřispíváme na posilovny a podobně, ale zase se snažíme o to, aby lidé měli dobré počítače, aby, kdo potřebuje, měl filtr na monitoru a spíš to vedeme tímto směrem.*“ Můžeme tedy konstatovat, že se celá pozornost při práci s lidským kapitálem se ubírá k racionalizaci pracovního prostředí a ochraně zdraví zaměstnanců na pracovišti, ačkoliv i zde vnímáme mírné nedostatky.

Péče o duševní zdraví je zahrnuto v rámci vstupního školení, kdy každý zaměstnanec prochází kurzem stress managementu. Zjišťování preferencí a potřeb zaměstnanců bylo uváděno jako součást zpětnovazebních rozhovorů, realizovaných jednou až dvakrát ročně. „*Zpětná vazba...no vono je to spíš hodnocení a řízení výkonnosti zaměstnanců,...než zpětnovazební (smích) jak vy říkáte proces. Takže tam to je takhle řešeno... vlastně a pak když vidíme, že to je někde potřeba, tak je to pak součástí my říkáme vzdělávání a právě ten stres je v našem oboru poměrně veliký.*“ Vzhledem k velkému stresu v tomto oboru a značným nárokům na kreativitu zaměstnanců je v této firmě poměrně běžná velká fluktuace zaměstnanců. Cílem vedení společnosti je minimalizovat pohyb zaměstnanců, ačkoliv na některých pozicích je i fluktuace žádoucí, jako obrana proti syndromu vyhoření. Odhadem Pohorské 60% odcházejících zaměstnanců mění pozici z důvodu potřeby nového impulzu pro svoji kreativitu. „*Pokud někdo prostě chce změnu a je to prostě jenom změna, aby zase mohl podpořit tu svojí kreativitu, tak s tím prostě nic nenaděláte. Ale pokud,...ale pochopitelně pracujeme na různých záležitostech a vod toho jsou právě ta hodnocení...ty řízení výkonnosti zaměstnanců, ten manažerský rozhovor, protože tam ti lidé i sami řeknou dobře...tady se cítím vyhořelý, tady už jsem dosáhl svého profesního stropu. Chci se posunout někam jinam.*“

Podpora loajality zaměstnanců, týmové spolupráce a další aktivity jsou v Ogilvy Groupe, a. s. realizovány převážně formou teambuildingu (zde se nechceme pouštět do terminologického rozporu). „*Je to prostě...zase záleží...třikrát ročně máme celofiremní...nebo vlastně jedenkrát...dobře...to záleží, co si představujeme pod týmbildingem. Ale pokud to má být tahle ta věc, že se sejdou všichni, tak to máme tohle to jednou za rok. Vedle toho za to považuju takový ty vánoční aktivity, tak to bych řekla, že máme třikrát za rok celofiremní a jednou až dvakrát ročně v každé jednotce.*“ Veškeré aktivity tímto směrem si zabezpečují sami. V rámci celofiremních akcí realizují

„sportovně-vtipné“ akce a tvoří zpětnou vazbu, jakým způsobem zlepšovat průběh takové akce a její dopad na zaměstnance. V rámci jednotek Ogilvy Group, a. s. probíhají akce s více odpočinkovým a stmelovacím charakterem a nebo slouží k definici vizí atp. Na zpětnou vazbu z těchto akcí Pohorská reagovala: *„Ještě se mi nestalo, že by prostě na základě toho se ta jednotka rozpadla, nebo by lidi na základě toho odešli. Určitě ano je to přínosné. Definice vizí a tak dál.“*

Časovou dotaci všech aktivit na podporu rozvoje lidského kapitálu ze strany zaměstnance vidí jako problém. To zejména proto, že se jedná o nabourání volného času, když zaměstnanci tráví v zaměstnání více času, než je obvyklé.

Závěr:

Ve společnosti Ogilvy Group, a. s. je pojem lidský kapitál znám a snaží se jej rozvíjet. V těchto tendencích nevybočují žádným způsobem z normálu, a to znamená, že za hlavní způsob rozvoje lidského kapitálu je považováno vzdělávání. V úvodu rozhovoru manažerka konstatovala, že systém benefitů je pro rozvoj lidského kapitálu nedostačující. Z jejího dalšího vyjádření však vyplynulo, že právě systém benefitů využívají jako jeden z hlavních argumentů při prezentaci vlastní péče o lidský kapitál. Je otázkou, jakým způsobem probíhá prezentovaný individuální přístup formou rozhovorů pro hodnocení a řízení zaměstnanců. Nejsme si jisti, že tímto způsobem je zabezpečen individuální přístup k zaměstnancům a jejich potřebám. Pro rozvoj loajality a týmové spolupráce byly uváděny teambuildingové akce jako hlavní prostředky. Pokud pomineme chybnou terminologii, i samotné provedení považujeme za nevhodně zvolené. Překážkou může být velké množství zaměstnanců na jednu akci a nevhodně zvolené metody, které jistě nesplní zvolené cíle.

Zásadní důraz je zde kladen na vzdělávání zaměstnanců, sledování a hodnocení jejich výkonnosti a ujasňování si vizí, podle našeho názoru je tomu tak především z důvodů snadnější kvantifikovatelnosti a pro prezentaci. Myslíme si také, že prezentace HR manažerky byla silně ovlivněna závěrem expertní skupiny a snahou o prezentaci společnosti jako progresivní v přístupu k lidskému kapitálu. Studii, které by porovnála tvrzení HR manažerky s analýzou názorů zaměstnanců, bychom shledali velmi zajímavou.

Interview s **Ing. Břetislav Stromko, MBA – HR manažer v oddělení odměňování v KB, a. s. (2007 – 2009).**

KB, a. s. považuje rozvoj lidského kapitálu za důležitý a rozvíjí jej. Věnuje mu mnoho pozornosti vzhledem k velikosti společnosti. Má cca 7.500 zaměstnanců. „Oddělení HR je poměrně velký. Jsou tam specialisti na trénink prostě na vzdělávání, potom pozice, který se říká HR konzultanti, který se vlastně zabývají lidskýma zdroji jenom vnitřně, že slouží jako podpora pro manažery, zaměstnance a vlastně potom pro náboráře jakoby. Specialisti na odměňování a tam v podstatě každý zaměstnanec má toho svého HR konzultanta, na kterýho se může kdykoliv obrátit...když má nějaký problém.“ Zde vidíme podobný způsob (tzv. „buddy“ systém, kdy má každý zaměstnanec svoji „vrbu“) zjišťování potřeb a preferencí jednotlivých zaměstnanců jako v případě Ogilvy Group, a. s.. Stromko považuje za přednost práce s lidským kapitálem v KB, a. s. propracovaný systém hodnocení zaměstnanců. Jeho silné stránky spočívají v systémovém řešení a především v transparentnosti. To znamená, že každý zaměstnanec ví, co se od něj čeká, jak bude hodnocení probíhat, jak může komunikovat svoje potřeby atp. Vše je předem definované. Ačkoliv je rozvoj lidského kapitálu v KB, a. s. procesem silně centralizovaným a automatizovaným, tak osobní přístup a transparentnost budí v zaměstnancích pocit velice individuálního přístupu. „Komerční banka má 7500 zaměstnanců, ale jakoby v přístupu k zaměstnancům je mnohem lepší, než v menších firmách. Ač mnohem větší firma, tak ten přístup je mnohem mnohem individuálnější“.

V oblasti podpory zdraví vidí Stromko v KB, a. s. největší nedostatky. Zdraví na pracovišti je podporováno pouze formou benefitů prostřednictvím „flexi pasů“. Jejich využití je však možné mnohem širěji, než jen pro podporu zdraví, takže tento přístup považujeme za nedostačující. „Jsou tu flexipasy, které jsou komunikovány jako něco navíc. Na to zdraví tam speciálně nic není...snad...(smích) očkování proti chřipce. To je jediná věc.“ Celý systém benefitů a odměňování zaměstnanců má za hlavní úkol (což jsme očekávali) udržet si každého zaměstnance a nikoliv jej zásadním způsobem rozvíjet. „Jakoby tam udržet...nebo třeba právě vycvičit toho bankovního poradce a tak podobně. To právě zabere strašně dlouho. Stojí to čas. Stojí to peníze. Snaží se ty zaměstnance udržet.“ Stromko považuje za prioritu HR managementu udržení

spokojených zaměstnanců. „Ten bankovní poradce dělá ten byznys. Pokud bude spokojený bankovní poradce, tak to přenesse na zákazníka“.

V KB, a. s. (a v dalších z analyzovaných firmách) spadá péče o zaměstnance výhradně pod oddělení HR. CSR považují za nástroj pro komunikaci s vnějším prostředím. Z toho vyplývá, že rozvoj lidského kapitálu, spadajícího pod sociální pilíř CSR, považuje Stromko spíše za teorii – v praxi nerealizovatelnou. V investicích do lidského kapitálu Stromko vidí největší problém ve vyčíslení jejich návratnosti. „To je podle mě obecně problém lidských zdrojů nebo jakoby jakýchkoliv...nebo většiny projektů takhle směřujících k benefitům ke vzdělávání a tak podobně spočítat nákladovou návratnost. To se samozřejmě ukazuje velice těžko.“ Zde je patrné, že pokud by rozvoj lidského kapitálu spadl pod CSR, která ve své podstatě vychází z „dobrého“ pocitu z činnosti, pak by, čistě teoreticky, nutnost vyčíslovat návratnost investovaných nákladů do lidských zdrojů absentovala. Stromko dále připouští, že v přístupu k rozvoji lidského kapitálu obecně nepanuje rigidita. Považuje za nutné vyjádření přínosu finančními prostředky. „Já si myslím, že pokud v Komerční bance by se to...nebo obecně asi jako ve většině firem právě dokázalo převést na ty peníze a vysvětlit jim ten přínos a tak jako by určitě ty odpovědní manažeři či HR ředitel neměl problém. Naopak. Spousta zaměstnanců by byla šťastnější a byla by více loajálnější k firmě, že jakoby cítili, že je ta firma nadřezaná z kůže a snaží se mě jakoby pomáhat. A tím se stará i o moje peníze.“

