

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Lidský kapitál – význam, funkce a  
hodnocení**

**Šárka Stanglová**

© 2012

ČZU v Praze

Zadání práce - strana 1

Zadání práce – strana 2

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Lidský kapitál – význam, funkce a hodnocení" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce.

V Praze dne

---

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Mgr. Danielu Tothovi, Dr. za odborné vedení, trpělivost a cenné rady poskytnuté v průběhu vypracování mé diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala zaměstnancům Českého rozhlasu, zejména Ing. Miroslavu Dittrichovi, PhDr. Václavu Hradeckému, Naděždě Mečířové, PhDr. Markétě Součkové, Tomáši Vackovi, Aleši Vrzákovi a Karlu Zajícovi za ochotu při poskytování informací a vstřícný přístup při osobních konzultacích.

Lidský kapitál – význam, funkce a hodnocení

---

The Human Capital – The Economic Impact, the  
Function and the Assessment

## **Souhrn**

Diplomová práce se zabývá problematikou lidského kapitálu v novodobé ekonomice. Cílem této diplomové práce je navrhnout inovativní způsob hodnocení úrovně lidského kapitálu moderátorů ve veřejnoprávním médiu – v Českém rozhlase. Tento nástroj bude mít podobu vzorce a bude obsahovat důležité faktory, které vyjadřují požadavky na moderátory. Navržený vzorec bude sloužit především jako podklad pro hodnocení úrovně lidského kapitálu uchazečů o práci moderátora v rozhlase. Teoretická část práce se zabývá deskripcí a analýzou problematiky lidského kapitálu a pomocí těchto metod jsou objasněna teoretická východiska práce. Praktická část obsahuje případovou studii, zabývá se charakteristikou vybrané organizace, vlastním návrhem vzorce pro kvantifikaci úrovně lidského kapitálu budoucích moderátorů, a to za využití kvalitativní metody (nestrukturované rozhovory), evaluace a syntézy. V závěru práce je tento vzorec aplikován v praxi a je zde zhodnocena možnost jeho využití v budoucnosti.

## **Klíčová slova**

Lidský kapitál, znalosti, schopnosti, dovednosti, konkurenceschopnost, vzdělávání, hodnocení, měření

## **Summary**

The thesis is focused on human capital topic in a contemporary economy. The aim of the thesis is to suggest an innovative way of a human capital measurement, particularly human capital of presenters of public media – the Czech Radio. The method will be a formula including important factors and representing requirements which should be met by presenters. The suggested formula will be a measurement tool of human capital of applicants for a job as a presenter in the radio. A theoretical part of the thesis describes and analyses the human capital topic and in this way clarify a theoretical base. A practical part of the thesis includes a case study dealing with characterization of the selected organisation, suggestion of the formula for quantification of a human capital level of future presenters by using a quality (non-structured interviews), evaluation and synthesis method. In a conclusion of the thesis the formula is applied in praxis and the possibility of its usage in the future is evaluated.

## **Keywords**

Human Capital, Knowledge, Abilities, Skills, Competitiveness, Education, Assessment, Measurement

# Obsah

<b>1. Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2. Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl práce .....	13
2.2 Metodika .....	14
<b>3. Teoretická východiska .....</b>	<b>15</b>
3.1 Vývoj pohledu na lidský faktor.....	16
3.2 Teorie lidského kapitálu .....	17
3.3 Intelektuální kapitál.....	18
3.3.1 Lidský kapitál.....	19
3.3.2 Společenský kapitál.....	20
3.3.3 Organizační kapitál .....	20
3.4 Faktory ovlivňující lidský kapitál .....	21
3.5 Měření lidského kapitálu.....	25
3.5.1 Stupeň dosaženého vzdělání .....	26
3.5.2 Vzdělanostní potenciál společnosti (EPS) .....	27
3.5.3 Průměrná délka vzdělání (ALE).....	28
3.5.4 Střední délka vzdělávání (EE).....	29
3.5.5 Funkční gramotnost dospělých .....	31
3.5.6 Odhad tržní hodnoty lidského kapitálu .....	32
3.6 Investice do lidského kapitálu.....	33
3.6.1 Hodnocení investic do lidského kapitálu .....	34
<b>4. Praktická část .....</b>	<b>38</b>
4.1 Případová studie hodnocení moderátorů.....	38
4.2 Charakteristika Českého rozhlasu .....	40
4.2.1 Rozhlasoví moderátoři .....	42
4.2.2 Požadavky na rozhlasové moderátory.....	43
4.3 Výzkum poslechovosti .....	47
4.4 Oblasti hodnocení lidského kapitálu moderátorů.....	51



4.4.1	Vzdělání .....	52
4.4.2	Praxe.....	54
4.4.3	Schopnosti a dispozice .....	55
4.4.4	Psychologický faktor.....	58
4.5	Vzorec pro hodnocení úrovně lidského kapitálu moderátorů .....	62
<b>5.</b>	<b>Zhodnocení výsledků a doporučení .....</b>	<b>64</b>
<b>6.</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>67</b>
<b>7.</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>69</b>
7.1	Tištěné zdroje .....	69
7.1.1	Podniková literatura .....	70
7.2	Elektronické zdroje .....	70
<b>8.</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>71</b>

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1:	Návrh vzorce pro hodnocení úrovně lidského kapitálu moderátorů ...	13
Obrázek č. 2:	Hlavní faktory ovlivňující lidský kapitál .....	24
Obrázek č. 3:	Stanice Českého rozhlasu.....	42
Obrázek č. 4:	Oblasti hodnocení lidského kapitálu moderátorů.....	51

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1:	Schopnosti testované u uchazečů o práci moderátora.....	39
Tabulka č. 2:	Standardní délka jednotlivých stupňů studia.....	53
Tabulka č. 3:	Délka praxe .....	55
Tabulka č. 4:	Test slovní zásoby a kvality českého jazyka.....	56
Tabulka č. 5:	Test mluveného projevu .....	56
Tabulka č. 6:	Test všeobecného přehledu .....	57
Tabulka č. 7:	Schopnosti a dispozice .....	58

Tabulka č. 8:	Odolnost vůči stresu, nervozitě a týmová spolupráce.....	60
Tabulka č. 9:	Objektivita, pohotovost.....	61
Tabulka č. 10:	Psychologický faktor.....	61
Tabulka č. 11:	Koeficienty důležitosti .....	63
Tabulka č. 12:	Úroveň lidského kapitálu moderátorů .....	65

## Seznam grafů

Graf č. 1:	Střední délka vzdělávání ve vybraných zemích OECD (2009) .....	30
Graf č. 2:	Programové schéma ČRo 1 – Radiožurnál .....	45
Graf č. 3:	Programové schéma ČRo 2 – Dvojka (Praha) .....	45
Graf č. 4:	Programové schéma ČRo 3 – Vltava .....	46
Graf č. 5:	Odhady poslechovosti včera – celoplošné rozhlasové stanice.....	48
Graf č. 6:	Poslechové křivky ČRo 1 a ČRo 2 – všední den (2011).....	49
Graf č. 7:	Odhad podílu na trhu – rozhlasové stanice .....	50

## Seznam příloh

Příloha č. I:	Obyvatelstvo ČR podle nejvyššího ukončeného vzdělání.....	71
Příloha č. II:	Organizační struktura Českého rozhlasu .....	72
Příloha č. III:	Hodnocení jednotlivých oblastí lidského kapitálu moderátorů.....	73

# 1. Úvod

Pod pojmem kapitál si každý jistě něco vybaví. Někdo si představí nemovitost, jiný třeba osobní automobil či bankovní účet. Kapitál ovšem nepředstavují jen tato hmotná aktiva, ale i jiná, která v dlouhém období přinášejí nějaký užitek či produkují výstupy. Jde tedy o hmotný majetek, ale i nehmotný, mezi který lze zařadit i lidský kapitál, jehož nositeli jsou lidé a lze ho v novodobé ekonomice považovat za jedno z největších bohatství každého podniku či organizace. Narozdíl od jiných forem kapitálu má lidský kapitál specifickou vlastnost, nelze totiž oddělit od jeho nositele.

Dle OECD<sup>1</sup> je lidský kapitál definován jako znalosti, schopnosti, dovednosti a vlastnosti jednotlivce, které mu usnadňují dosažení či vytvoření osobního, sociálního a ekonomického blahobytu.

Proč by se podniky měly zajímat o lidský kapitál? Již nestačí vlastnit kvalitní techniku a využívat nejnovější technologie k tomu, aby podnik získal konkurenční výhodu na trhu. Mnohem větší důraz se dnes klade na získání kvalitních pracovníků, jejich schopnosti a dovednosti. Pro podniky je důležité, aby jejich zaměstnanci byli nejen šikovní, ale aby byli i ochotní své dosud nabyté znalosti a dovednosti dále rozvíjet. V praxi totiž není příliš časté, že by podnik získal pracovníka, který by přesně odpovídal svými znalostmi, schopnostmi a dovednostmi požadavkům dané společnosti na konkrétní pracovní pozici. Předpokládá se zde tedy nutnost dalšího vzdělávání. Lidé jsou ta složka organizace, která je schopna se učit, přijímat změny, inovace či být flexibilní. Kvalifikovaní pracovníci mohou být často zdrojem konkurenční výhody, proto by péče o zaměstnance měla být jednou z nejdůležitějších činností personálního oddělení v podniku. Aby bylo možné lidský kapitál určitým způsobem řídit, je nutné ho umět nějakým způsobem měřit, ohodnotit. Jak ale efektivně ohodnotit úroveň lidského kapitálu, když se jedná o ukazatel kvalitativní povahy? Problematikou měření hodnoty lidského kapitálu se zabývá řada ekonomů. Dosud neexistuje žádný jednotný obecný přístup k měření úrovně lidského kapitálu, který by se dal univerzálně aplikovat.

---

<sup>1</sup> OECD Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj je mezivládní organizace, v současnosti je jejími členy 34 ekonomicky nejrozvinutějších zemí světa. Jde o ekonomickou a sociálně-politickou spolupráci členských zemí, které přijaly principy demokracie a tržní ekonomiky.