Za potřebné považuje Stromko rozvoj skupinové dynamiky a práci na zaměstnanecké loajalitě. Pro teambuildingové programy jasně volí externí firmu a v rámci realizovaných programů očekává přínos ve formě projektového managementu, time managementu atp. „My Češi na tohle pořád moc stavěný nejsme. Pořád panuje vůči tomu jistá rezistence. Radši pojedou do sklípku se napít, než jet někam támhle za Prahu skládat si letadýlka a hrát si hry. Ale tohle je pro mě mnohdy přínosnější. Ale jistě, sou tam vždycky větší náklady.“ K otázce systematického sledování a práci na zdraví zaměstnance Stromko konstatoval, že „systematické sledování zdraví tam není. Maximálně to komunikovat s HR konzultantem.“ A dále dodal. „Dbáme o zdraví. Obecně se firmy snažej – třeba platíme členství ve fitness centru. Je to hezký, ale je teď otázkou, jak tam ten člověk často chodí. Jestli to je vůbec to, co chce dělat. V tom fitku stráví dvě hodiny tejdne, ale pak v tý kanceláři je čtyřicet padesát hodin a tam se třeba ta péče o zdraví nepromítá. Bolesti zad a přitom by stačil program. Nebo něco

takovýho.“ Zde sledujeme potřebu správného nastavení formy péče o zdraví a nutnost zjištění zaměstnaneckých preferencí. „Problém vidím, že se firmy boje, že to bude stát velký peníze a všechno bude nákladný. Na druhou stranu. Firmy kolikrát utrácí velké peníze udržet si svoje zákazníky stávající, ale u těch zaměstnanců to tak neplatí. Ono je takové klišé, když přijdeš za HR a oni ti řeknou, že zaměstnanci jsou jejich zlato, ale realita...že jo, je evidentně trochu jinde.“

Rezervy Stromko v rozvoji lidského kapitálu vidí v otázce priorit a nastavení společnosti. *„Rezervy tam určitě jsou...ať už je to to zdraví...tak i vzdělávání. Firmy by to rádi dělaly...ale často schází čas i peníze. Vždycky je to otázkou priorit.“* Zda si společnost uvědomí, že z dlouhodobého hlediska nemusí být orientace čistě na zvyšování produktivity a nároků na zaměstnance přínosná. Dle Stromka odpovědní manažeři mají dostatečné znalosti o investování do lidí a situace se bude postupem času zlepšovat. *„Myslím si, že to podvědomí nebo těch možností, co dělat... a ostatně jakoby to souvisí i s tím čím dál tím větším množstvím firem nabízí spolupráci, který nabízejí jakoby služby, až už právě teambulidingy nebo pomoc při budování právě toho lidského kapitálu i třeba zdraví. Cokoliv. Se jich na českém trhu objevuje čím dál tím víc. A to souvisí s tím budováním podvědomí, o větších možnostech...a firmy se to naučej používat.“* V této souvislosti Stromko v KB, a. s. silně pociťuje vliv zahraničních vlastníků. *„Určitě. Přeci jen...třeba ať už to je Francie nebo něco jiného. Tak tam je větší tradice toho vzdělávání a nebo investice do toho člověka. Často maj pak ty firmy nastavený ze zahraničí hodnoty...kulturu...co se sem pak přenáší. Může to být ale i problém. Když na něco Češi nejsou stavěný, že jo.“*

V podpoře zdraví je Stromko přesvědčen, že soustředění se na tuto část rozvoje lidského kapitálu je pro společnost bezesporu přínosné. Způsob rozvoje prostřednictvím benefitů považuje za nedostačující. Domnívá se, že by velice silně podporu zdraví na pracovišti ovlivnila podpora „zvenku“. *„Je nutná podpora zvenku. Když dám analogii k ekologickým autům. Když nebudou zvýhodněný, tak to lidi nebudou kupovat. Maximálně budou mít dobrý pocit. To samý ty firmy. Když to nebude podporovaný, tak to taky nebudou tolik dělat“.* Tímto upozorňuje na možnou propojenost pojištění a podpory zdravého životního stylu na pracovišti. Dovedl by si představit daňové úlevy, úlevy na zdravotním pojištění atp.

Starost o duševní zdraví v KB, a. s. spadá do kompetencí jednotlivých manažerů a HR konzultantů, protože ti mají častější kontakt s jednotlivými zaměstnanci, než samotné HR oddělení. Ovšem neexistuje zde systematická příprava manažerů tímto směrem. Na co se klade velký důraz, je možnost pracovní rotace. Díky tomu, že je KB, a. s. poměrně velká společnost, tak zde není problém vyjít pracovníkovi vstříc. *„KB, tím jak je velká firma, tak tam je velký prostor pro zaměstnance zkoušet něco jiného. Všechno je to podchycený v systému, takže to není problém.“* V rámci společnosti funguje assessment centrum (dále jako AC).

V časové dotaci ze strany zaměstnavatele i zaměstnanců Stromko neshledává problém. Také poměr mezi investicí pracovního a mimopracovního času zaměstnance pro rozvoj lidského kapitálu navrhovaný expertní skupinou považuje za vyhovující. Za nejzásadnější problém považuje neochotu odpovědných manažerů, někdy i neinformovaných komunikovat o výhodách investic do lidského kapitálu se zaměstnanci. Žádoucí je výsledek takové komunikace, aby obě skupiny, odpovědní manažeři i zaměstnanci, přijali, že takové investice do lidského kapitálu jsou pro obě strany výhodné. *„Je lehčí vykomunikovat tisícovku na poukaz na nákup než tisícovku na program proti bolesti zad. Ale je to i o té kultuře, aby obě strany cítily, že jim to přináší pozitiva.“* Obecně vidí problém v absenci vhodné zpětné vazby. *„Firmy utrácí velké peníze za benefity, ale neodstatnou zpět to, co do toho dají...je to škoda. Problém je v komunikaci. HR chtějí rozdávat něco věcného a na první pohled hodnotného. Nedokážou prodat to, když třeba dají zaměstnanci lepší židli, aby je nebolely záda. Ale i z druhé strany. Dnes zaměstnance spíš ocení ten poukaz na nákup, než lepší židli na pracovišti.“*

Závěr:

Rozhovor s Ing. Břetislavem Stromkem, MBA, byl velice přínosný také vzhledem k tomu, že již nebyl v pracovním poměru v KB, a. s. a hovořil proto o situaci mnohem otevřeněji, než jeho kolegové. U ostatních manažerů byla cítit ostražitost, aby společnost, pro kterou pracují, vyšla co nejlépe a působila dojemem, že rozvíjí lidský kapitál naprosto komplexně.

V KB a. s. je pojem lidský kapitál znám a intenzivně se na jeho rozvoji pracuje. Je nutné podotknout, že oblast zdraví není podchycena žádným způsobem. Dle našeho názoru, stejně jako Ogilvy Group, a. s., také KB a. s. svým přístupem k rozvoji lidského kapitálu nevybočují z dnešního standardu. Hlavní důraz je kladen na vzdělávání. Za svoji přednost v práci s lidským kapitálem považuje HR oddělení KB a. s. své systémové řešení sledování vizí, odměňování zaměstnanců a individuální přístup formou „buddy systému“. S pohledem expertní skupiny se Stromko ztotožňoval a nenašel žádné nepřekonatelné překážky pro komplexní rozvoj lidského kapitálu. Přiznává, že zdraví je na samém okraji pozornosti odpovědných osob. Dále poznamenává, že nevidí problém v nedostatku financí i po finanční krizi. Vidí problém v nedostatečném pohybu odborných informací o výhodách investic do rozvoje lidského kapitálu mezi všemi zúčastněnými a ne ve špatné distribuci finančních prostředků věnovaných na rozvoj lidského potenciálu. Problém je ve špatně zvolené strategii a volbě nástrojů, v komunikaci přínosů, aby je pochopili jak odpovědní manažeři, tak i zaměstnanci nebo tendenci nacházet „snadnější“ cestu ke spokojenosti zaměstnanců (která je chvilková a nemá hlubší dopad) prostřednictvím peněžních poukazů atp.

Interview s **Mgr. Štěpánem Němcem – HR a develop manažer v DHL, a. s.**

V rámci DHL, a. s. je pojem lidský kapitál znám a snaží se jej maximálně rozvíjet. Pojetí jeho rozvoje je velice podobné předchozím dvěma případům, to znamená, že není rozvíjen v jeho komplexním významu. Jako obvykle je preferován systém vzdělávání a pracovní rotace. Veškerý rozvoj lidského potenciálu je zabezpečován interními zdroji. Pouze ve výjimečných případech je přizván externí spolupracovník. *„Máme tady poměrně sofistikovaný způsob vzdělávání zaměstnanců. Na tom si dost zakládáme, aby měli možnost se zlepšovat. A pak taky asasment a develop centra, kam dle potřeb může zaměstnanec zajít“.* Už je v podstatě na něm, zda tuto možnost využije a zúročí ji ve svůj prospěch a potažmo ve prospěch firmy. Do AC přichází zaměstnanec v případě, že cítí potřebu změny pracovní pozice. *„Ted', po krizi, tam chodí jen lidi z vnitřku. Dříve tam byl přístup i pro vnější uchazeče. Ale je tady možná jak vertikální tak horizontální posun. Ale zase...neplatí, že dobrej obchodník musí bejt dobrej šéf. Podle našich zkušeností to je asi tak, že 70% dobrech obchodníků není dobrým šéfem“.*

V podstatě veškeré investice do lidského kapitálu jsou v DHL, a. s. prostřednictvím benefitů. Němec souhlasí, že rozvoj lidského kapitálu pouze systémem benefitů je nedostačující. „*Tak ano, máme hodně různých benefitů, kterým ty zaměstnance odměňujeme. A pak tady máme ty kurzy. Jazykový nebo třeba IT. A ty už jsou volitelný a pro některý pozice povinný. Takže záleží na tom pracovníkovi, jestli je využije nebo ne*“.

Němec vnímá nevyužitý prostor v práci s lidským kapitálem, ale stávající systém v DHL, a. s. považuje za dostačující. „*Jo, tak my vycházíme z toho, co říkal teď generální ředitel. Pro nás je dobrý, když je dobře naladěný zákazník, ale víc je dobře naladěný zaměstnanec. Všechno máme celkem transparentně daný. Všichni by měli rozumět tomu, co můžou dostat, kam se můžou dostat a jaký jsou možnosti, kdyby chtěli něco změnit. Možná se ti zdá ten systém dost takový...uniformní. Ono to je taky tím, že management chce grafy a výstupy, který jdou měřit*.“ Všechny tyto činnosti považujeme za přínosné, ale musíme konstatovat, že ač generální ředitel tvrdí, že je pro DHL dobré, když je dobře naladěný zákazník, ale víc je dobře naladěný zaměstnanec, tak všechny činnosti jsou více či méně orientovány na spokojenost zákazníka. Což dále Němec nepřímo vysvětluje, když říká, že „*...u nás (v dopravě) je strašně nákladný získat nového zákazníka. Pro nás je až 7 krát levnější podporovat udržení stávajícího zákazníka...jako jakýmkoliv způsobem...než získávat nového*“. A v podstatě tímto směrem se ubírá rozvoj lidského kapitálu společnosti. Je silně podporován tzv. idea management, školení na komunikaci se zákazníkem, sledována rychlost odbavení zákazníka v call centru atp. Dále se poměrně silně věnují zlepšování pracovních procesů. Zde motivace nepramení z potřeby zlepšení prostředí či dopadu na zaměstnance, ale zvýšení produktivity a výkonu. „*V podstatě každý má možnost přijít s nějakým vylepšením. A to je jedno, jestli to má přínos měřitelným či neměřitelným finančním přínosem. Pak to projde hodnotícím kruhem a zaměstnanec je za to ohodnocen. Jestli to bylo přijatý nebo ne a tak*.“

„*Vzdělávání se věnujeme dost. Každý zaměstnanec, ať to je třeba manipulátor ze skladu, kurýr, někdo do call centra nebo tady do středního managementu, tak prochází kolečkem a systémem školení...takový adaptační školení, co trvá 3 měsíce. Tam se dozví všechno potřebný. Jako vize, nástroje a tak. A pak v rámci ročního hodnocení má nárok na školení jako benefit*“. Zde je silná analogie s přístupem

v Ogilvy Group, a. s.. Pokud bychom se zaměřili na individuální přístup k zaměstnancům, ten je realizován prostřednictvím kontaktu s koučem zhruba jednou do roka. Náplň tohoto setkání se nám nepodařilo zjistit. Kontakt zaměstnance s psychologem probíhá pouze v rámci AC. „*Tam je vždycky jeden, co ví (ve smyslu, že má informace o tom, jaké má adept zkušenosti, aspirace atp.), pak jeden, co vůbec neví a psycholog, který má docela zásadní slovo, jak to všechno dopadne*“.

„*Oblast zdraví vůbec neřešíme. Nejsou na to kapacity. Jak časový, tak ani finanční. To necháváme na každém zaměstnanci*“. Zde jsme očekávali odlišný přístup než u předchozích případů vzhledem k tomu, že poměrná část zaměstnanců DHL je manuálně pracujících a optimalizace životního stylu, a vůbec péče o zdraví, by zde mohla hrát významnou roli ve zkvalitňování lidského kapitálu. „*Samozřejmě, že se hodně dbá na bezpečnost zdraví a tak. To každé prochází co rok školením. Toto máme podchycený celkem dobře*“. Z hlubší konverzace vyplynulo, že Němec považuje péči o lidský kapitál formou vzdělávání, benefitů (příspěvky na stravování, pojištění, dovolená, poukazy atp.) za dostačující. Uvědomuje si pro podnik nutnost a potřebu zdravých zaměstnanců, ale zatím nezaznamenal nějaké zásadní potíže vzniklé z nedostatku péče o fyzické či duševní zdraví zaměstnanců. Možná je to dané, stejně jako na některých pozicích v Ogilvy Group, a. s. tím, že je na mnoha pozicích zvýšená fluktuace. „*U nás...třeba životnost obchodníka je 3 až 4 roky. Málokdy víc. Je to prostě normální, že takhle cestujou. To samý i ve skladech a v call centrech to je ještě víc. Takže tam ani nějaký dlouhodobější řešení nemá smysl a nevyplatilo by se nám*“.

Vliv vlastníků považuje Němec za minimálně rozhodující. „*Tak jasně, mají delší historii v tý práci s lidma a tak, ale myslím si, že to jako není zas tak zásadní. Že by tady byly nějaký velký rozdíly. Jako já jsem je třeba nezaznamenal...tam kde jsem dělal (jednalo se o T-Mobile, a. s.) a tady. Většinu těch přístupů máme standardizovaný a v rámci skupiny DHL jsou všude stejný*“. Sám potvrdil, že například podpora loajality prostřednictvím teambuildingových aktivit není úplně ideální. „*Je tam hodně lidí...je to dělaný dost hromadně, takže si myslím, že to má trochu jinej dopad, než se plánuje. Ale to je tady zase velkej vliv peněz a tlak na to, aby se ušetřilo a bylo to nějak zábavný pro všechny a tak*“. Zde vnímáme podobný problém jako v obou předchozích případech. Nevhodně zvolená metoda, která nepřinese očekávaný výsledek.

K možnosti rozvíjení definovaných oblastí expertní skupinou pro komplexní rozvoj lidského kapitálu je Němec skeptický. „Rozumím těm bodům a v podstatě si i myslím, že je to tak třeba. A takhle se mi to zdá jako dobré. Ale realita je děsně ovlivněna časovými a finančními prostředky, který do toho můžeme dát. A taky ta návratnost...při takový fluktuaci zaměstnanců...jako je to dobrý, ale na druhou stranu, proč bysme tohle financovali, když tam není vidět, že by se nám to vrátilo“. Je přirozené, že pro komunikaci firmy je vhodnější a transparentnější přístup CSR, kdy podporují ekologii či dobročinné akce. Těmito investovanými prostředky se mohou prezentovat delší dobu a jejich návratnost vidí v budování image společnosti.

Časovou dotaci rozvoje lidského kapitálu hodnotil Němec takto. „Pokud zaměstnanec dostane to školení jako benefit, tak jej může absolvovat v pracovní době...vlastně všechny školení jsou v pracovní době. Do mimopracovní doby zasahujeme v podstatě jenom téma teambuildingama, co jsou dvakrát do roka. Ale to je jenom den nebo odpoledne. Všechno ostatní...jako projekty CSR jsou dobrovolný a to vůbec nezohledňujeme. Jako je na nich, ale očekává se to, že se budou nějak dál rozvíjet a pracovat na sobě. Je to i v jejich zájmu“.

Závěr:

Mgr. Štěpán Němec byl během rozhovoru velice otevřený. U DHL, a. s. je patrná silná orientace na rozvoj lidského kapitálu prostřednictvím vzdělávání. Další silná podpora se zaměřuje na idea management a podporuje se pracovní rotace či zjišťování ideálního pracovního zařazení. S fluktuací zaměstnanců na některých pozicích pracují jako se samozřejmou hodnotou a nesnaží se s ní příliš bojovat.

I v tomto případě HR manager považuje za největší bariéru pro další rozvoj lidského kapitálu finanční prostředky a nedostatek času. Za propracovaný považujeme systém idea managementu a dosledování přínosu jednotlivých nápadů na zlepšení. Tento systém považujeme za podpůrný při takovém rozvoji lidského kapitálu, kdy má zaměstnanec prostor pro spoluúčast na chodu celé firmy. Jednotlivé složky lidského kapitálu jsou rozvíjeny sporadickým způsobem. Manager chápe důležitost a přínos komplexního rozvoje lidského kapitálu, ale mnohem větší zodpovědnost přenáší na samotného zaměstnance. Domnívá se, že DHL, a. s. není společnost, kde by například

podpora zdraví (samozřejmě vyjma bezpečnosti zdraví) měla kýžený dopad na výslednou produktivitu práce.

6 Výsledky

Jak se nahlíží na rozvoj lidského kapitálu v ČR?

Problematika lidského kapitálu je v české a zahraniční literatuře poměrně rozsáhlým způsobem řešena. Naším cílem bylo analyzovat přístup k rozvoji lidského kapitálu v literatuře, v názorech expertů a odpovědných manažerů. Nalezli jsme menší terminologické nesrovnalosti v definici pojmu lidský kapitál – v jeho definici obsahu. V České republice (a to jak ve smyslu české literatury tak v prostředí českých firem) je rozvoj lidského kapitálu vnímán jako důležitý komponent, který má potenciál a může se stát konkurenční výhodou. Jak jsme již uvedli, problém nastává v definici obsahu lidského kapitálu. V české literatuře a stejně tak v pojetí odpovědných manažerů vybraných firem převládá vnímání lidského kapitálu jako soubor vědomostí, znalostí a dovedností a z toho vyplývá přístup k investicím do lidského kapitálu, kde jasně dominuje vzdělávání. Touto výzkumnou otázkou jsme dostaly poměrně jasný přehled o tom, jakým způsobem je rozvoj lidského kapitálu pojat v České republice.

Je rozšířená podpora rozvoje lidského kapitálu nejen vzděláváním v ČR?

Vzhledem k převládajícímu pojetí lidského kapitálu (viz. předchozí otázka) v investicích do lidského kapitálu převládá vzdělávání. Jsme přesvědčeni, a závěry expertní skupiny naše přesvědčení potvrdily, že rozvoj lidského kapitálu pouze prostřednictvím vzdělávání je nedostačující. Přesto je rozvoj lidského kapitálu zužován na systém podnikového vzdělávání a benefitů. Komplexní pojetí rozvoje lidského kapitálu v České republice není obvyklé. Pozornost odpovědných manažerů je směřována pouze na několik komponent lidského kapitálu. Toto zjištění považujeme za závažné a domníváme se, že je třeba stávající situaci řešit. Malá podpora komplexního rozvoje lidského kapitálu má několik důvodů. Jedná se o nedostatek odborných a relevantních informací o pozitivním přínosu vhodných investic do lidského kapitálu, o neochotu zaměstnavatele komunikovat se zaměstnanci o výhodách těchto investic, které nemusí být na první pohled tak atraktivní, jako doposud fungující benefiční systém, o nerefluktování individuálních potřeb zaměstnanců, o těžkou vyčíslitelnost návratnosti

vložených investic, nastavení firemních priorit. Veškeré uvedené důvody považujeme za snadno řešitelné.

Jaký je optimální přístup ke komplexnímu přístupu rozvoje lidského kapitálu dle vybraných odborníků?

Expertní skupina považuje rozvoj lidského kapitálu za přínosný a pro podnik výhodný (viz. výsledný konsensus expertní skupiny). Považuje za nutné, aby lidský kapitál byl vnímán mnohem komplexněji. V rámci investic do lidského kapitálu musí být rozvíjeny nejen vědomosti a dovednosti jednotlivců, ale i jejich klíčové kompetence, fyzické a duševní zdraví, loajalita zaměstnanců k zaměstnavateli, pozitivní a zdravá atmosféra (otevřená a transparentní komunikace, práce se skupinovou dynamikou) atp. Odborníci se shodli na těchto pěti oblastech, jejichž rozvoj považují za podporu komplexního rozvoje lidského kapitálu.

- posilování fyzického zdraví, optimalizace životního stylu (redukce zdravotních rizik i ve smyslu bezpečnosti práce)
- individuální přístup k zaměstnancům a stress management, posilování duševního zdraví
- zdokonalování zaměstnanců – vzdělávání, pracovní rotace atd.
- podpora loajality, týmové spolupráce, zdravé atmosféry, otevřená komunikace ve všech směrech atd.
- adekvátní systém odměňování vč. benefitů jako nástroj motivace

Tímto výčtem oblastí jsme získali poměrně jednoduše popis prostoru, ve kterém je optimální pracovat, abychom komplexně rozvíjeli lidský potenciál firem. Nejedná se o nijak radikální nebo převratné návrhy, přesto jejich důsledné dodržování může vést k zásadním přínosům.

Berou v úvahu komplexní přístup k rozvoji lidského kapitálu manažeři v komerčním prostředí?