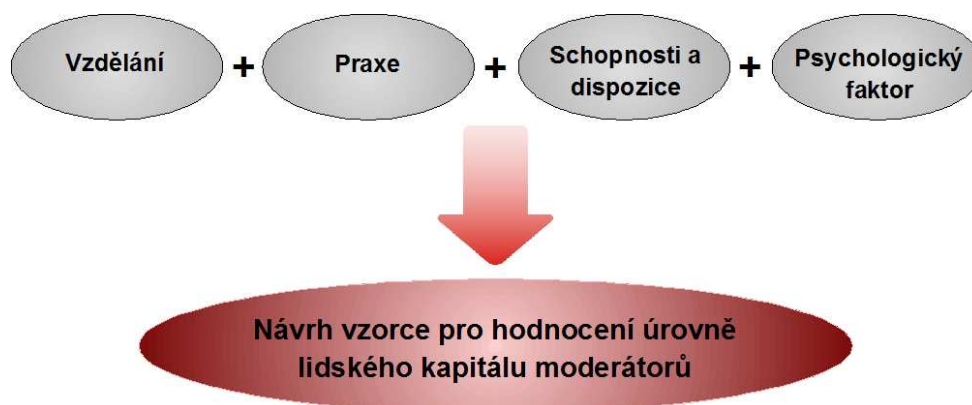
Z kvalitativní povahy tohoto ukazatele vyplývá, že nelze naprosto přesně ohodnotit úroveň lidského kapitálu, ale je zde snaha vytvořit takový ukazatel, který by se co nejvíce přiblížil alespoň jeho teoretické hodnotě. Při tvorbě takového ukazatele je potřeba zohlednit faktory, které jsou pro dané hodnocení klíčové. Pokud jsou tyto faktory dobře identifikovány a kvantifikovány, je to základ k úspěšnému a výstižnému hodnocení úrovně lidského kapitálu, což může mít v podniku širší využití, např. může sloužit jako podklad pro ohodnocení úrovně lidského kapitálu uchazečů o práci v daném podniku, ke stanovení strategie dalšího vzdělávání zaměstnanců či jako podklad pro tvorbu mzdových předpisů. Pokud se organizace zajímá o své zaměstnance a o jejich lidský kapitál, dokáže ho nějakým způsobem měřit a tím i efektivně řídit, splňuje tak jednu z důležitých podmínek, aby byla schopna úspěšně fungovat v tržním prostředí.

## 2. Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je navrhnout inovativní způsob hodnocení úrovně lidského kapitálu klíčových zaměstnanců ve veřejnoprávním médiu – v Českém rozhlasu. Těmito klíčovými zaměstnanci, ať v médiu veřejné služby či komerčním rádiu, jsou beze sporu moderátoři, protože jsou hlavním spojovacím prvkem mezi rozhlasovým vysíláním a posluchačem. Jejich činnost se tedy podílí na výsledcích výzkumu poslechovosti, což je důležitý ukazatel úspěšnosti či oblíbenosti dané rozhlasové stanice. Tento nově navržený nástroj k hodnocení úrovně lidského kapitálu moderátorů bude mít podobu vzorce a bude obsahovat důležité faktory, které vyjadřují požadavky na tyto zaměstnance. Tyto faktory lze rozdělit do čtyř základních oblastí hodnocení, jak je uvedeno na obrázku č. 1. Navržený vzorec bude sloužit především jako podklad pro hodnocení úrovně lidského kapitálu uchazečů o práci moderátora v rozhlasu, protože dosud se při výběrovém řízení nepoužívá hodnocení budoucích moderátorů pomocí kvantifikace jejich lidského kapitálu. Dále bude možné toto hodnocení využít jako jeden z podkladů pro zvyšování kvality lidského kapitálu v podobě stanovení strategie dalšího možného vzdělávání a rozvoje těchto zaměstnanců. Teorie lidského kapitálu a jejich aplikace v praxi vede ke zvýšení konkurenceschopnosti v České republice.

Obrázek č. 1: Návrh vzorce pro hodnocení úrovně lidského kapitálu moderátorů



Zdroj: vlastní zpracování

## 2.2 Metodika

Tato diplomová práce je zaměřena na problematiku lidského kapitálu a zdůraznění jeho významu v novodobé ekonomice. Vymezuje lidský kapitál jako pojem, představuje ho jako faktor ekonomického růstu, vysvětluje, jak je složitá problematika jeho měření a jak je v dnešní tržní ekonomice pro podniky výhodné a zároveň velmi důležité do něj investovat. V teoretické části práce bude využita především deskriptivně-analytická metoda. Literární rešerše bude zpracována na základě prostudování odborné literatury, zaměřující se především na problematiku lidského kapitálu, ze které budou selektivně vybrány podstatné informace a pomocí kompilace zpracovány v teoretická východiska.

K vypracování empirické části diplomové práce byl vybrán právě Český rozhlas a to především z důvodu, že představuje organizaci, kde jsou lidé a lidský faktor beze sporu nejdůležitějšími aktivy organizace. Moderátorům je ve veřejnoprávním rozhlase věnována velká část vysílacího času a právě moderátoři představují hlavní spojovací prvek mezi posluchačem a rádiem. V první řadě bude v praktické části této diplomové práce vypracována případová studie, která poukáže na současně využívané způsoby hodnocení rozhlasových moderátorů a v případě zjištění nedostatků bude navržen nový způsob hodnocení úrovně jejich lidského kapitálu. Tento postup bude zahrnovat evaluační metodu.

Informace, potřebné k vypracování praktické části, budou získány prostřednictvím dotazovacího nástroje v podobě nestrukturovaných rozhovorů s vybranými odborníky Českého rozhlasu. Tyto rozhovory budou kvalitativní povahy a nebudou obsahovat konkrétně znějící otázky, ale jen téma, na které bude rozhovor veden. V rámci tohoto výzkumu je důležité proniknout do hloubky dané problematiky, což neumožňují standardizované dotazovací nástroje. Informace, zjištěné pomocí dekódování uskutečněných rozhovorů, budou pomocí syntézy zpracovány do návrhu inovativního přístupu k hodnocení úrovně lidského kapitálu, který bude mít podobu vzorce. V závěru praktické části bude tento vzorec cvičně aplikován v praxi ve veřejnoprávním médiu a bude zhodnocena možnost jeho využití v budoucnosti.

### 3. Teoretická východiska

K porozumění tomu, proč ekonomiky států rostou, je potřeba se nejdříve zaměřit na to, proč probíhají různé ekonomické aktivity. Význam výrobních faktorů je pro ekonomiku nesporný a v ekonomické teorii bývají uváděny většinou tři hlavní výrobní faktory. První z nich je zřejmý, je jím půda. Bez půdy by nebylo možné pěstovat žádné plodiny a nebylo by kde postavit továrnu. Dalším faktorem je práce, neboli lidská činnost, která přemění přírodní zdroje ve statky. Třetím výrobním faktorem je kapitál, který je narozdíl od práce a půdy výsledkem již předchozí produkce.

U druhého jmenovaného faktoru, práce, došlo v minulosti ke značnému vývoji v pohledu na něj. V minulosti bylo na pracovníky pohlíženo jako na masu, která byla schopna dělat fyzickou práci a vlastně ani moc nezáleželo na tom, jaké mají znalosti, schopnosti či dovednosti. Výjimku v tomto způsobu myšlení představoval v 18. století skotský ekonom Adam Smith (1723 – 1790). Smith ostře kritizoval teorii merkantilismu, kdy podle něj není možné měřit společenský blahobyt dle množství nahromaděných peněz či drahých kovů, nýbrž je potřeba zohledňovat celkovou životní úroveň obyvatelstva. Ve svém díle *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů* uváděl, že ekonomická aktivita není poháněna pracovníky jako kolektivní masou, nýbrž požadovanými a užitečnými schopnostmi a dovednostmi jednotlivých členů společnosti. Investice do jejich dalšího vzdělávání a vylepšování jejich schopností a dovedností se v budoucnu vrátí a může přispět kladně i k růstu národní ekonomiky daného státu. Za hlavní faktor růstu ekonomické úrovně země považoval práci, konkrétně dělbu práce. Nejlepší podmínky pro dělbu práce poskytoval velký trh, nejdříve národní, později samozřejmě i mezinárodní trh. S dělbou práce neodmyslitelně souvisí specializace, kterou je nutno z důvodu konkurenceschopnosti dále rozvíjet. Ačkoliv Smith věřil a tvrdil, že schopnosti jednotlivce jsou určitým druhem kapitálu, trvalo ještě dlouhou dobu, než si lidský kapitál našel v ekonomice své místo.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> KEELEY, Brian. *Human Capital – How what you know shapes your life*. Paris: OECD Publishing, 2007. 147 s. ISBN 92-64-02908-7 s. 28

### 3.1 Vývoj pohledu na lidský faktor

Názory na lidský potenciál v podniku prošly v minulosti určitým vývojem. Tento vývoj lze rozdělit na tři etapy. Jako jeden z prvních zavedl americký podnikatel Henry Ford technologii pásové výroby automobilů, aby byl schopen uspokojit rostoucí poptávku po levných autech. Zde byl požadavek na zaměstnance, aby u pásu prováděli několik naučených rutinních pohybů a opakováním je dovedli k dokonalosti. Práci těchto dělníků mohl vykonávat kdokoliv, kdo byl ochoten naučit se určitý sled operací. Pásová výroba nevyžadovala žádné speciální schopnosti či dovednosti a lidské vlastnosti mohly naopak práci spíše komplikovat. Na lidi bylo pohlíženo pouze jako na stroje, které byly ovšem až na druhém místě za výkonností opravdových strojů.

Později začala být zdůrazňována morálka kolektivu jako důležitý prvek v podniku a vznikl názor, že lidé by mohli přispívat k výrobní činnosti podniku sami od sebe. V letech 1927 – 1932 ukázaly studie americké firmy Western Electric, že pokud se vedení firmy o své dělníky zajímá, jsou schopni podávat vyšší pracovní výkon. Poprvé zde byla zohledněna i lidská stránka výrobního procesu, na pracovníky bylo pohlíženo jako na určitý zdroj, což byl základ pro vznik budoucího personálního řízení. Byla zohledňována nejen kvantitativní stránka lidského faktoru, jako třeba množství vykonané práce, ale i kvalitativní stránka, kterou představuje např. tvořivost, motivace či vytváření podnikové kultury.