Dotazování manažeři považují práci s lidským kapitálem za zásadní a pro podnik důležitou (viz. interview s vybranými managery). Nutnost komplexního rozvoje lidského kapitálu berou v úvahu. Problém je v individuálním pojetí rozvíjení lidského potenciálu. Manažeři z teoretického hlediska připouštějí, že je nutné lidský potenciál rozvíjet komplexně. V praxi však silně převládá daleko užší přístup. Investice do rozvoje směřují do systému vzdělávání a benefitů za nadstandardní odvedení práce. Zde vidíme největší problém v celém systému rozvoje lidského kapitálu. Manažeři mají obecné povědomí o přínosu komplexního rozvoje lidského kapitálu, ale neřídí se podle toho. Uvádí, že je tomu tak z důvodů nedostatku financí a mnohdy i z dojmu nepotřebnosti širších investic do lidského kapitálu.

Můžeme se domnívat, že přísun relevantních a odborných informací o přínosech investic do lidského kapitálu by toto paradigma změnil. Z analýz vyplynulo, že nejpádňejším argumentem by bylo explicitní převedení přínosu investic na finanční návratnost. Podle našeho názoru bude řešení tohoto požadavku velice obtížné. Rozvoj lidského kapitálu přináší mnoho pozitivních přínosů neekonomického rázu, které v některých případech považujeme za více důležité, než přínosy ekonomického rázu. Tady vidíme potřebu nejzásadnější změny, a to v obecném přístupu k vnímání lidského kapitálu, zaměstnance, zaměstnavatele a člověka vůbec.

7 Diskuse

Stát se nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější ekonomiku světa. Jasně definovaný cíl EU pro minulé desetiletí byl argumentem pro značný progres a rozvoj v přístupu ke vzdělávání na všech úrovních. Za největší potenciál pro naplnění tohoto cíle byl a stále je považován lidský kapitál. Tento přístup se mj. promítl do rozhodovacích a řídicích procesů v rámci podniků. Jednalo se například o redistribuci investic v rámci rozvoje podniku či změně zaměstnanecké politiky. V naleziš%t nerostného bohatství či v ceně pracovní síly v podstatě nemůžeme světu konkurovat. Proto se hlavní pozornost společnosti ubrala směrem k rozvoji lidského kapitálu.

Nutnost rozvoje lidského kapitálu je všeobecně společností akceptována. Nyní je nasnadě otázka, jaká forma investic je vhodná. Je dostačující rozvoj prostřednictvím vzdělávání? My jsme přesvědčeni, že lidský kapitál je nutné rozvíjet komplexním způsobem ve všech jeho složkách. V české literatuře v souvislosti s investicemi do lidského kapitálu převažuje důraz na vzdělávání. Nejspíše je to dané obecnou snahou stát se společností znalostí. V konkrétních případech učící se firmou. Lidský kapitál, jako součást kapitálu intelektuálního, je poměrně často prezentován jako vědomosti, schopnosti a dovednosti zaměstnanců společnosti. Zde vidíme zásadní problém v pohledu na problematiku lidského kapitálu – její redukci na vědomosti, schopnosti a dovednosti. Pokud bychom uvažovali, že hodnota intelektuálního kapitálu podniku je rozdílem mezi účetní a tržní hodnotou podniku, s čímž můžeme souhlasit, pak jednoznačně dospějeme k závěru, že podstatou intelektuálního kapitálu je jeho nositel – tedy člověk. Při zanedbání tohoto faktu nemá jakákoliv snaha o rozvoj lidského kapitálu smysl. Na člověka nelze nahlížet pouze jako na nástroj bezchybného odvedení práce. Je nutné, abychom člověka vnímali se všemi svými „souvislostmi“ v celé jeho multidimenzionální šíři. Z tohoto důvodu považujeme investice do lidského kapitálu prostřednictvím vzdělávání za nutné a potřebné, ale bez dalších souběžně aplikovaných forem rozvoje lidského kapitálu, za nedostačující.

Rozvoj dalších komponent lidského potenciálu (a můžeme použít i rozvoj člověka) má nepopíratelně pozitivní vliv na mnoho ekonomických i společenských oblastí. Proto je nutný rozvoj všech jednotlivých komponent a nesoustředit se pouze na

vzdělávání. Investice do lidského kapitálu formou podpory zdravého životního stylu, péči o duševní i fyzické zdraví, podpory loajality zaměstnanců, týmové spolupráce, vhodné motivace, možností pracovní rotace, analýzou preferencí potřeb zaměstnanců atd. mají mnoho pozitivních dopadů. Pokud budeme na uvedenou problematiku nahlížet z čistě ekonomického hlediska, můžeme hovořit o pozitivním dopadu ve formě zvýšení produktivity zaměstnance, zvýšení ekonomických výnosů, ušetření nákladů na zdravotnictví atp. Zdravý a spokojený zaměstnanec je jistě výkonnější. Šetří se náklady spojené se zaškolováním nových zaměstnanců v případě nežádoucí fluktuace. Celkově se sníží výdaje na zdravotní péči. Vhodně zvolená investice do lidského kapitálu má mnoho dalších pozitivních dopadů.

V rámci teorie je mnohdy rozvoj lidského kapitálu uváděn jako součást CSR a je považován za něco nadstandardního. Považujeme za nutné konstatovat, že CSR je koncept dobrovolného aktu a převážně je s ním nakládáno jako s akvizičním a sebeprezentačním nástrojem firmy, což je v podstatě hlavní smysl celé CSR. Prezentace společnosti jako společensky odpovědné a tedy chovající se odpovědně ke svému okolí a i vnitřnímu prostředí. V rámci konceptu CSR nalezneme lidský kapitál, spadající pod sociální pilíř. Zde se opět různé definice a pojetí rozvoje lidského kapitálu v rámci CSR scházejí v tom, že hlavním nástrojem rozvíjení lidského kapitálu je vzdělávání. V praxi převážně patří péče o zaměstnance mezi kompetence HR oddělení. Velice často je péče realizována systémem benefitů, a to mnohdy takovým způsobem, který nereflektuje potřeby či preference zaměstnanců a v podstatě ani neplní svůj cíl, za který může být považována snaha o komplexní rozvoj lidského kapitálu.

Práce s lidským kapitálem se stává konkurenční výhodou podniku. Již jsme uvedli že v rozvoji lidského kapitálu je skryt obrovský potenciál pro zvyšování konkurenceschopnosti firem a všech ekonomik vůbec. Je třeba si uvědomit, že rozvoj lidského kapitálu je mnohem širší a má dopad na veškerou lidskou činnost. Je žádoucí, abychom vnímali problematiku lidského kapitálu z tohoto hlediska. Od lidského kapitálu se odvíjí kvalita života lidí a jejich programů, je přímo propojen s duševním a fyzickým zdravím lidí a obsahuje jejich profesní potenciál.

Jistě bychom měli brát v úvahu změnu v proporčním rozdělení času během dne. Zásadním způsobem se zvětšuje podíl pracovní doby z celkového času člověka. Lidé

tráví v práci denně mnohem více času a více dní v roce. Považuje se to za samozřejmost, ale nikdo nereaguje na neměnní se základní potřeby člověka. Sice trávíme více času v zaměstnání, ale potřeba bytí s rodinou, pohybu v přírodě nebo občasně samoty, se nemění. Pouze se upozaduje, což má negativní dopad na člověka. S velkou radostí sledujeme, že potřeba rozvoje lidského kapitálu se dostává do popředí zájmu odpovědných osob. Při realizaci této práce byla vytvořena expertní skupina složená z interdisciplinárních odborníků, aby definovala základní teze, které podporují nebo vyvracejí potřebu rozvoje lidského kapitálu. Závěr skupiny byl mj. takový, že rozvoj lidského kapitálu je pro společnost (a to jak ve smyslu firmy tak pro celé společenství lidí) přínosný a důležitý. Experti nabádají k nutnosti reflektování individuálních potřeb zaměstnanců. To považujeme za jedno ze zásadních poselství expertní skupiny. Měli bychom se zajímat o každého člověka a neschovávat se za systémy, touhu po zvyšování produkce a arogantní přehlížení negativních dopadů našeho chování. Experti se shodují, že rozvoji lidského kapitálu je třeba věnovat patřičný čas a reagovat na konkrétní podmínky (ať už se jedná o potřeby firmy, společnosti nebo zaměstnance). Poměrně shodně definovali oblasti, které doporučují jako zásadní pro pozornost firem. Firma jejich rozvojem může dosáhnout mnohem lepších výsledků a pozitivních dopadů na svoje ekonomické výsledky. Své doporučení uzavírají návrhem časové dotace rozvoje lidského kapitálu a výčtem možných bariér pro úspěšné uskutečnění vhodných aktivit na podporu rozvoje lidského potenciálu.

Z teoretických východisek a závěrů expertní skupiny jasně vyplývá, že rozvoj lidského kapitálu má nepopíratelně pozitivní přínos pro společnost. Zásadní podíl na jeho rozvoji by měly mít firmy – respektive firemní prostředí. Samozřejmě, že ochota práce na rozvoji lidského kapitálu musí přicházet jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany zaměstnance. Prostor v českých firmách považují za nevyužitý a vidí v něm obrovský potenciál. Nyní stojíme před otázkou, kde je tedy problém? Jsou investice do lidského potenciálu pro firmy zásadní? Z našeho pohledu by se mělo jednat o základ ekonomického myšlení každé firmy. Domníváme se, že nejenom v akademickém prostředí, je považována péče o zaměstnance (respektive o člověka) za zásadní činnost, které bychom se měli věnovat.

Analýza tří velkých firem nám ukázala hned několik důvodů a kritických míst, proč je rozvoj lidského kapitálu na okraji pozornosti kompetentních osob. V první řadě

se jedná o problematiku vyčíslení návratnosti investovaných nákladů. Zde spatřujeme problém v tom, že z teoretického hlediska je rozvoj lidského kapitálu kompetenci HR a také CSR. Firma logicky požaduje vykalkulování přínosu a návratnost vložených investic, což je jistým způsobem možné. Ale také by měla respektovat poselství CSR a chovat se společensky odpovědně. To znamená, že by měla zohledňovat celospolečenský pozitivní vliv svého konání například snižováním výdajů na zdravotnictví a nebo zlepšováním duševního a fyzického zdraví populace. Jako další důvod nedostatečného rozvoje lidského kapitálu byl prezentován nedostatek financí. Jsme přesvědčeni, že optimální rozvoj lidského kapitálu není otázkou množství financí, ale spíše jejich efektivnějšího využívání a jejich alokace z nepřínosných, spíše akvizičních oblastí do oblastí, které mají nepopíratelně větší dopad na zaměstnance. S dalším tvrzením manažerů, proč je situace v investicích do lidského kapitálu taková, souhlasíme více. Uváděli náročnost prezentace přínosu méně „populárních“ opatření (např. racionalizace pracovního prostředí atp.) jako výhody pro zaměstnance, oproti jasně definovaným a spočitatelným benefitům (např. nákupní poukazy atp.). Domníváme se, že tato poznámka jistým způsobem pramení z „pohodlnosti“ a větší časové náročnosti komunikovat se zaměstnanci o výhodách některých programů či opatření pro odpovědné managery. Dále zde hraje roli malý pohyb odborných a relevantních informací z oblasti výhod rozvoje lidských zdrojů. HR manažeři uznávají, že zaměstnanci jsou základem každého podniku. To považujeme za klišé, které je dnes velmi populární. Manažeři souhlasí i s tím, že zdravý zaměstnanec je šťastnější, produktivnější a pokud jej zaměstnavatel podporuje, tak i loajálnější. Přesto konceptuální podpora a posilování duševního a fyzického zdraví v analyzovaných společnostech v podstatě neexistuje. Jasně převládá forma vzdělávání, motivačních pohovorů a benefitů. Je chyba malé váze argumentů pro podporu komplexního rozvoje lidského kapitálu? Co zmiňované společnosti vede k tomu, aby tvrdili, že lidský kapitál rozvíjí, že je pro ně důležitý, ale skutečně rozvíjely jen jeho zlomek? Patrně vidí riziko ve fluktuaci zaměstnanců a možné ztráty investovaných prostředků. Ale stejné riziko podstupují i v případě vzdělávání zaměstnance. V tomto případě mohou riziko snižovat tím, že poskytnou vzdělávání, které je aplikovatelné pouze v prostředí „mateřské“ firmy, ale ta jsou mnohdy pro zaměstnance méně atraktivní a tím pádem ztrácejí benefiční charakter a stávají se povinností.