Se zvyšujícím se zájmem podniku o člověka je spojena oblast vzdělávání. Nejprve bylo vzdělávání spíše výsadou řídicích pracovníků, protože u dělníků nebyla potřeba, aby byli vzdělání, když bylo důležité jen to, aby vykonávali stále dokola určitý naučený sled pracovních operací. Postupem času byl ale tento rozdíl smazán a dnes si podniky uvědomují, že je velmi důležité své zaměstnance vzdělávat, prohlubovat jejich dosud nabyté znalosti, schopnosti a dovednosti a také o ně pečovat, protože právě lidé jsou nositeli znalostí a pokud by přešli ke konkurenci, ztratí obvykle podnik svou pozici na trhu.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2004. 131 s. ISBN 80-7179-884-3 s. 7-8



## 3.2 Teorie lidského kapitálu

Základy teorie lidského kapitálu jsou spojovány především se jmény dvou amerických ekonomů Theodore W. Schultz (1902-1998) a Gary S. Becker (\*1931). Theodore Schultz získal doktorát na univerzitě ve Wisconsinu a svou práci zasvětil především problematice hospodářsky nerozvinutých zemí. V roce 1979 získal Nobelovu cenu za ekonomii a z jeho nejvýznamnějších děl lze jmenovat např. *The Economic Value of Education* (1963) nebo *Investment in Human Capital* (1971). Gary Becker studoval matematiku na Princeton University a později získal doktorát z ekonomie na University of Chicago pod vedením známého amerického liberálního ekonomy Milтона Friedmana. V roce 1992 obdržel Nobelovu cenu za ekonomii. Z jeho děl lze jmenovat např. *Lidský kapitál*, ve kterém pomocí různých analýz a statistických metod prokázal výnosnost investic do vzdělání a lidského kapitálu. Jeho stěžejním dílem je titul *Ekonomický přístup k lidskému chování*, ve kterém říká, že člověk se snaží maximalizovat svůj užitek na základě sestaveného žebříčku priorit. Se svým kolegou z Chicagské univerzity založil tzv. ekonomii času, kde definuje náklady obětované příležitosti, které představují hodnotu toho, co člověk musí obětovat, pokud věnuje svůj čas nějaké činnosti. Oba tyto významní ekonomové pohlíželi na vzdělání jako na investici, která člověku v budoucnu přinese na základě jeho větších znalostí a schopností více pracovních příležitostí, vyšší mzdu, vyšší produktivitu práce a tím i podpoří ekonomický růst země. Schultz přirovnával investici člověka do svého vzdělání k investici podniku např. do výrobního stroje. Obě tyto investice představují současné náklady, ale v budoucnu se očekává, že svému držiteli přinesou výnosy.

Známa je Beckerova definice, která může být považována za základní kámen teorie lidského kapitálu: “Lidský kapitál jsou schopnosti, dovednosti a odpovídající motivace tyto schopnosti a dovednosti uplatnit.”<sup>4</sup>

V tomto období se také lidský kapitál začal objevovat v produkčních funkcích jako jeden z faktorů. Dalším ekonomem, který se zabýval významností lidského

---

<sup>4</sup> MAZOUCH, Petr; FISCHER, Jakub. *Lidský kapitál – měření, souvislosti, prognózy*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2011. 116 s. ISBN 978-80-7400-380-6 s. 1

kapitálu, je Robert Solow. Solow sice nezahrnuje lidský kapitál do svého modelu přímo jako samostatný faktor, ale uvádí, že tzv. reziduální faktor, který představoval 90 % ekonomického růstu na pracovníka ve Spojených státech v letech 1915 - 1955, může být z větší části vysvětlen lidským kapitálem.<sup>5</sup>

Teorie lidského kapitálu zdůrazňuje, že organizacím se investice do lidí, tedy do nositelů intelektuálního kapitálu, bohatě vyplatí. Ti totiž představují určitou formu bohatství a podnik by se měl snažit nejen tyto zaměstnance získat a rozvíjet dále jejich schopnosti a dovednosti, ale také by se měl snažit si takové zaměstnance udržet a tím získat konkurenční výhodu.

### 3.3 Intelektuální kapitál

Intelektuální kapitál lze definovat jako soubor znalostí, které jsou k dispozici danému podniku. Tyto nehmotné zdroje spolu s hmotnými zdroji pak vytváří tržní hodnotu podniku. Intelektuální kapitál je možno také vnímat jako rozdíl mezi tržní a účetní hodnotou podniku, kdy účetní hodnota zahrnuje především hmotná aktiva. V moderní ekonomice můžeme sledovat, že největší pozornost v podniku se postupně přesouvá z nejmodernějších technologií spíše na oblast lidského faktoru, kapitálu. Nositeli intelektuálního kapitálu v organizaci jsou lidé, jejichž schopnosti a dovednosti zvyšují hodnotu a konkurenceschopnost daného podniku. O intelektuálním kapitálu je vhodné mluvit zejména tam, kde člověk projevuje kreativitu, tvůrčí myšlení a je schopen vytvářet novou přidanou hodnotu.<sup>6</sup> Péče o tento kapitál je tedy důležitou součástí podniku a každá společnost by jí měla věnovat pozornost. V rámci intelektuálního kapitálu rozlišujeme tři druhy kapitálu, a to lidský, společenský a organizační kapitál.

---

<sup>5</sup> FILIPOVÁ, Lenka. *Lidský kapitál a jeho efektivní využití jako zdroj ekonomického růstu v České republice*. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky, 2008. 95 s. ISBN 80-86729-38-9 s. 6

<sup>6</sup> PETŘÍKOVÁ, Růžena a kol. *Moderní management znalostí (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2010. 323 s. ISBN 978-80-7431-011-9

### 3.3.1 Lidský kapitál

Termín lidský kapitál je připisován ekonomu Theodoru Schultzovi, který ho definoval jako všechny lidské vrozené či získané schopnosti a vlastnosti, které jsou cenné a mohou být dále rozvíjeny. Bontis a kol. tuto definici dále upřesnil. „Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.”<sup>7</sup>

Lidský kapitál je soubor schopností, znalostí a dovedností, které vlastní zaměstnanci a přispívají tak k větší tržní hodnotě podniku. Je důležité si uvědomit, že jsou to právě lidé, kdo jsou vlastníky tohoto kapitálu, a ne podniky. Každý člověk se může tedy svobodně rozhodnout, jak se svým kapitálem naloží a do jakých činností bude věnovat svůj čas a energii. Důležitou roli zde tedy hraje i angažovanost a motivace zaměstnanců. V tradičně řízené společnosti se odhaduje, že znalosti jsou zdokumentovány jen asi z 10 % a zbylých 90 % se nachází v hlavách zaměstnanců. Společnosti si ale uvědomují, že je důležité znalosti zachovávat ve firmě a zamezit tak jejich částečné ztrátě způsobené odchodem zaměstnanců z podniku.<sup>8</sup> Dokumentovat a zaznamenávat znalosti podnikům umožňují různé druhy softwarů, které se stále zdokonalují tak, aby vyhovovaly potřebám dnešní moderní společnosti.

Úspěšné společnosti se snaží maximálně efektivně využívat znalosti svých pracovníků a získat tím konkurenční výhodu. Tento nehmotný kapitál je kvalitativní povahy a je těžké ho nějak kvantifikovat, ale je zřejmé, že může být firmami již mnohem více ceněn než kapitál hmotný či finanční. Jeho kvantifikace je důležitá pro různá srovnávání a také pro stanovení nejlepší možné strategie rozvoje lidských zdrojů v rámci podniku. Lidský kapitál je důležitá součást každé organizace, která přispívá k jejímu úspěchu prostřednictvím přidané hodnoty. Tímto nehmotným kapitálem se v podniku zabývá personální oddělení, které se snaží získat pro podnik potencionálně

---

<sup>7</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3 s.50

<sup>8</sup> STÝBLO, Jiří. *Lidský kapitál v nové ekonomice*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2001. 103 s. ISBN 80-86419-12-6 s. 59

zajímavé zaměstnance a pečovat o ně tak, aby neměli důvod podnik v budoucnu opustit. Pečovat o lidský kapitál svých zaměstnanců neznamená pouze jim nabídnout možnost dalšího vzdělávání v rámci podniku, zajistit jim odborné školení či účast na zajímavém workshopu, ale spadá sem např. i poskytnutí možnosti využití lékařské péče svému zaměstnanci a jeho rodinným příslušníkům nebo zajištění příjemného pracovního prostředí. Investice do vzdělávání a dalšího rozvoje svých pracovníků je důležitou podmínkou úspěšného fungování podniku v tržním prostředí.

### 3.3.2 Společenský kapitál

Společenský kapitál, někdy nazývaný též vztahový kapitál, je další složka intelektuálního kapitálu. Robert Putnam ho definoval jako „rysy společenského života, tedy sítě vztahů, normy, očekávání a závazky, které umožňují účastníkům společně efektivněji pracovat při sledování sdílených cílů“. Společenský kapitál tvoří vzájemné vztahy a propojení mezi jednotlivými lidmi v podniku, které vytváří různé sociální sítě. Jsou to znalosti, které jsou vytvářeny pomocí komunikace mezi pracovníky, partnery, zákazníky atd., a proto je důležité, aby pracovní prostředí bylo příjemné.<sup>9</sup>

### 3.3.3 Organizační kapitál

Organizační kapitál představují institucionalizované znalosti podniku, které jsou zaznamenány v podnikových databázích, příručkách, standardech atd. Vlastníkem těchto znalostí je daný podnik. Jde zejména o různé metody, procesy, koncepce, firemní kulturu, infrastrukturu atd. Jednotlivé postupy či procesy vznikají pomocí znalostí lidí, ale jedná se většinou o kapitál, který je ve firmě zakořeněn a není závislý na tom, kdo ho vytvořil. S odchodem zaměstnance tedy zůstává organizační kapitál v podniku. Někdy je tento kapitál označován také jako strukturální kapitál.

---

<sup>9</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3 s. 51

### 3.4 Faktory ovlivňující lidský kapitál

Jedním ze základních faktorů, které ovlivňují lidský kapitál, je beze sporu **genetická výbava člověka**. Tyto vrozené schopnosti a vlastnosti získává každý jedinec od svých předků. Jestliže má člověk tzv. talent, který je dále rozvíjen vlivem prostředí či dalším vzděláváním a výcvikem, může to pro něj znamenat velkou výhodu do budoucna. Dá se říci, že je schopen dosahovat lepších výsledků s relativně menším úsilím.<sup>10</sup>

Při posuzování vlivů působících na lidský kapitál nelze vynechat rozhodující vliv, a to **vliv rodinného prostředí**. Rodina zásadním způsobem ovlivňuje vývoj dětí, nejen jejich schopnosti a dovednosti, ale také jejich návyky, pohled na svět a utváření hodnotových žebříčků životních priorit. Původní rozdíly ve vrozených dispozicích dětí lze během jejich vývoje ovlivnit jak pozitivně, tak i negativně. Pokud jsou děti v rodinném prostředí dobře vedeny, snadněji si tak osvojí další návyky a dovednosti, co se týče povinné školní docházky i osobního života. Svět jim pak připadá mnohem zajímavější a pestřejší, mají sami zájem o načerpání dalších informací a zážitků. Prostřednictvím čtení pohádek a jiných knížek získávají nejen základní gramotnost, ale také poznávají a rozšiřují svou fantazii, malováním podporují svou kreativitu, zpěvem a hrou na hudební nástroj zjišťují své umělecké nadání a zlepšují jemnou motoriku. Děti, které se věnují nějakému sportu, si nejen udržují a zlepšují svou fyzickou kondici, ale zároveň se učí i hře “fair play” a čestnému chování. Rodiče mají zásadní vliv na úroveň vzdělání svých dětí, utváření jejich životních priorit a pomáhají spoluutvářet jejich postoje k ostatním lidem ve společnosti i jejich způsoby chování.<sup>11</sup>