V tuto chvíli nejsme schopni definovat způsob, jak nejlépe společnosti motivovat a informovat o prospěšnosti rozvoje lidského kapitálu. Tento problém považujeme za zajímavý námět na další práci. Jedna z cest může vést tlakem z vnějšku. V případě pobídek (např. úlevě na zdravotním pojištění) by se jistě daleko více společností začalo zajímat o tuto problematiku. Jsme přesvědčeni, že ať už se bude jednat o pozitivní či negativní pobídky, objeví se ve velmi krátké době také v českém prostředí. Změna spoluúčasti na zdravotním pojištění zaměstnance, délka nemocenské atd. V ideálním případě se začne objevovat větší tlak od zaměstnanců, kteří si začnou uvědomovat potřebu svého duševního i fyzického zdraví, dobré pracovní atmosféry, trávení času s rodinou – optimálnější work-life balance atp. Tento tlak by mohl vyústit v zásadnější změny přístupu k rozvoji lidského kapitálu. Zde si dovolíme hypotézu, že je v zájmu firem, aby zaměstnanci ztráceli schopnost vnímat tyto své základní potřeby a přizpůsobovali se potřebám firmy.

Cesty a možnosti tu jsou. Jako jedni z mála na naší planetě máme dostatek potřebných informací a tolik vhodných prostředků, , tak proč toho nevyužíváme? Proč se neustále ženeme za něčím, co nám nepřináší radost? Proč neděláme „to“, o čem se všichni shodnou, že je dobré a přínosné? Že by „to“ mohlo mít pozitivní dopad na všechny sféry našeho života? Odpovědi na tyto otázky necháváme na čtenáři.

8 Závěr

Práce mapuje problematiku lidského kapitálu, ukazuje jeho rozsáhlost a potenciál. V teoretické části předkládáme obecnou akceptaci pozitivního přínosu práce s lidským kapitálem. Následuje podpora rozvíjení lidského kapitálu, jako konkurenční výhody podniku a zároveň jako poměrně zásadního nástroje ekonomického zefektivňování investic a úspory nákladů. Na tomto závěru se s námi v podstatě shoduje názor expertní skupiny složené z interdisciplinárních odborníků.

Péče o lidský kapitál je z teoretického hlediska součástí CSR a HR podniku. V praxi se této činnosti věnuje převážně oddělení HR každé společnosti. Je nutné poznamenat, že teoretické pojetí komplexního rozvoje lidského kapitálu a stejně tak pojetí doporučené expertní skupinou, v praxi není plně aplikované. V praxi se jedná o zúženou variantu, kdy jsou rozvíjeny pouze některé komponenty lidského kapitálu. Je tu paradox. Odpovědní manažeři přijímají tezi, že komplexní rozvoj lidského kapitálu je přínosem pro podnik a že například zdraví, je nedílnou součástí lidského kapitálu. Přes akceptaci této teze jsou investice do zdraví zaměstnanců v rámci firem minimální.

V práci byly zvoleny kvalitativní metody výzkumu. Pro zjištění konsensu expertní skupiny byla zvolena metoda Delphi. Jako jedna z výhod vybrané metody je prezentována časová nenáročnost a flexibilita. Za nevýhodu této metody považujeme, při námi zvoleném postupu, přílišnou závislost na časových možnostech vybraných expertů a nutnosti dvou kol dotazování. Vzhledem k tomu, že jsme oslovili špičkové kapacity ve svých oborech očekávali jsme odmítnutí nebo případné časové prodlevy. Přesto se v některých případech jednalo o ohrožení celého výzkumu, které bylo řešeno nutností oslovení nového experta (jenž byl následně pod větším časovým tlakem a snižovala se pravděpodobnost participace na výzkumu). Stejně tak interview s vybranými manažery bylo komplikované vzhledem k jejich časové vytíženosti a pracovní tenzi. Nalezení volného termínu pro rozhovor, na kterém nemají ekonomický záměr bylo poměrně komplikované. I zde museli být někteří předem domluvení manažeři operativně nahrazeni jinými. Opět nastával problém nalezení možného termínu pro uskutečnění rozhovoru pod větším časovým tlakem. Za slabé místo kvalitativních rozhovorů považujeme neobjektivnost oslovených manažerů. Při

rozhovoru často zveličovali a přeceňovali aktivity svých oddělení směrem ke komplexnímu rozvoji lidského kapitálu. Byli ovlivněni konsensem expertní skupiny a ve svých odpovědích se mu snažili přiblížit.

Zde se otevírá prostor pro další práce podobného zaměření. Například analýza koherence tvrzení HR manažerů o dopadu svých činností na rozvoj lidského kapitálu a vnímání těchto činností samotnými zaměstnanci. Potenciál vidíme v práci, která by vyjádřila přínos investic do lidského kapitálu ekonomickými ukazateli a také v návrhu modelu systému pro zjišťování preferencí zaměstnanců a očekávání vedení firmy ve spojitosti s prací s lidským kapitálem.

9 Souhrn

Text se soustředí na problematiku lidského kapitálu. Věnuje se terminologickému ujasnění pojmu lidský kapitál a popisuje jeho šíři a komplexnost. Čtenář je seznámen s širokostí možných investic do lidského kapitálu a jejich přínosu pro firmu a celou společnost. Veškeré tyto teoretické závěry jsou konfrontovány s analýzou expertní skupiny prostřednictvím metody delphi. Provedená analýza identifikovala základní východiska pro komplexní rozvoj lidského kapitálu. Určená východiska byla porovnána s reálným přístupem k dané problematice prostřednictvím interview s HR a develop manažery velkých firem. Práce popisuje komparaci optimálních teoretických východisek pro komplexní rozvoj lidského kapitálu a reálný přístup vybraných firem.

10 Summary

The thesis is focused on the question of human capital. It addresses the clarification of the term human capital and describes its complexity. The reader is confronted with the wide possibilities of investing into human capital and the contribution of these investments to the company as well as society. All the results are confronted with the analysis of a group of experts using the Delphi method. The analysis identified bases of the comprehensive development of human capital. The identified bases have been compared with the realistic approach to the given question by interviewing HR managers and managers of big companies. The thesis compares the ideal theoretical bases for comprehensive development of human capital and the real attitude of selected companies.

11 Referenční seznam

- Barták, M., Vomáčková H. (2007). *Ekonomický rozměr lidského a sociálního kapitálu*. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem
- Becker, G. S. (1997). *Teorie preferencí*. Praha: Grada Publishing
- Beneš, M. (2004). *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu*. Praha: Eurolex Bohemia
- Dohnal, T. a kolektiv (2009). *Tři dimenze pojmu rekreologie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Edwards P., Greasley, K. (2010). *Absence from work*. European Foundation for the Improvement of Libiny and Working Conditions. UK Retrieved 14. 9. 2010 from the World Wide Web: www.eurofound.europa.eu/docs/ewco/tn0911039s.pdf
- European Communities (2001). *Green Paper*. Retrieved 4. 2. 2009 from European Commission web site on the World wide web: http://ec.europa.eu/employment_social/socdial/csr/index.htm
- Evans, M., Syrett, S. (2009). *Generating Social Capital? The Social Economy and Local Economic Development*. Erupean urban and regional studies.
- Fišera, I. (1990). *Tvůrčí potenciál podniku*. Praha: Svoboda
- Gočev, P. (2006). *Význam teoretických diskusí o lidském kapitálu pro návrhy na změnu systému financování VŠ*. Příspěvek prezentovaný na 8. ročníku konference „Lidský kapitál a investice do vzdělání“. Retrieved 13. 3. 2010 from the Worl Wide Web: <http://www.sok.bz./ Archiv/ lidkap.pdf>
- Gründemann, R. (1997). *Preventing absenteeism at the workplace (summary)*. Luxemburg: Office of the European Union
- Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál
- Hodaň, B., Dohnal, T. (2005). *Rekreologie*. Olomouc: Hanex
- Hodaň, B., Dohnal, T. (2008). *Rekreologie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Holman, R. (2008). *Základy ekonomie, 4. aktualiz.vydání*. Praha: C. H. Beck
- Human Capital (n. d.). Retrieved 26. 5. 2010 from the World Wide Web: http://cs.wikipedia.org/wiki/Lidský_kapitál

- Kadeřábková, B., Soukup, A. (2001). *Technologická změna, růst a konkurenceschopnost*. Praha: VŠE
- Kameníček, J. (2003). *Lidský kapitál*. Praha: Karolinum.
- Kaplan, S. R., Norton, P. D. (2010). *Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management press.
- Kašparová, K. (2004). *Vývoj společenské odpovědnosti podniku a její konkurenční koncepty*. Retrieved 12. 3. 2010 from the World Wide Web: <http://moodle.vsb.cz/moodle/mod/resource/view.php?inpopup=true&id=82909>
- Kirsten, W. (2010). Homepage. *Good health is good business*. Retrieved 1. 11. 2010 from the World Wide Web: <http://www.wolfkirsten.com/>
- Krninská, R. (2002). *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta.
- Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta.
- Mankiw, G.N. (1999). *Zásady ekonomie*. Praha: Grada
- Merna, T., Fasial F. Al-thani (2007). *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Brno: Computer Press.
- Metody řízení (n. d.). Retrieved 25. 5. 2010 from the World Wide Web: <http://www.metodyrizeni.cz/index.php/personalistika-lidske-zdroje/42-ostatni/72-lidsky-kapital>
- Mikoláš, Z. (2005). *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada
- Mikoláš, Z. (2009). *Soudobé koncepce ekonomiky a managementu podniku*. Ostrava:Repronis.
- Mužík, J. (2004). *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu*. Praha: Eurolex Bohemia
- Naydeck, E. et. al. (2007). EU Platform on Diet, Physical activity and Health Conference (Ed.). *Diet, Physical Activity and Health at the Workplace*. Brussels. Retrieved 7. 6. 2010 from the World Wide Web: http://ec.europa.eu/health/ph_determinants/life_style/nutrition/platform/docs/ev_20070703_mi_en.pdf.
- Norma SA 8000 (n. d.). Retrieved 20. 11. 2010 from the World Wide Web: http://www.bureauveritas.cz/wps/wcm/connect/bv_cz/Local/Home/bv_com_serviceSheetDetails?serviceSheetId=3975&serviceSheetName=SA+8000