Dalším důležitým faktorem, využívaným při hodnocení úrovně lidského kapitálu, je **stupeň dosaženého vzdělání**. Ten lze rozdělit na tři stupně: základní vzdělávání, což představuje povinná školní docházka, dále sekundární vzdělávání a terciální vzdělávání. Aby bylo možné sledovat, shromažďovat a zpracovávat vzdělávací

---

<sup>10</sup> MAZOUCH, Petr; FISCHER, Jakub. *Lidský kapitál – měření, souvislosti, prognózy*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2011. 116 s. ISBN 978-80-7400-380-6 s. 2-3

<sup>11</sup> KAMENÍČEK, Jiří. *Lidský kapitál – úvod do ekonomie chování*. 1. vydání. Praha: Karolinum, 2003. 248 s. ISBN 80-246-0449-3 s. 19

statistiky jak v jednotlivých zemích, tak i v mezinárodním měřítku, byla vytvořena v rámci UNESCO v roce 1976 Mezinárodní standardní klasifikace vzdělávání ISCED (International Standard Classification of Education). Od té doby proběhla již řada aktualizací, v roce 1997 byly schváleny změny týkající se úrovně vzdělávání i oborů vzdělávání. Klasifikace ISCED 1997 má sedm úrovní vzdělávání (0 – 6), které mohou mít vnitřní členění. Překlad ISCED 1997 vydal Ústav pro informace ve vzdělávání Praha v roce 1999. Zde je u každé úrovně vzdělávání uvedeno odpovídající vzdělávání poskytované v České republice.<sup>12</sup>

Samotný ukazatel stupěň dosaženého vzdělání neposkytuje informaci o tom, jak dlouhá doba uplynula od ukončení vzdělávání. Toto je důležitá informace, protože čím delší je tato doba, tím spíše je pravděpodobné, že znalosti absolventa nebudou postihovat současné trendy, inovace a změny v tom daném oboru, který studoval. Znalosti, které dříve zabezpečovaly přehled v daném oboru a úspěch v pracovním životě, nemusí dnes postačit, pokud nejsou aktualizovány a doplňovány. Tempo růstu ve vědě, technice a veškerých dalších činnostech se neustále zrychluje a školství na tyto změny musí umět reagovat. Obzvláště vysoké školy by měly připravovat své studenty jako budoucí odborníky s určitým předstihem, vycházejícím z kvalifikovaných prognóz. Stupeň dosaženého vzdělání zároveň neposkytuje informaci o tom, jak moc absolvent využívá nabyté znalosti a dovednosti ze studií v profesní praxi.<sup>13</sup>

Ačkoliv je tento ukazatel pro měření úrovně lidského kapitálu nepřiliš dokonalý, jeho výhoda spočívá v jeho poměrně častém zjišťování. Nejvyšší dosažené vzdělání bývá jednou z otázek téměř všech šetření obyvatelstva, z těch nejrozsáhlejších lze jmenovat Sčítání lidu, domů a bytů, které zabezpečuje Český statistický úřad, dále např. Výběrové šetření pracovních sil atd.

Kromě formálního vzdělávání, které probíhá ve vzdělávacích institucích, je upraveno právními předpisy a je završeno získáním příslušného vysvědčení či diplomu, je velmi častým způsobem zvyšování kvality lidského kapitálu také **neformální**

---

<sup>12</sup> ČSÚ [online], *Mezinárodní standardní klasifikace vzdělávání – ISCED*, [cit. 2011-12-29], dostupné z < [http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/mezinarodni\\_standardni\\_klasifikace\\_vzdelavani\\_isced\\_>](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/mezinarodni_standardni_klasifikace_vzdelavani_isced_>)

<sup>13</sup> BENEŠ, Milan a kol. *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu*. 1. vydání. Praha: EUROLEX BOHEMIA, 2004. 180 s. ISBN 80-86861-04-X s. 13

**vzdělávání.** To probíhá za účasti odborného lektora a účastníci těchto kurzů získávají nové, či zdokonalují své původní znalosti a dovednosti. Jedná se zejména o různé kurzy, navštěvované ve volném čase, školení, přednášky, ale i třeba rekvalifikace. Tento typ vzdělávání ovšem není zakončen dovršením vyššího stupně vzdělání. Častým zdrojem získávání znalostí, schopností a dovedností jsou zkušenosti získané v běžném každodenním životě. Jedná se o tzv. **informální vzdělávání**, které je zpravidla charakteristické neorganizovaností a nesystematičností v získávání nových poznatků a člověk většinou nemá možnost objektivně si ověřit takto nabyté zkušenosti, znalosti a dovednosti.<sup>14</sup>

Další důležitou oblastí zvyšování kvality lidského kapitálu jsou **praktické zkušenosti** získané během profesní praxe. Spolu s nejvyšším dosaženým vzděláním tvoří oblast, o kterou se nejvíce zajímají personalisté, kteří mají na starosti přijímání nových pracovníků do týmu. Praktické zkušenosti nejsou příliš snadno kvantifikovatelné především z důvodu, že rostoucí zkušenost nemusí nutně pozitivně ovlivnit i kvalitu pracovního výkonu. Častým jevem je, že člověk má tendenci řešit nastalé situace analogicky, tedy používá u nových problémů původní řešení, které již používal v jiných situacích dříve, čili se dopouští stále stejných chyb. Získávání praktických zkušeností v zaměstnání není činnost nahodilá, ale často se jedná o řízený proces. Některé zkušenosti vznikají z neplánovaných situací a jsou pochopeny a využity jen částečně, nebo dokonce vůbec.<sup>15</sup>

Výcvik na pracovním místě v konkrétním podniku lze rozdělit na všeobecný výcvik a specifický výcvik. *Všeobecný výcvik*, neboli výcvik obecně uplatnitelných dovedností, znamená přínos nejen pro firmu, která výcvik poskytuje, ale potencionálně i pro všechny ostatní firmy. Nositelem znalostí je totiž člověk a pokud by takový zaměstnanec podnik opustil, je celkem pravděpodobné, že nabyté znalosti a vědomosti využije i u jiného zaměstnavatele. Příkladem mohou být jazykové kurzy, kurzy práce s výpočetní technikou, ale třeba i mechanik, který prošel výcvikem v armádě a může své

---

<sup>14</sup> MAZOUCH, Petr; FISCHER, Jakub. *Lidský kapitál – měření, souvislosti, prognózy*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2011. 116 s. ISBN 978-80-7400-380-6 s. 6-8

<sup>15</sup> BENEŠ, Milan a kol. *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu*. 1. vydání. Praha: EUROLEX BOHEMIA, 2004. 180 s. ISBN 80-86861-04-X s. 13-14

nabyté schopnosti uplatnit v automobilovém, leteckém či jiném strojném průmyslu. Všeobecný lidský kapitál jsou univerzální znalosti, schopnosti a dovednosti, které jsou využitelné téměř ve všech oblastech lidské činnosti. Pokud firmy podnikají v prostředí, kde je vysoká konkurence, je obvyklé, že část nákladů všeobecného výcviku přesouvají na absolventy těchto výcviků. Existuje i výcvik, který zvyšuje produktivitu zejména ve firmě, kde je absolvován. Tento typ výcviku se nazývá *specifický výcvik*. Dokonale specifický výcvik znamená, že produktivita člověka, který tento výcvik absolvoval, by se nikterak nezměnila, pokud by přešel pracovat do jiné firmy (tento typ výcviku se ale v praxi téměř nevyskytuje). Příkladem specifického výcviku je např. výcvik pilota bojového letounu, ale i seznámení zaměstnance s organizací, což zvyšuje produktivitu především v dané firmě a ne v jiných společnostech. Převážná část výcviku na pracovním místě je specifická, ale zbylá část se týká výcviku všeobecně uplatnitelných dovedností.<sup>16</sup>

Úroveň a kvalita lidského kapitálu je ovlivňována mnoha faktory, ty nejdůležitější, které zde byly jmenovány, jsou pro přehlednost znázorněny v obrázku č. 2. Je důležité si uvědomit, že všechny tyto faktory se navzájem ovlivňují.

Obrázek č. 2: Hlavní faktory ovlivňující lidský kapitál



Zdroj: vlastní zpracování

<sup>16</sup> KAMENÍČEK, Jiří. *Lidský kapitál – úvod do ekonomie chování*. 1. vydání. Praha: Karolinum, 2003. 248 s. ISBN 80-246-0449-3 s. 27-34



### 3.5 Měření lidského kapitálu

Jak již bylo uvedeno, lidský kapitál je výsledkem vlivu různých faktorů – genetických dispozic, rodinného prostředí, stupně dosaženého vzdělání, včetně dalšího vzdělávání a praktických zkušeností. Při komplexním měření lidského kapitálu musí být brán zřetel na všechny tyto vlivy, což je ale velmi obtížné a do určité míry nereálné. Ohodnotit a kvantifikovat stupeň dosaženého vzdělání je celkem dobře možné, ale jak ohodnotit např. genetické dispozice či rodinné prostředí?

Vlády jednotlivých zemí mají zájem na monitorování znalostí a dovedností jejich dospělé populace, aby mohly lépe odhadnout, jak jsou jako země schopné čelit výzvám této moderní společnosti. Gramotnost je důležitá nejen z hlediska osobního rozvoje, ale také z hlediska společenského a ekonomického růstu země. Rozvoj lidského kapitálu je časově i finančně náročný, ale protože je mnohdy považován za jednu z nejdůležitějších složek tržní hodnoty podniku, je důležité jeho hodnoty nějakým způsobem efektivně a účinně měřit. Měření lidského kapitálu je důležitým zdrojem informací z hlediska formulace strategie rozvoje lidských zdrojů a zároveň zhodnocení efektivnosti uplatňování personální politiky v podniku. Zdrojem přidané hodnoty v podniku jsou právě lidé a jejich znalosti a schopnosti a pro firmu je důležité tyto informace analyzovat a přispět tím k rozvoji a efektivnímu využívání lidských zdrojů včetně lidského kapitálu.<sup>17</sup>

Z definice lidského kapitálu, který je označován jako soubor vlastností, znalostí, schopností a dovedností jedince, je zřejmé, že tento ukazatel je kvalitativního charakteru. Z tohoto důvodu je téměř nemožné stanovit přesnou úroveň lidského kapitálu. Pro potřeby měření je tedy důležité vyjádřit hodnotu lidského kapitálu pomocí kvantitativních ukazatelů (především z důvodu možnosti využití statistických metod). Z toho vyplývá, že všechny současné ukazatele lidského kapitálu představují pouze jeho

---

<sup>17</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3 s. 54

přibližnou hodnotu a neexistuje žádný jediný univerzální klíč k přesnému hodnocení úrovně lidského kapitálu.<sup>18</sup>

V současné době jsou využívány tři hlavní přístupy k hodnocení lidského kapitálu, tyto přístupy však zohledňují vždy jen určité atributy lidského kapitálu. První přístup je založen na stupni nejvyššího dosaženého vzdělání. Tento přístup ke kvantifikaci lidského kapitálu je značně zjednodušený, a proto jsou jako alternativní ukazatele k nejvyššímu dosaženému vzdělání využívány další ukazatele, jako je vzdělanostní potenciál společnosti, průměrná délka vzdělání a střední délka vzdělávání. Druhý přístup je založen na přímém měření a ohodnocení znalostí, schopností a dovedností jednotlivců a je označován jako testování funkční gramotnosti dospělých. Třetí přístup se zabývá odhadem tržní hodnoty lidského kapitálu.<sup>19</sup>

### 3.5.1 Stupeň dosaženého vzdělání

Jedním z nejčastěji používaných ukazatelů při měření úrovně lidského kapitálu je stupeň nejvyššího dosaženého vzdělání. Tento ukazatel je využíván buď jako samostatná hodnota, nebo je součástí dalších ukazatelů. Tento nástroj je v mnohém ohledu nedokonalý, protože nezohledňuje objem a obsah znalostí a dovedností, ani efektivitu v rámci jednotlivých stupňů studia a časovou náročnost, ale jeho výhoda spočívá v jeho častém zjišťování. V České republice je v současnosti nejrozsáhlejším šetřením, zjišťujícím nejvyšší dosažené vzdělání obyvatel, Sčítání lidu, domů a bytů. Toto šetření probíhá v desetiletých intervalech (poslední sčítání proběhlo v roce 2011) a je to šetření úplné, což umožňuje i podrobnější rozdělení souboru dle dalších kritérií, jako je např. věk či rozdělení na jednotlivé územní celky.<sup>20</sup> Vypočítá se jako podíl obyvatelstva, které dosáhlo daného stupně vzdělání na celkovém počtu ekonomicky aktivního obyvatelstva. Kvůli existenci mezinárodní standardní klasifikace vzdělání

---

<sup>18</sup> FILIPOVÁ, Lenka. *Lidský kapitál a jeho efektivní využití jako zdroj ekonomického růstu v České republice*. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky, 2008. 95 s. ISBN 80-86729-38-9 s. 12

<sup>19</sup> OECD. *Human Capital Investment: An international Comparison*. Paris: OECD Publishing, 1998. 116 s. ISBN 92-64-16067-1 s. 15

<sup>20</sup> MAZOUCH, Petr; FISCHER, Jakub. *Lidský kapitál – měření, souvislosti, prognózy*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2011. 116 s. ISBN 978-80-7400-380-6 s. 10-11

ISCED, která jednotně definuje jednotlivé úrovně vzdělání, umožňuje tento ukazatel i mezinárodní porovnání (alespoň v rámci zemí OECD). Nevýhodou však může být rozdílná délka vzdělávání u jednotlivých stupňů studia v různých zemích.

### 3.5.2 Vzdělanostní potenciál společnosti (EPS)

Tento přístup k měření hodnoty lidského kapitálu je založen na průměrné vzdělanosti, kdy jsou zohledňovány jednotlivé stupně studia, kterým jsou přiřazeny koeficienty. Ty jsou pak dle relativního zastoupení jednotlivých vzdělanostních skupin agregovány do hodnoty koeficientu vzdělanostního potenciálu společnosti – EPS.

Koeficienty jednotlivých stupňů vzdělání:

k = 0 . . . bez vzdělání

k = 1 . . . základní vzdělání

k = 2 . . . středoškolské vzdělání bez maturity

k = 3 . . . středoškolské vzdělání s maturitou

k = 4 . . . nástavbové středoškolské vzdělání s maturitou

k = 5 . . . bakaláři a absolventi VOŠ

k = 6 . . . absolventi magisterského stupně studia

k = 7 . . . absolventi doktorského stupně studia

Koeficient vzdělanostního potenciálu společnosti (Educational Potential of a Society):

$$EPS(r) = \frac{1}{r - \sum_{k=0}^r f_{k.k}}$$

kde  $r$  . . . max (k)

$f_k$  . . . relativní četnost příslušné vzdělanostní skupiny

Výhodou užití tohoto koeficientu je, že se jedná o kvantitativní proměnnou, nevýhodou je jednoduchá kategorizace stupňů vzdělání, která nerozlišuje náročnost jejich absolvování. Rozdíl mezi kategoriemi, který je zde v absolutní hodnotě roven 1, vyjadřuje stejnou náročnost absolvování každého dalšího stupně vzdělání, což v praxi není běžné. Další nevýhodou je, že výsledné hodnoty koeficientů jsou samostatně obtížně interpretovatelné, protože se nejedná o žádné konkrétní jednotky.<sup>21</sup>

### 3.5.3 Průměrná délka vzdělání (ALE)

Oproti ukazateli vzdělanostní potenciál společnosti (EPS) zohledňuje měření úrovně lidského kapitálu pomocí průměrné délky vzdělání (ALE) navíc náročnost daného studia. Tato náročnost je vyjádřena prostřednictvím délky studia na jednotlivých stupních vyjádřené v letech. Pokud jsou k dispozici data o nejvyšším dosaženém vzdělání jednotlivých členů populace, je možné odhadnout průměrnou délku vzdělání v dané populaci.

Standardní délka jednotlivých stupňů studia:

$l_k = 0$  let . . . osoby bez vzdělání, pro  $k = 1$

$l_k = 9$  let . . . osoby se základním vzděláním, pro  $k = 2$

$l_k = 12$  let . . . osoby se středním vzděláním bez maturity, pro  $k = 3$

$l_k = 13$  let . . . osoby se středním vzděláním s maturitou, pro  $k = 4$

$l_k = 14,5$  let . . . absolventi nástavbového středního vzdělání s maturitou, pro  $k = 5$

$l_k = 16$  let . . . bakaláři a absolventi VOŠ, pro  $k = 6$

$l_k = 18$  let . . . absolventi magisterského studia, pro  $k = 7$

$l_k = 21$  let . . . absolventi doktorského studia, pro  $k = 8$

---

<sup>21</sup> MAZOUCH, Petr; FISCHER, Jakub. *Lidský kapitál – měření, souvislosti, prognózy*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2011. 116 s. ISBN 978-80-7400-380-6 s. 20

Průměrná délka vzdělání (Average Length of Education):

$$ALE = \sum_{k=1}^8 f_k \cdot l_k$$

kde  $f_k$  . . . relativní četnost příslušné vzdělanostní skupiny

$l_k$  . . . počet let studia nutný k dosažení daného vzdělanostního stupně

Tento ukazatel úrovně lidského kapitálu má kvantitativní povahu, jeho výsledky lze snadno interpretovat a jeho výpočet není obtížný.<sup>22</sup>

V ČR je průměrná délka vzdělávání více než 12 let, jak dokazuje výpočet včetně uvedených podkladových dat v příloze č. I.

### 3.5.4 Střední délka vzdělávání (EE)

Tento způsob měření úrovně lidského kapitálu je používán především OECD a vyjadřuje, jak dlouho by se v průměru formálně vzdělával dnešní x-letý jedinec, kdyby se účast na vzdělávání během jeho života nezměnila a zůstala na dnešní úrovni. Tento ukazatel je vlastně obdobou známého demografického ukazatele střední délka života. Střední délka vzdělávání se vypočítává konkrétně pro osobu ve věku 5 let a nezahrnuje tedy předškolní vzdělávání.

Střední délka vzdělávání (Education Expectancy):

$$EE = \sum_{x=5}^{\omega-1} \frac{E_x}{S_x}$$

kde  $E_x$  . . . počet zapsaných jedinců ke studiu ve věku x

---

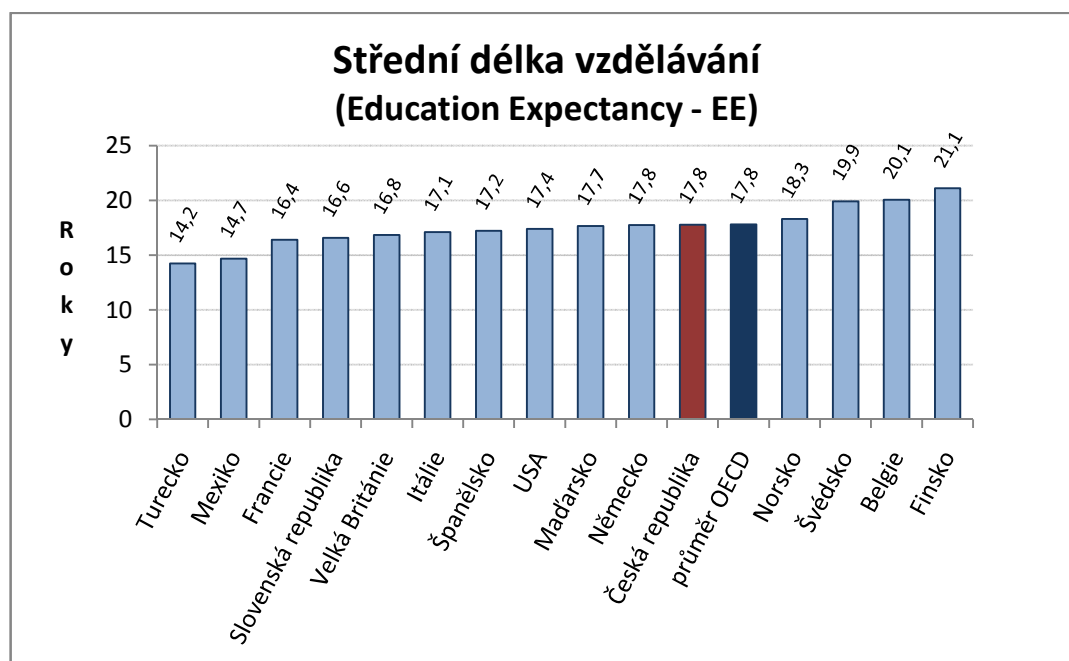
<sup>22</sup> MAZOUCH, Petr; FISCHER, Jakub. *Lidský kapitál – měření, souvislosti, prognózy*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2011. 116 s. ISBN 978-80-7400-380-6 s. 21-23

$S_x$  . . . počet obyvatel ve věku  $x$

$\omega$  . . . věk, kterého se již nikdo nedožije

Výhodou tohoto ukazatele je jeho velmi dobrá interpretovatelnost a možnost mezinárodního srovnání účasti na vzdělávání. Často je také využíván jako srovnávací kritérium pro hodnocení úrovně vzdělávací soustavy dané země. Ukazatel střední délky vzdělávání však není příliš vhodný pro hodnocení samotné úrovně vzdělanosti.<sup>23</sup>

Graf č. 1: Střední délka vzdělávání ve vybraných zemích OECD (2009)



Zdroj: OECD, *Education at a Glance 2011: OECD Indicators*, [cit. 2012-02-09], vlastní úprava

Česká republika dosahuje hodnoty střední délky vzdělávání 17,8 let (viz. graf č. 1), což je stejná hodnota jako průměr zemí OECD. Tato hodnota vyjadřuje, že dnešní pětiletý jedinec by se za nezměněných podmínek vzdělávání v jednotlivých věkových skupinách vzdělával průměrně 17,8 let. Severské země Evropy mají tuto hodnotu obecně delší než ostatní země, naopak Turecko či Mexiko mají dlouhodobě nejkratší střední délku vzdělávání.