- OECD. (2010). Retrieved 8. 6. 2010 from the World Wide Web: <http://www.oecd.org>
- Petríková R. a kol. (2002). *Lidé – zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů*. Ostrava: Dům techniky Ostrava.
- Plamínek, J. (2006). *Teorie vitality*. Praha: Alfa Publishing, s. r. o.
- Prskavcová, M. (2007). *Problematika Corporate Social Responsibility se zaměřením na lidský kapitál, Gender Studies a environmentální management* Liberec: Technická univerzita v Liberci
- 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
- Sheldrake, R. (2002). *Teorie morfické rezonance: nová věda o životě*. Praha: Elfa.
- Stejskal, P. (2004). *Proč a jak se zdravě hýbat*. Břeclav: Moraviapress, a. s.
- Strauss, A., Corbin, J. (1999). *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno: Sdružení podané ruce.
- Stýblo, J. (2001). *Lidský kapitál v nové ekonomice*. Praha: Professional publishing
- Tabor, B. (2010). *New research examines benefits of weight management versus weight loss*. Retrieved 12. 10. 2010 from the World Wide Web: <http://www.staywellhealthmanagement.com/Newsevents/News/tabid/80/ArticleType/ArticleView/ArticleID/54/Default.aspx>
- Tichá, I. (2000). *Intelektuální kapitál: mikroekonomická past a jak z ní ven*. Retrieved 24. 5. 2010 from the World Wide Web: <http://www.agris.cz/etc/textforwarder.php?iType=2&iId=153292...71>
- Trnková, J. (2004). *Společenská odpovědnost firem. Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*. Praha: Business leaders forum.
- Terry, P. (1. 5. 2009). *Managed care. Use of a Normal Impairment Factor in Quantifying*. Retrieved 24. 5. 2010 from the World Wide Web: <http://www.staywellhealthmanagement.com/Newsevents/News/tabid/80/ArticleType/ArticleView/ArticleID/21/Default.aspx>
- Veysey, S. (2006). *Health, productivity plans more common in United States*. Retrieved 17. 4. 2010 from EBSCO on the World Wide Web: <http://search.ebscohost.com>
- Woolcock, M. (1998). *Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework*. Retrieved 12. 7. 2010 from the World Wide Web: <http://social.cs.uiuc.edu/class/cs598kgk/papers/SocialCapital.pdf>

World Business Council for Sustainable Development. (1997). *CSR*. Retrieved 18. 4. 2010 from World Business Council for Sustainable Development on the World Wide Web:

<http://www.wbcsd.org/templates/TemplateWBCSD2/layout.asp?type=p&MenuId=Mzc0&doOpen=1&ClickMenu=RightMenu>

Voříšek, M. (2008). *Rekreologie ve společnosti znalostí*. Bakalářská práce, Univerzita Palackého, Fakulta tělesné kultury, Olomouc.

Wikipedia. (2010). *Lidský kapitál*. Retrieved 3. 4. 2010 from the World Wide Web: <http://www.wikipedia.org>

12 Přílohy

Příloha č. 1 – dotazník pro expertní skupinu

Práce je zaměřena na rozvoj lidského kapitálu z multidimenzionálního pohledu. Mapuje přístup k tomuto pojmu a práci s ním v prostředí české a zahraniční literatury a společnostech na území České republiky. Domníváme se, že je lidský kapitál chápán příliš úzce a většina do něj plynoucích investic je v podobě vzdělávání - a jsou opomíjeny další faktory lidského kapitálu. Proto chceme získat stanovisko expertní skupiny a výsledky konfrontovat s realitou (s pohledem odpovědných manažerů na tuto problematiku). Vás, jako vybraného/vybranou člena/členku expertní skupiny prosím o vyjádření k následujícím otázkám a zaslání dotazníku zpět. Děkuji.

Jak by podle Vás měl vypadat konceptuální přístup k investicím do lidského kapitálu?

Které oblasti a jakým způsobem, by firmy měly v rámci investic do lidského kapitálu rozvíjet?

Jak je dle Vás využit prostor v českých společnostech pro práci s lidským kapitálem? Kde nacházíte největší bariéry?

Může být širší práce s lidským kapitálem (nejen prostřednictvím vzdělávání, ale např. péči o fyzické či duševní zdraví) pro podnik přínosná a výhodná? Z jakého pohledu a v jakém časovém horizontu?

Je dostačující způsob rozvoje lidského kapitálu prostřednictvím volitelných benefitů pro zaměstnance?

Definujte pět bodů, které by firma měla respektovat, aby dostatečně komplexně rozvíjela svůj lidský kapitál z Vašeho pohledu.

Lze tyto body aplikovat na pracovišti a pokud ano, tak v jakém vztahu k pracovní době a v jaké formě povinnosti/dobrovolnosti?

Jakou min. časovou dotaci si představujete pro danou činnost v rámci měsíce?

Jak by podle Vás měl vypadat konceptuální přístup k investicím do lidského kapitálu?

To, že jsou zaměstnanci „klíčovou hodnotou firmy“ všichni vědí. Otázkou zůstává jak tuto hodnotu zvyšovat. Vedle investic do rozvoje vzdělanosti by neměla být opomíjená také otázka vědy a výzkumu, která je kapitolou sama o sobě a měla by být prioritou každé společnosti. Informace v podobě vzdělané společnosti chápeme jako *kvalitativní* zdroj inovace, který dnes potlačuje význam surovin jakožto *kvantitativního* zdroje ekonomického růstu. Zde jde o pohled makroekonomický, neboť s investicemi do vědy a výzkumu „obyčejný podnikatel“ nic nezmuže. Proto se zaměřuje na podnikové vzdělávání, spíše hovoříme o zdokonalování pracovníka, v různých podobách.

Které oblasti a jakým způsobem, by firmy měly v rámci investic do lidského kapitálu rozvíjet?

Zkvalitňování a zvyšování pracovních schopností, dovedností a vědomostí realizované prostřednictvím systému podnikového vzdělávání již v současné době nestačí. Podniky by se neměly zaměřovat na „pouhé vzdělávání“ formou vzdělávacích kurzů, ale jako zdroj motivace zvolit také jiné formy pro zvýšení kompetencí pracovníků, jakožto využívání pracovních rotací, stáží, výcviky dovedností, tak aby se pracovník případně mohl sám poučit ze svých chyb, což je typické pro učící se společnost. Dále je nutné se zaměřit na zlepšování zdravotního stavu pracovníků a zlepšování jejich pracovních podmínek.

Jak je dle Vás využit prostor v českých společnostech pro práci s lidským kapitálem? Kde nacházíte největší bariéry?

Nízký podíl investic do vzdělávání a vědy a výzkumu vůbec. Ve srovnání s Japonskem, které investuje nejvíce na světě, i přesto, že nemá zásobu nerostných surovin. Přechází z kvantitativních zdrojů na kvalitativní zdroje ekonomického růstu díky investicím do lidského kapitálu prostřednictvím vzdělaných, trénovaných a usilovně pracujících lidí. Ve většině případů je u nás v ČR člověk vnímám jako nástroj k bezchybnému odvedení práce. Nutné je vnímat člověka jako součást podniku, jako součást živého organismu a pečovat o něj.

Může být širší práce s lidským kapitálem (nejen prostřednictvím vzdělávání, ale např. péči o fyzické či duševní zdraví) pro podnik přínosná a výhodná? Z jakého pohledu a v jakém časovém horizontu?

Ano. Zdraví je základ. To, aby se lidé mohli realizovat, musí být zdraví. Člověk se musí cítit dobře tělesně, duševně, duchovně i sociálně. Proto také významnou formou investic do lidského kapitálu je:

- zlepšování zdravotního stavu zaměstnanců (lázeňské pobyty, komplexní zdravotní prohlídky, spoluúčast na stravování apod.),
- zlepšování pracovních podmínek (modernější a účinnější pracovní pomůcky),

Je dostačující způsob rozvoje lidského kapitálu prostřednictvím volitelných benefitů pro zaměstnance?

Zaměstnanci mají různé potřeby, různá očekávání. Je nutné zmínit i jiné formy motivace, motivace prostřednictvím benefitů nestačí. Je nezbytné rozpoznat jejich potřeby, provést analýzu, zjistit preference, provést interní průzkumy a na základě toho zvolit vhodné nástroje motivace. Je třeba zvýšit míru pravomocí a odpovědnosti, tak aby si zaměstnanec uvědomil, jak přispěl k vytvořené hodnotě podniku.

Definujte pět bodů, které by firma měla respektovat, aby dostatečně komplexně rozvíjela svůj lidský kapitál z Vašeho pohledu.

- Klást důraz na fyzické a duševní zdraví člověka
- Adekvátní systém podnikového odměňování vč. benefitů jako nástroj motivace
- Další vhodně zvolené nástroje motivace
- Individuální přístup k jednotlivcům
- Zdokonalování pracovníků formou podnikové vzdělávání, pracovní rotace...

Lze tyto body aplikovat na pracovišti a pokud ano, tak v jakém vztahu k pracovní době a v jaké formě povinnosti/dobrovolnosti?

Ad 1) formou lázeňských pobytů a komplexní lékařskou prohlídkou (dobrovolně ze strany zaměstnance)

Ad 2) provést důkladné hodnocení práce – analýza pracovního místa, popis pracovního místa....(povinně ze strany zaměstnavatele)

Ad 3) zjištění prostřednictvím dotazníku...(povinně ze strany zaměstnavatele)

Ad 4) individuální pohovory se zaměstnanci....(povinně ze strany zaměstnavatele)

Jakou min. časovou dotaci si představujete pro danou činnost v rámci měsíce?

Nedokážu přesně určit. Jsem pouze teoretik.

Jak by podle Vás měl vypadat konceptuální přístup k investicím do lidského kapitálu?

Je jistě potřeba racionálně zvažovat, ve kterých případech (typ práce, „hodnota“ pracovní síly, ...) bude daný typ investice efektivní, tj. bude vysoká pravděpodobnost její návratnosti atd. Přitom je ale jistě vhodné hodnotit nejenom potenciální finanční návratnost, ale celkový dopad na zaměstnance a jeho vztah k zaměstnavateli.

Které oblasti a jakým způsobem, by firmy měly v rámci investic do lidského kapitálu rozvíjet?

Fyzické a duševní zdraví, psychická a/nebo fyzická výkonnost – firemní programy podpory zdraví. Loajalita k zaměstnavateli – nefinanční formy odměn (příspěvek na důchodové pojištění), společenské akce. Týmová spolupráce – společné pobyty s odpovídajícím programem.

Vzdělávání – in house, nebo pobytová školení a kurzy.

Jak je dle Vás využit prostor v českých společnostech pro práci s lidským kapitálem? Kde nacházíte největší bariéry?

Asi se to nedá paušalizovat. Dle osobního pocitu obecně není využit dostatečně. Buď se s lidským kapitálem nepracuje, nebo pracuje velmi málo. Případně společnosti, které se investicím do lidského kapitálu zaměstnanců věnují, využívají především „tradiční“ formy (benefity, vzdělávání, teambuilding = večírky, ...).

Bariéry vidím v nedostatku informací, které svou hloubkou a odborností přesvědčí o skutečném potenciálu investic do lidí. Ukážou potenciál u nás stále ne zcela tradičních o to ale efektivnějších přístupů (health promotion atd.).

Může být širší práce s lidským kapitálem (nejen prostřednictvím vzdělávání, ale např. péči o fyzické či duševní zdraví) pro podnik přínosná a výhodná? Z jakého pohledu a v jakém časovém horizontu?

V mnoha případech jistě. Především v situacích, kdy má zaměstnanec „vyšší přidanou hodnotu“ = je těžké, drahé, ..., nemožné najít, přijmout, vychovat adekvátní náhradu. Časový horizont potenciální „návratnosti“ je v řádu let.

Je dostačující způsob rozvoje lidského kapitálu prostřednictvím volitelných benefitů pro zaměstnance?

Benefity zpravidla podporují loajalitu zaměstnanců (forma nepeněžních odměn).

Málokdy jsou skutečnou investicí do zaměstnance ve smyslu zvýšení jeho pracovního potenciálu jak v krátkodobém, tak v dlouhodobějším horizontu.

Definujte pět bodů, které by firma měla respektovat, aby dostatečně komplexně rozvíjela svůj lidský kapitál z Vašeho pohledu.

- Zdravotní péče – preventivní zdravotní prohlídky a programy
- Podpora intervencí ke změně životního stylu (pokud je potřeba)
- Stres management
- Nekuřácké prostředí + odvykání kouření
- Podpora vzájemné týmové spolupráce

Lze tyto body aplikovat na pracovišti a pokud ano, tak v jakém vztahu k pracovní době a v jaké formě povinnosti/dobrovolnosti?

Některé z těchto bodů lze aplikovat přímo na pracovišti. Možná se zvýšenými náklady, ale s úsporou času (čas = peníze). Využití pracovní a mimopracovní doby by mělo být vyvážené = časová investice do těchto programů by měla přijít z obou stran.

Jakou min. časovou dotaci si představujete pro danou činnost v rámci měsíce?

10% pracovní zátěže (5% z pracovní doby, 5% z mimopracovního času)

Jak by podle Vás měl vypadat konceptuální přístup k investicím do lidského kapitálu?

Mým „jobem“ je prosazovat koncepty a služby v oblasti „Worksite health promotion (WHP)“. Netroufám si proto hodnotit ostatní investice do lidí. WHP by se vždy mělo vycházet z konkrétní situace dané společnosti a firmy a připravovat jej pod vedením odborníka na míru.

Které oblasti a jakým způsobem, by firmy měly v rámci investic do lidského kapitálu rozvíjet?

Zdraví zaměstnanců je pro podnik základní hodnotou. Konkrétní způsob péče závisí vždy na místních podmínkách a reálných možnostech. Není to však vždy pouze otázkou peněz.

Jak je dle Vás využit prostor v českých společnostech pro práci s lidským kapitálem? Kde nacházíte největší bariéry?

Mám minimum informací o stavu v ČR. Předpokládám, že se situace bude lišit v závislosti na vlastníkově firmy. Zahraniční vlastnictví asi více vnímají potenciál ukrytý ve WHP.

Může být širší práce s lidským kapitálem (nejen prostřednictvím vzdělávání, ale např. péči o fyzické či duševní zdraví) pro podnik přínosná a výhodná? Z jakého pohledu a v jakém časovém horizontu?

Zdravý zaměstnanec je spokojenější, výkonnější, loajálnější. Smysluplnosti investice je prokázána. Časový horizont rok a více.

Je dostačující způsob rozvoje lidského kapitálu prostřednictvím volitelných benefitů pro zaměstnance?

To není rozvoj lidského kapitálu. To jsou jen „rewards“.

Definujte pět bodů, které by firma měla respektovat, aby dostatečně komplexně rozvíjela svůj lidský kapitál z Vašeho pohledu.

- Redukce základních zdravotních rizik – preventivní prohlídky, prevence pracovních úrazů, stress management.
- Podpora zdravého životního stylu – physical fitness, weight kontrol, back care, smoking kontrol,
- Financial wellness – péče o vlastní peníze
- Vzdělávání v pracovní oblasti.
- Podpora pohybové aktivity

Lze tyto body aplikovat na pracovišti a pokud ano, tak v jakém vztahu k pracovní době a v jaké formě povinnosti/dobrovolnosti?

Lze. Poměr pracovní a mimopracovní doby je záležitostí dohody se zadavatelem programu.

Jakou min. časovou dotaci si představujete pro danou činnost v rámci měsíce?

Každá investovaná minuta má svůj efekt.

Jak by podle Vás měl vypadat konceptuální přístup k investicím do lidského kapitálu?

Zaměstnance a péči o ně považuji za jednu ze zásadních činností firem, protože kvalitní lidský kapitál je největší devizou každé firmy. Měl by být kontinuální a systematický. Neměly by převažovat „jednorázové akce“ (ačkoliv v některých případech i ony mohou splnit požadované cíle). Spíše se přikláním k propracovanému systému aktivit, které budou kontrolovány zpětnovazebním systémem, aby reflektovaly potřeby zaměstnance i zaměstnavatele. Měl by být zachován individuální přístup – kdy jsou reflektovány potřeby každého zaměstnance nebo jeho vývojové období. Zaměstnanec nemusí vždy procházet psychickou krizí – může to být součást vývojového období a špatná reakce na tento stav může mít negativní dopad na jeho výkon. Dále by měly být reflektovány zvláštnosti jednotlivých firem (jako je duševní náročnost práce, věková skladba pracovníků atp.).

Které oblasti a jakým způsobem, by firmy měly v rámci investic do lidského kapitálu rozvíjet?

Za zásadní samozřejmě považuji péči o duševní a fyzické zdraví. Pokud budu akcentovat psychologický pohled, tak je nutné řešit dvě základní oblasti. Skupinovou dynamiku (přenosy ve skupině) a individuální problémy (pramenící např. z osobních problémů, přílišného stresu, osobností a vývojové problémy atp.) Domnívám se, že jsou tyto součásti lidských zdrojů mnohdy opomíjeny. Jistě je potřeba dalšího vzdělávání a rozšiřování znalostí, vědomostí a dovedností.

Jak je dle Vás využit prostor v českých společnostech pro práci s lidským kapitálem? Kde nacházíte největší bariéry?

Není. Jsou tu obrovské rezervy pro práci s lidmi. Největší bariéry vidím v nedostatečném „přesvědčení“ vedení firem o přínosu a užitečnosti rozvoje lidského kapitálu a práce s ním. Další problém vidím v těžko finančně vyjádřitelném přínosu pro firmu. Často se setkávám s tím, že firmy to dělají „na oko“, ale ve výsledku chybí touha po skutečném realizování vhodných přístupů pro rozvoj lidského kapitálu. Z přesvědčení, že to není dobré a také se setkávám se strachem z odpovědnosti za změny a nové přístupy. A samozřejmě finance.

Může být širší práce s lidským kapitálem (nejen prostřednictvím vzdělávání, ale např. péči o fyzické či duševní zdraví) pro podnik přínosná a výhodná? Z jakého pohledu a v jakém časovém horizontu?

Ano. Velice. Jakákoliv systematická práce tímto směrem může být pro podnik přínosná. Zdravější zaměstnanec je pro společnost přínosem. Bude spokojenější, vyrovnanější atd. Z mého pohledu se těžko hodnotí návratnost z časového hlediska. Po psychologické stránce je ideální změna – a tedy naplnění cíle – okamžité. Měřitelnost je samozřejmě složitější. Celkově odhaduji, že pozitivní změny mohou být patrné do jednoho roku intervence.

Je dostačující způsob rozvoje lidského kapitálu prostřednictvím volitelných benefitů pro zaměstnance?

Ne. Zde vidím problém s volbou a neznalostí. Psychologickou stránku lidských zdrojů považuji za zásadní a investicí do ní (nebo péči o ní) prostřednictvím benefitů si nedovedu představit. Byl by problém z nedostatku informací o přínosu. Vůbec využití psychoterapie v pracovní oblasti považuji za přínosné a velice málo komunikované.

Definujte pět bodů, které by firma měla respektovat, aby dostatečně komplexně rozvíjela svůj lidský kapitál z Vašeho pohledu.

- Péče o fyzické zdraví
- Vnímavost vůči vnitřnímu prostředí firmy (transparentní a otevřená komunikace potřeb, idejí a vizí, očekávání, potřeba zpětné vazby nejen finančním ohodnocením atp.)
- Vnímavost k vnějšímu prostředí firmy (otevřená a transparentní komunikace firemních záměrů a vizí)
- Vzdělávání a prostor pro další rozvoj v oblasti práce
- Integrace a aplikace výše uvedených bodů, podpora skupinové dynamiky a individuální přístupu

Lze tyto body aplikovat na pracovišti a pokud ano, tak v jakém vztahu k pracovní době a v jaké formě povinnosti/dobrovolnosti?

Bez problémů. Hlavní břímě aplikace je na vedení a jejich vnímání těchto potřeb. Musí to být součástí firemní kultury a každodenního přístupu ke všem činnostem. Převážně

by se mělo jednat o dobrovolnost, ale je nutné poznamenat, že by si firma měla takový přístup hájit a stát si za ním. Za důležité považuji stabilitu v takovém přístupu.

Jakou min. časovou dotaci si představujete pro danou činnost v rámci měsíce?

Ideální stav by byl, aby nebyla třeba žádná. Jinak podle potřeby. Nejsem schopna určit přesnou časovou dotaci.