<sup>23</sup> MAZOUCH, Petr; FISCHER, Jakub. *Lidský kapitál – měření, souvislosti, prognózy*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2011. 116 s. ISBN 978-80-7400-380-6 s. 24-25

### 3.5.5 Funkční gramotnost dospělých

Dalším způsobem měření úrovně lidského kapitálu je přímé testování osob pomocí mezinárodního šetření gramotnosti osob. Zde je gramotnost chápána nejen jako ohodnocení čtení či psaní, ale jedná se i o testování čtenářských, počítařských, informačních a jiných schopností. Toto šetření provádí od 90. let v různých zemích OECD pod názvem IALS (International Adult Literacy Survey).<sup>24</sup>

První šetření proběhlo v roce 1994 a jeho cílem bylo zjistit úroveň znalostí a dovedností dospělé populace, další šetření proběhla v letech 1996 a 1998, posledního zmiňovaného šetření se účastnila i Česká republika. Šetření IALS zahrnuje rozhovor s poměrně velkým vzorkem ekonomicky aktivního obyvatelstva, ve kterém se zjišťují schopnosti respondentů řešit zadané úkoly a další data, jako je věk, vzdělání atd. Testování se skládá ze tří částí: literární gramotnost, což se týká porozumění informacím z novin, literatury a jejich použití, dále dokumentová gramotnost, kde se testují znalosti a schopnosti zjišťovat a použít informace z oficiálních dokumentů, map či tabulek a numerická gramotnost, která zahrnuje zjištění schopností potřebných k aplikaci matematických operací v tištěných materiálech. Respondent řeší zadané úkoly z těchto oblastí a dostává body. Na základě získaných bodů je pak respondent zařazen do výkonnostní úrovně (1 až 5). Osoby zařazené do úrovně 1 a 2 umějí číst a pochopit jednoduché texty, ale nedokáží již řešit složitější problémy a tyto schopnosti jsou v dnešní společnosti považovány za nedostatečné. Úroveň 3 představuje minimální schopnosti a dovednosti, které umožňují bez větších problémů zvládnutí jak společenského, tak i ekonomického života.<sup>25</sup>

V letech 2003 a 2006 proběhla v rámci OECD další podobná šetření nazvaná ALL (Adult Literacy and Life Skills Survey), kterých se však Česká republika neúčastnila.

---

<sup>24</sup> MAZOUCH, Petr; FISCHER, Jakub. *Lidský kapitál – měření, souvislosti, prognózy*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2011. 116 s. ISBN 978-80-7400-380-6 s. 5

<sup>25</sup> FILIPOVÁ, Lenka. *Lidský kapitál a jeho efektivní využití jako zdroj ekonomického růstu v České republice*. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky, 2008. 95 s. ISBN 80-86729-38-9 s. 13

Na uvedená šetření navazuje šetření PIAAC (Programme for the International Assessment of Adult Competencies), které proběhlo v rámci OECD a partnerských zemích v roce 2011 a které je nejrozsáhlejším mezinárodním průzkumem dovedností dospělé populace, které kdy bylo uskutečněno. Účastnilo se ho z každé země 5 000 respondentů ve věku mezi 16 a 65 lety a výsledky by měly být uveřejněny v roce 2013.<sup>26</sup>

Výhodou měření lidského kapitálu prostřednictvím funkční gramotnosti dospělých je získání přesnějších informací o úrovni lidského kapitálu než představuje pouze nejvyšší dosažené vzdělání, protože jsou přímo měřeny skutečné schopnosti a dovednosti respondentů. Nevýhodou je ovšem složitost a především nákladnost těchto výzkumů.

### 3.5.6 Odhad tržní hodnoty lidského kapitálu

Přístup, při kterém je odhadována tržní hodnota lidského kapitálu, odráží skutečné schopnosti a dovednosti jeho nositelů, kteří jsou na trhu práce oceněni určitou mzdou. Tato metoda předpokládá, že výše mzdy odráží mezní produktivitu práce, proto její užití není vhodné v zemích, kde jsou mzdy silně institucionálně ovlivňovány.

$$\text{Agregátní lidský kapitál} = \sum_{i=1}^N Z_i \cdot \frac{PM_i}{PM_0}$$

kde  $Z_i$  . . . zaměstnaná osoba,  $i = 1 - N$

$N$  . . . celkový počet lidí zaměstnaných v ekonomice

$PM_i$  . . . průměrná mzda zaměstnance  $i$

$PM_0$  . . . průměrná mzda zaměstnance bez kvalifikace (nulová hodnota lidského kapitálu)

---

<sup>26</sup> OECD [online], *Programme for the International Assessment of Adult Competencies – PIAAC*, [cit. 2012-02-08], dostupné z <[http://www.oecd.org/document/35/0,3746,en\\_2649\\_201185\\_40277475\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/35/0,3746,en_2649_201185_40277475_1_1_1_1,00.html)>



Ukazatel tržní hodnoty lidského kapitálu umožňuje sledovat rozdíly v produktivitě pracovníků v různých zemích a porovnávat je, vývoj produktivity práce v čase a vyjadřuje skutečné schopnosti a dovednosti. Umožňuje vyjádřit průměrnou zásobu lidského kapitálu, kterou je možné porovnat se zásobou hmotného kapitálu, která se vyjadřuje v peněžních jednotkách. Toto jsou hlavní výhody ukazatele tržní hodnoty lidského kapitálu, kvůli kterým je v praxi používán.<sup>27</sup>

Problematika měření lidského kapitálu je velmi složitá, což je dáno především kvalitativní povahou této veličiny. Prakticky neexistuje jednotný metodologický postup k přesnému měření lidského kapitálu, ale je zde snaha vytvořit ukazatel, který by se nejvíce přiblížil alespoň teoretické hodnotě lidského kapitálu. Výše zmíněné ukazatele jsou pouze zlomkem možných přístupů k měření hodnoty lidského kapitálu, další přístupy jsou založeny např. na hodnocení lidského kapitálu na základě velikosti nákladu na jeho vytvoření v podniku.

### 3.6 Investice do lidského kapitálu

Termín lidský kapitál je spojen především se jménem Garyho S. Beckera a Theodora Schultze. Tito významní ekonomové tzv. chicagské školy odmítali názor, že vzdělání je určitým druhem spotřeby a peníze na něj vydané jsou tedy spotřebními výdaji. Pohlíželi na výdaje na vzdělání jako na investice, které se v budoucnu vrátí jako výnos v podobě vyšší mzdy či lepšího společenského uplatnění. Theodore Schultz považoval investice do lidského kapitálu za klíčový faktor ekonomického růstu.

Za investice obecně lze považovat aktivity, které mají trvalý nebo opakovaný charakter a mají vliv na naše finanční nebo psychické příjmy. Jejich účinek se vždy projevuje v delším období, a ne pouze v jediné periodě. Investice do lidského kapitálu jsou charakteristické tím, že zvyšují zdroje, které jsou uvnitř každého člověka.

---

<sup>27</sup> FILIPOVÁ, Lenka. *Lidský kapitál a jeho efektivní využití jako zdroj ekonomického růstu v České republice*. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky, 2008. 95 s. ISBN 80-86729-38-9 s. 14

Investice do lidského kapitálu je možno odlišit ze tří hledisek, dle **formy** (př. školní vzdělávání či výcvik na pracovním místě), **účinků na výdělků a na spotřebu** a dle **investovaných objemů**, míry výnosu a zejména intenzity vnímání vazby mezi investicí a výnosem.

Investicemi do lidského kapitálu zkvalitňujeme své schopnosti a dovednosti a tím zlepšujeme své lidské zdroje. Různé průzkumy potvrzují, že lidé s vyšším dosaženým vzděláním a větší kvalifikací dosahují v průměru vyššího finančního ohodnocení. Investice do lidského kapitálu navíc nejsou důležité jen z důvodu jednotlivce, ale i z hlediska společnosti, kdy slouží jako zdroj bohatství národů.<sup>28</sup> Je zde možné hovořit o kvalitě společnosti, která je závislá na jejím kapitálu. Nejčastější investice do lidského kapitálu představují investice do vzdělání. Aby lidé měli motivaci investovat do svého kapitálu, je třeba, aby tento kapitál poskytoval určité výnosy. Za výnosy považoval Gary Becker lepší zaměstnání, vyšší výdělek, ale také třeba kulturní obohacení. Náklady byly představovány časem a výdaji na tuto investici.

### 3.6.1 Hodnocení investic do lidského kapitálu

Při investování do lidského kapitálu (do vzdělání) je to stejné jako při investování do fyzického kapitálu; vždy podnik či člověk obětuje svůj současný příjem ve prospěch budoucího výnosu. Při hodnocení investic do kapitálu se porovnávají náklady na tuto investici s výnosy, které investice přinese. K posuzování efektivnosti investic se používají metody, které je možné rozdělit na statické a dynamické. Statické metody nezohledňují faktor času, čímž jsou značně zjednodušené a snižuje se jejich vypovídající schopnost, ale i přes tuto nevýhodu jsou v praxi často využívány. Dynamické metody hodnocení efektivnosti investic zohledňují časové hledisko a mají tedy větší vypovídající schopnost, ale jsou náročnější jak na výpočet, tak na získání informací potřebných k výpočtu.

Mezi nepoužívanější statické metody patří rentabilita a návratnost investic a v rámci dynamických metod je to čistá současná hodnota nebo vnitřní výnosové procento.

---

<sup>28</sup> KAMENÍČEK, Jiří. *Lidský kapitál – úvod do ekonomie chování*. 1. vydání. Praha: Karolinum, 2003. 248 s. ISBN 80-246-0449-3 s. 15-16

## Metoda rentability investic

Tato metoda se často používá k hodnocení výnosnosti investic jako jsou stroje či budovy. Metodu ROI (Return of Investment) lze ale využít i pro hodnocení investic do vzdělání.

$$ROI = \frac{\textit{získaná částka} - \textit{investovaná částka}}{\textit{investovaná částka}}$$

Všechny společnosti, které investují do lidí, se zajímají o to, co jim tato investice přinese. Odpověď na tuto otázku musí být jednoduchá, racionální a důvěryhodná, protože často na ní závisí přidělení finančních zdrojů podniku na vzdělávací program. Čím je hodnota ROI vyšší, tím je vyšší ziskovost dané investice. Po nějaké době se zhodnotí výsledky vzdělávacího programu a dle toho je přiděl finančních prostředků buď omezen, zastaven či podpořen.

## Doba návratnosti investic

Doba návratnosti investic (DN), označovaná též jako doba splácení, je jednoduchou a často využívanou metodou k hodnocení investic. Pomocí této metody je možné zjistit, za jakou dobu se příjmy z této investice vyrovnají nákladům na její realizaci.

$$DN = \frac{\textit{náklady na investici}}{\textit{roční cash flow}}$$

Pokud je investice jednorázová a příjmy z ní jsou každý rok stejné, pak investiční náklady vydělíme ročními předpokládanými čistými peněžními příjmy (cash flow). Pokud se příjmy každoročně mění, pak je ve jmenovateli akumulovaná hodnota cash flow. Investice je tím výhodnější, čím je doba návratnosti kratší.

## Čistá současná hodnota investic

Metoda čisté současné hodnoty investic (Net Present Value – NPV) zohledňuje časové hledisko investice, kdy náklady na investici jsou vynaloženy v tomto čase, ale výnosy lze očekávat až v průběhu několika let. Vychází se ze skutečnosti, že hodnota dnešní jisté peněžní jednotky je cennější, než hodnota budoucí neisté peněžní jednotky. Je nutné budoucí předpokládanou hodnotu výnosů přepočítat na současnou hodnotu.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+r)^t} - C_{pv}$$

kde  $B_t$  . . . přínosy v čase  $t$   
 $C_{pv}$  . . . současná hodnota nákladů  
 $r$  . . . úroková míra  
 $n$  . . . doba životnosti investice

Čistou současnou hodnotu je tedy možné vypočítat jako rozdíl mezi současnou hodnotou předpokládaných výnosů a současnou hodnotou nákladů na investici. Investici lze považovat za efektivní v případě, že  $NPV > 0$ .<sup>29</sup>

## Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento (Internal Rate of Return – IRR) je procentní vyjádření výnosu, který investice přináší během své doby životnosti. Je to diskontní sazba  $r$ , při které platí, že čistá současná hodnota  $NPV = 0$ .

$$\sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+r)^t} - C_{pv} = 0$$

---

<sup>29</sup> VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců – 2., aktualizované a rozšířené vydání*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8 s. 172-174

kde  $B_t$  . . . přínosy v čase  $t$   
 $C_{pv}$  . . . současná hodnota nákladů  
 $r$  . . . diskontní sazba (= IRR)  
 $n$  . . . doba životnosti investice

Tato metoda hodnocení investic respektuje časovou hodnotu peněz. Čím vyšší je hodnota IRR, tím lepší je její relativní výhodnost investice. Obecně platí, že IRR by mělo být větší než je procentní náklad kapitálu v podniku.<sup>30</sup>

Investice do lidského kapitálu v podobě financování vzdělávání jsou v dnešní době důležitou podmínkou pro úspěšné fungování každého podniku. William Schiemann ve svém článku na téma návratnosti investic do lidského kapitálu popisuje prchavý charakter těchto investic. Jeden z vedoucích pracovníků zmiňuje, že “přes devadesát procent našich podnikových aktiv odchází ze dveří každý večer”.<sup>31</sup> Pro podnik znamenají investice do lidského kapitálu určité riziko, to je možné částečně eliminovat tím, že se na financování vzdělávání podílejí i sami zaměstnanci. Pokud vzdělávání přináší užitek spíše jednotlivci, mělo by být financováno z jeho zdrojů. V případě přínosu hlavně pro podnik by mělo být toto zvyšování kvality lidského kapitálu financováno spíše z podnikových zdrojů.

---

<sup>30</sup> BusinessInfo.cz [online], *Investice a jejich efektivita*, [cit. 2012-02-20], dostupné na <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-mssp/investice-a-jejich-efektivita/1001663/59555/?page=3>>

<sup>31</sup> SCHIEMANN, William. Measuring and Managing the Roi of Human Capital. *Cost Management* [online]. Jul/Aug 2007, vol. 21, iss. 4, s. 5-15, [cit. 2011-02-20]. Dostupné z <<http://search.proquest.com.infozdroje.czu.cz/docview/209695123?accountid=26997>>. ISSN 08995141

## 4. Praktická část

Jako první je v praktické části této diplomové práce uvedena případová studie, která ukazuje a vysvětluje jeden ze způsobů hodnocení lidského kapitálu rozhlasových moderátorů, který je dnes využíván při výběrovém řízení na pozici moderátora. Zároveň obsahuje návrh možného řešení, jak tento způsob hodnocení zefektivnit pomocí kvantifikace požadavků na uchazeče. Dále je zde uvedena charakteristika Českého rozhlasu jako média veřejné služby, jeho statut, poslání a funkce. Praktická část dále obsahuje identifikaci moderátora jako klíčové osobnosti rozhlasového vysílání, popisuje požadavky, které by měl splňovat úspěšný moderátor a vysvětluje, jak probíhá výzkum poslechovosti. Poslechovost je důležitým ukazatelem úspěšnosti rozhlasového vysílání a moderátoři ji částečně ovlivňují. Empirická část této diplomové práce dále obsahuje vymezení čtyř základních oblastí, které jsou důležité z hlediska požadavků na moderátora a ze kterých bude sestaven vzorec, pomocí něhož bude možné kvantifikovat úroveň lidského kapitálu uchazečů o práci moderátora.

### 4.1 Případová studie hodnocení moderátorů

V této případové studii je uveden jeden způsob hodnocení znalostí, schopností, dovedností a dispozic uchazečů o post moderátora ve veřejnoprávním médiu. Rozhlas je zde potřeba rozdělit na veřejnoprávní a soukromé médium, protože požadavky na moderátory jsou v obou sférách trochu odlišné. Zatímco v soukromém rádiu je nejdůležitějším požadavkem na moderátora, aby dokázal posluchače především bavit, ve veřejnoprávním médiu vychází požadavky na moderátora mimo jiné ze zákonných povinností tohoto média, kdy jde např. o poskytování kvalitních, objektivních a důvěryhodných informací široké veřejnosti, vzdělávání, kultury i zábavy. Naplňováním těchto požadavků se médium veřejné služby snaží přispívat k ochraně a rozvoji základních hodnot demokratické společnosti.

Při výběrovém řízení na pozici moderátora nejmenované stanice veřejnoprávního rozhlasu se hodnotí především to, co konkrétní člověk umí, tedy jeho schopnosti, znalosti, dovednosti, vrozené dispozice atd. Pokud má uchazeč o tuto pozici

vzdělání v oboru (např. žurnalistika), může to pro něj být výhodou, ale není to nutná podmínka pro možnost ucházet se o práci moderátora. Obecně není požadováno vysokoškolské vzdělání na tuto pozici. Praxe je důležitá a ceněná, může znamenat určitou výhodu, ale hodnotí se zejména to, co daný člověk opravdu umí. Důležitá kritéria, která jsou podstatná při testování vhodnosti uchazečů, se dají rozdělit na pět oblastí, které jsou uvedeny v tabulce č. 1.

Tabulka č. 1: Schopnosti testované u uchazečů o práci moderátora

<b>Testované kritérium</b>	<b>Prostředek testování</b>
slovní zásoba	písemný test úpravy zprávy
kvalita českého jazyka	
správná výslovnost	natočení zprávy vzniklé předchozí úpravou
kvalita mluveného projevu	
všeobecný přehled	písemný test s deseti otázkami

Zdroj: šéfredaktor nejmenované rozhlasové stanice [cit. 2012-02-20]; vlastní úprava

Velikost a bohatost slovní zásoby a kvalita českého jazyka je hodnocena prostřednictvím písemného testu úpravy zprávy. Správná a zřetelná výslovnost a kvalita mluveného projevu uchazeče je hodnocena natočením zprávy vzniklé předchozí písemnou úpravou. V rámci kvality mluveného projevu se mj. sleduje věrohodnost či určitá zaujatost, s jakou daný uchazeč zprávu prezentuje, tzn. zda je možné mu věřit to, co sděluje. Všeobecný přehled je zjišťován pomocí písemného testu, který obsahuje otázky z různorodých oblastí.

Úspěšný uchazeč o práci moderátora musí splňovat ještě další požadavky kromě výše uvedených. Musí být schopen pohotové reakce a dobře zvládat stresové situace. Zde je ukázková situace, jak je možné tyto schopnosti testovat. Uchazeč dostane text, zprávu na dané téma, kterou si připraví a při záznamu ve studiu ji musí kvalitně odprezentovat. Při natáčení záznamu ale najednou dostane jiný úkol. Dodaný text si musí operativně co nejrychleji upravit a musí být schopen ho kvalitně interpretovat. Při plnění tohoto úkolu má možnost vyžádat si podporu (support) od produkce, redakce či editora. Tato část testování je velmi důležitá, protože nervózní a

zaskočený člověk zřejmě nebude schopen vytvořit kvalitní mluvený projev, což je základem úspěchu dobrého moderátora. Jednotlivé segmenty, od slovní zásoby až po schopnost reakce na stres, jsou hodnoceny výběrovou komisí výroky “vyhovuje” či “nevyhovuje”.

Hodnocení těchto jednotlivých segmentů je do značné míry subjektivní, což je dáno kvalitativní povahou hodnocených oblastí. Subjektivita je zde alespoň částečně eliminována více lidmi ve výběrové komisi, kteří se radí, vyměňují si navzájem své názory a nakonec společně vyberou nejvhodnějšího uchazeče. Tuto subjektivitu je možné ještě více eliminovat, pokud zde bude existovat nástroj, pomocí něhož bude možné tyto předpoklady kvantifikovat. Možným řešením zjednodušení situace výběrové komise při rozhodování o nejvhodnějším kandidátovi je využití vzorce, který obsahuje požadavky na moderátory vyjádřené číselnými hodnotami. Takový vzorec bude vyjadřovat alespoň přibližnou hodnotu lidského kapitálu těchto uchazečů a usnadní např. vytvoření pořadí vhodnosti kandidátů na pozici moderátora.

## 4.2 Charakteristika Českého rozhlasu

Český rozhlas (ČRo) je médium veřejné služby a je zřízen zákonem č. 484/1991 Sb., o Českém rozhlasu, ve znění pozdějších předpisů. Sídlí v ulici Vinohradská 12, 120 99, Praha 2. ČRo má statut právnické osoby, hospodaří s vlastním majetkem a nezapisuje se do Obchodního rejstříku. Je aktivním členem Evropské vysílací unie (EBU – European Broadcasting Union), která je největším profesním sdružením na světě v oblasti vysílacích médií a sdružuje veřejnoprávní rozhlas a televizi. V čele Českého rozhlasu stojí generální ředitel, který je statutárním orgánem ČRo a je volený Radou Českého rozhlasu na 6 let. Rada ČRo představuje kontrolní orgán, který se skládá z devíti členů, volených Poslaneckou sněmovnou Parlamentu České republiky na 5 let. ČRo je institucí veřejné služby, slouží veřejnosti, je jí převážně financován a podléhá její kontrole. K 1. lednu 2011 měl Český rozhlas 1 484 zaměstnanců působících v Praze i v regionálních stanicích. Organizační struktura Českého rozhlasu je znázorněna v příloze č. II.