1. Konceptuální přístup k rozvoji lidského kapitálu, jeho přínos a možnost řešení pomocí benefitů.

Konceptuální přístup k rozvoji lidského kapitálu je pro firmu nezbytný a nutně musí vycházet z obecné podpory vzdělanosti, vědy a výzkumu. Měly by se rozvíjet veškeré jeho složky rovnoměrným způsobem. Na bázi jednotlivého podniku je žádoucí individuální přístup a analýza konkrétních potřeb a preferencí podniku a jeho zaměstnanců. Dále je nutné racionální zvážení návratnosti investic a to nejen z finančního hlediska. Širší práce s lidským kapitálem má nepopiratelný přínos pro podnik i společnost – zdravý a vzdělávající se zaměstnanec je spokojenější, výkonnější, loajálnější, čímž se zvyšují výnosy firmy (např. plynoucí z vyšší produktivity zaměstnanců, menší absence v práci atp.) a snižují náklady firmy (menší fluktuace zaměstnanců, nižší náklady na zaškolování nových zaměstnanců atp.). Působení formou benefitů je nedostatečné, nesporně je třeba využívat i jiných forem motivace zaměstnanců.

„Měly by se rozvíjet veškeré jeho složky rovnoměrným způsobem“ – to si nemyslím. Závisí na konkrétním případě. Někdy může být nerovnováha mezi složkami žádoucí (např. u dělníka u pásu další vzdělávání nemusí hrát roli, ...)

2. Využití prostoru pro práci s lidským kapitálem v českých firmách.

V rámci českých firem není prostor pro práci s lidským kapitálem dostatečně využit. Tato situace pramení z dvou důvodů. Za prvé z nedostatečné informovanosti a povědomí o skutečném potenciálu investic do lidského kapitálu – zde se silně projevuje, zda je vlastnictví podniku domácí či zahraniční. Za druhé z přístupu k člověku, jako nástroji bezchybného odvedení práce. Zaměstnanec není vnímán jako součást podniku, podniku jako živého organismu. Živý organismus, ať člověk nebo podnik, jsou v neustálém pohybu a možnosti jejich vývoje jsou bez hranic.

3. Oblasti, které by se měly rozvíjet v rámci konceptuálního rozvoje lidského kapitálu.

Rozvíjet lidský kapitál systémem podnikového vzdělávání je nedostačující. Je nutné vnímat lidský kapitál mnohem komplexněji, stejně jako samotného člověka. Musí být rozvíjeny nejen vědomosti a dovednosti jednotlivců, ale i jejich klíčové kompetence, fyzické a duševní zdraví, loajalita zaměstnanců k zaměstnavateli, pozitivní a zdravá atmosféra v podniku atd.

Pět oblastí pro rozvoj komplexního rozvoje lidského kapitálu:

- zdravotní péče, optimalizace životního stylu (redukce zdravotních rizik)
- individuální přístup k zaměstnancům a stress management
- zdokonalování zaměstnanců – vzdělávání, pracovní rotace atd.
- podpora loajality, týmové spolupráce, zdravé atmosféry atd.
- adekvátní systém odměňování vč. benefitů jako nástroj motivace

„redukce zdravotních rizik“ – nejen redukce rizik , ale i posilování fyzického a duševního zdraví (pokud rizika neexistují)

4. Možnosti aplikace a časová dotace výše uvedených způsobů rozvoje lidského kapitálu.

Aplikace uvedených způsobů rozvoje lidského kapitálu na pracovišti není problém. Pro stanovení časové dotace je nutné vhodnými prostředky zjistit poměr pracovní a mimopracovní doby (např. 10% z pracovní zátěže. 5% z pracovní doby a 5% z mimopracovního času). Časová investice by měla přijít z obou stran. Analýza potřeb či preferencí zaměstnanců by měla být povinností zaměstnavatele. Návratnost investic lze odhadnout ve střednědobém horizontu.

Netvrdil bych, že to není problém – to platí pouze v případě, že zaměstnavatel i zaměstnanec o to usilují.

1. Konceptuální přístup k rozvoji lidského kapitálu, jeho přínos a možnost řešení pomocí benefitů.

Konceptuální přístup k rozvoji lidského kapitálu je pro firmu nezbytný a nutně musí vycházet z obecné podpory vzdělanosti, vědy a výzkumu. Měly by se rozvíjet veškeré jeho složky rovnoměrným způsobem. Na bázi jednotlivého podniku je žádoucí individuální přístup a analýza konkrétních potřeb a preferencí podniku a jeho zaměstnanců. Dále je nutné racionální zvážení návratnosti investic a to nejen z finančního hlediska. Širší práce s lidským kapitálem má nepopiratelný přínos pro podnik i společnost – zdravý a vzdělávající se zaměstnanec je spokojenější, výkonnější, loajálnější, čímž se zvyšují výnosy firmy (např. plynoucí z vyšší produktivity zaměstnanců, menší absence v práci atp.) a snižují náklady firmy (menší fluktuace zaměstnanců, nižší náklady na zaškolování nových zaměstnanců atp.). Působení formou benefitů je nedostatečné, nesporně je třeba využívat i jiných forem motivace zaměstnanců.

„nutně musí vycházet z obecné podpory vzdělanosti, vědy a výzkumu“ – z věty se může zdát, že se má podporovat vzdělanost, věda a výzkum (a tak to asi není)

2. Využití prostoru pro práci s lidským kapitálem v českých firmách.

V rámci českých firem není prostor pro práci s lidským kapitálem dostatečně využit. Tato situace pramení z dvou důvodů. Za prvé z nedostatečné informovanosti a povědomí o skutečném potenciálu investic do lidského kapitálu – zde se silně projevuje, zda je vlastnictví podniku domácí či zahraniční. Za druhé z přístupu k člověku, jako nástroji bezchybného odvedení práce. Zaměstnanec není vnímán jako součást podniku, podniku jako živého organismu. Živý organismus, ať člověk nebo podnik, jsou v neustálém pohybu a možnosti jejich vývoje jsou bez hranic.

3. Oblasti, které by se měly rozvíjet v rámci konceptuálního rozvoje lidského kapitálu.

Rozvíjet lidský kapitál systémem podnikového vzdělávání je nedostačující. Je nutné vnímat lidský kapitál mnohem komplexněji, stejně jako samotného člověka. Musí

být rozvíjeny nejen vědomosti a dovednosti jednotlivců, ale i jejich klíčové kompetence, fyzické a duševní zdraví, loajalita zaměstnanců k zaměstnavateli, pozitivní a zdravá atmosféra v podniku atd.

Pět oblastí pro rozvoj komplexního rozvoje lidského kapitálu:

- zdravotní péče, optimalizace životního stylu (redukce zdravotních rizik)
- individuální přístup k zaměstnancům a stress management
- zdokonalování zaměstnanců – vzdělávání, pracovní rotace atd.
- podpora loajality, týmové spolupráce, zdravé atmosféry atd.
- adekvátní systém odměňování vč. benefitů jako nástroj motivace

Postrádám Injury prevention.

4. Možnosti aplikace a časová dotace výše uvedených způsobů rozvoje lidského kapitálu.

Aplikace uvedených způsobů rozvoje lidského kapitálu na pracovišti není problém. Pro stanovení časové dotace je nutné vhodnými prostředky zjistit poměr pracovní a mimopracovní doby (např. 10% z pracovní zátěže, 5% z pracovní doby a 5% z mimopracovního času). Časová investice by měla přijít z obou stran. Analýza potřeb či preferencí zaměstnanců by měla být povinností zaměstnavatele. Návratnost investic lze odhadnout ve střednědobém horizontu.

Moc nechápu poměr pracovní a mimopracovní doby (?)

1. Konceptuální přístup k rozvoji lidského kapitálu, jeho přínos a možnost řešení pomocí benefitů.

Konceptuální přístup k rozvoji lidského kapitálu je pro firmu nezbytný a nutně musí vycházet z obecné podpory vzdělanosti, vědy a výzkumu. Měly by se rozvíjet veškeré jeho složky rovnoměrným způsobem. Na bázi jednotlivého podniku je žádoucí individuální přístup a analýza konkrétních potřeb a preferencí podniku a jeho zaměstnanců. Dále je nutné racionální zvážení návratnosti investic a to nejen z finančního hlediska. Širší práce s lidským kapitálem má nepopiratelný přínos pro podnik i společnost – zdravý a vzdělávající se zaměstnanec je spokojenější, výkonnější, loajálnější, čímž se zvyšují výnosy firmy (např. plynoucí z vyšší produktivity zaměstnanců, menší absence v práci atp.) a snižují náklady firmy (menší fluktuace zaměstnanců, nižší náklady na zaškolování nových zaměstnanců atp.). Působení formou benefitů je nedostatečné, nesporně je třeba využívat i jiných forem motivace zaměstnanců.

Domnívám se, že to není otázka pouze racionálního zvážení návratnosti investic, ale také otázka víry a přesvědčení vedení podniku o přínosu rozvoje lidského kapitálu.

2. Využití prostoru pro práci s lidským kapitálem v českých firmách.

V rámci českých firem není prostor pro práci s lidským kapitálem dostatečně využit. Tato situace pramení z dvou důvodů. Za prvé z nedostatečné informovanosti a povědomí o skutečném potenciálu investic do lidského kapitálu – zde se silně projevuje, zda je vlastnictví podniku domácí či zahraniční. Za druhé z přístupu k člověku, jako nástroji bezchybného odvedení práce. Zaměstnanec není vnímán jako součást podniku, podniku jako živého organismu. Živý organismus, ať člověk nebo podnik, jsou v neustálém pohybu a možnosti jejich vývoje jsou bez hranic.

3. Oblasti, které by se měly rozvíjet v rámci konceptuálního rozvoje lidského kapitálu.

Rozvíjet lidský kapitál systémem podnikového vzdělávání je nedostačující. Je nutné vnímat lidský kapitál mnohem komplexněji, stejně jako samotného člověka. Musí být rozvíjeny nejen vědomosti a dovednosti jednotlivců, ale i jejich klíčové kompetence, fyzické a duševní zdraví, loajalita zaměstnanců k zaměstnavateli, pozitivní a zdravá atmosféra v podniku atd.

Pět oblastí pro rozvoj komplexního rozvoje lidského kapitálu:

- zdravotní péče, optimalizace životního stylu (redukce zdravotních rizik)
- individuální přístup k zaměstnancům a stress management
- zdokonalování zaměstnanců – vzdělávání, pracovní rotace atd.
- podpora loajality, týmové spolupráce, zdravé atmosféry atd.
- adekvátní systém odměňování vč. benefitů jako nástroj motivace

Předpokládám, že pod individuální přístup k zaměstnancům spadá psychohygiena atp.

Postrádám zde potřebu transparentní a otevřené komunikace mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Na tom je neustále potřeba pracovat.

4. Možnosti aplikace a časová dotace výše uvedených způsobů rozvoje lidského kapitálu.

Aplikace uvedených způsobů rozvoje lidského kapitálu na pracovišti není problém. Pro stanovení časové dotace je nutné vhodnými prostředky zjistit poměr pracovní a mimopracovní doby (např. 10% z pracovní zátěže, 5% z pracovní doby a 5% z mimopracovního času). Časová investice by měla přijít z obou stran. Analýza potřeb či preferencí zaměstnanců by měla být povinností zaměstnavatele. Návrh investic lze odhadnout ve střednědobém horizontu.

Tím poměrem si nejsem jistý – z mého pohledu to nelze takto říci.