Financování Českého rozhlasu probíhá na základě zákona č. 348/2005 Sb., o rozhlasových a televizních poplatcích. Příjmy z rozhlasových poplatků činí téměř 90 % všech příjmů Českého rozhlasu, zbytek příjmů pochází z obchodní činnosti, která slouží k doplňkovému zajišťování finančních prostředků pro potřeby Českého rozhlasu. V rámci těchto obchodních aktivit se jedná zejména o prodej reklamních časů (objem reklamních časů je zákonem omezen na 3 minuty denně na celoplošných stanicích a 5 minut denně na regionálních stanicích), dále pronájem volných technických kapacit, vydavatelská činnost či prodej licencí ke zvukovým nahrávkám apod.<sup>32</sup>

Posláním Českého rozhlasu je služba veřejnosti, což ho odlišuje od konkurence a přináší s sebou určité cíle a požadavky na práci jeho zaměstnanců. Český rozhlas je placen veřejností a pro plnění jeho funkce je potřeba ctít základní hodnoty:

- **důvěryhodnost**, která je naplňována poskytováním důvěryhodných, nezávislých, nestranných, pravdivých a otevřených informací;
- **kvalita**, která znamená kultivovanost a stabilní vysokou úroveň obsahu i formy sdělení a kvalitu v podobě odborníků, kteří zde pracují;
- **rozmanitost** v podobě pestré a všestranné programové nabídky, obsahující i témata a žánry, kterým se komerční rádia běžně nevěnují;
- **tradice a rozvoj**, ČRo ctí demokratické a kulturní tradice a podporuje všeobecný rozvoj;
- **úcta**, posluchač je na prvním místě, je třeba vnímat jeho názory, potřeby a přání, dále je potřeba ctít společnost jako celek, všechny společenské skupiny, menšiny i jednotlivce.<sup>33</sup>

Jednotlivé stanice Českého rozhlasu je možné rozdělit na celoplošné, speciální, regionální a na vysílání do zahraničí, jak je znázorněno na obrázku č. 3 - Stanice Českého rozhlasu. Každá stanice je trochu jinak profilována, např. ČRo 1 - Radiožurnál je zpravodajsko-publicistická stanice, ČRo 2 - Dvojka (Praha) je stanice pro celou

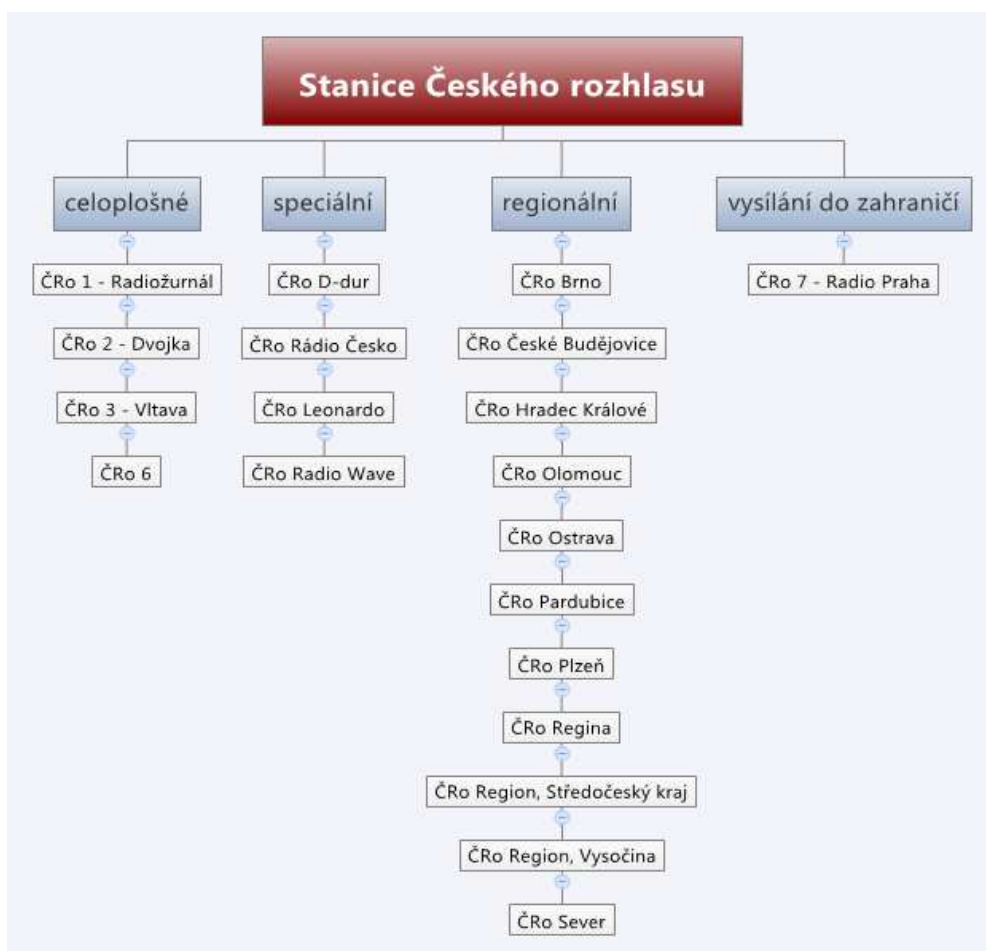
---

<sup>32</sup> *Ročenka Českého rozhlasu 2010*. Praha: Český rozhlas, 2011. 51 s. ISBN 978-80-86762-27-2

<sup>33</sup> Český rozhlas [online], *Mise a vize Českého rozhlasu* [cit. 2012-03-01], dostupné na <<http://www.rozhlas.cz/informace/misevize>>

rodinu, ČRo 3 - Vltava nabízí kontakt s hudebním a slovesným uměním a kulturou v nejširším slova smyslu.

Obrázek č. 3: Stanice Českého rozhlasu



Zdroj: Český rozhlas [online], *O rozhlase* [cit. 2012-02-23], dostupné na <<http://www.rozhlas.cz/informace/informace/>>; vlastní úprava

#### 4.2.1 Rozhlasoví moderátoři

Rozhlasoví moderátoři jsou velmi důležitou součástí rozhlasového vysílání. V oblasti komerčních rádií je funkce a hlavní úkol moderátora především bavit posluchače. Získání a zaujetí posluchače je zde někdy provázeno využitím nespisovného jazyka či nevhodným slovníkem, případně probíráním témat, která některé posluchače mohou přitáhnout ke svým rozhlasovým přijímačům, ale některé

naopak mohou odradit. Ve veřejnoprávním rozhlasu, který ze zákona plní službu veřejnosti, v rámci naplňování svých stanovených hodnot a cílů moderátoři používají spisovný jazyk.

Rozhlas je možné označit jako “pocitové médium”, tzn., že jeho poslouchání vyvolává v člověku určité pocity. Nepřímým důkazem, že rozhlas je pocitové médium, může být např. využívání různých melodií či hudby, která má za úkol dokreslit atmosféru jednotlivých pořadů či sdělení. Vjem je zde uskutečňován, oproti jinému typu média, např. televiznímu vysílání, jen pomocí jednoho smyslu – sluchu, což umožňuje posluchači využít více svou fantazii a podporuje jeho kreativitu. Moderátor se dá označit za průvodce celým vysíláním, dává mu určitou podobu, formu, nádech a atmosféru. Z toho vyplývá, že rozhlasový moderátor je opravdu důležitou a nedílnou součástí rozhlasu. Moderátor je z hlediska posluchače klíčovým faktorem celého vysílání, to on s ním komunikuje a je jakýmsi spojovacím prvkem mezi rádiem a posluchačem. Lidský hlas je pro mnoho posluchačů společníkem a rozhlas poslouchají často právě kvůli němu.

#### 4.2.2 Požadavky na rozhlasové moderátory

Požadavky na moderátory se mohou lišit dle toho, jaký typ pořadu či jakou část vysílání má daný moderátor na starosti. Základní pravidla ve veřejnoprávním rozhlasu jsou ale stejná pro všechny typy moderátorů, vychází z poslání a cílů stanovených na základě zákonných povinností veřejnoprávního média. Moderátoři, ale i jiní pracovníci, kteří se podílejí na vysílání, musí splňovat nejen odborné požadavky, ale také především požadavky mravní. Moderátor by měl užívat spisovnou češtinu, vyjadřovat se srozumitelně, poskytovat veřejnosti nezkreslené informace, nediskriminovat svým projevem žádnou skupinu posluchačů atd. Kromě těchto základních pravidel jsou zde ještě další, dá se říci nepsaná pravidla, která by měl moderátor znát a dodržovat. Jedním z nich je např., že moderátor by měl mluvit tak, jako by mluvil k jednotlivci a ne k masě lidí (i když ve skutečnosti mluví k více lidem). Pokud moderuje pořad s konkrétně zaměřeným odborným tématem, je důležité, aby se předem pečlivě připravil, zjistil si informace o daném tématu, jeho zajímavosti i problematické aspekty. Prostudování

dané problematiky a orientace v ní mu umožní úspěšně vést rozhovor na dané téma, pokládat otázky, které posluchače zaujmou, a být určitým průvodcem daným tématem. Zároveň musí moderátor dávat pozor, aby rozhovor nezačal vést příliš odborně. Musí rozumět danému tématu, ale používat jazyk a způsob vedení debaty tak, aby tomu posluchač rozuměl. Moderátor by se měl snažit zůstat stále v pozici posluchače, protože posluchač obecně nechce, aby ho někdo poučoval. Pokud je debata vedena příliš odborně, hrozí, že posluchač jí nebude rozumět a raději přepne rádio na jinou stanici. Pokud moderátor nemá možnost či příležitost prostudovat si a připravit si dané téma, musí být schopen rychle a obratně se dostat do problému.

Za specifickou schopnost moderátorů je považována schopnost moderovat v moderátorské dvojici či trojici. Tato schopnost je v praxi velmi ceněna, protože oživuje vysílání a dává mu jiný nádech a rozměr. Pokud ovšem moderátoři nejsou v tomto zkušení a sehraní, může to posluchače spíše odradit. Jedná se např. o situaci, kdy každý z moderátorů vede rozhovor s hostem jiným směrem, skákají si do řeči, mluví přes sebe, čemuž pak ve vysílání je hůře rozumět a posluchače to ruší v poslechu. Případně se může stát, že moderátoři se začnou bavit spíše mezi sebou, třeba o nějakém společném zážitku, zkušenosti a tím posluchače určitým způsobem vylučují.

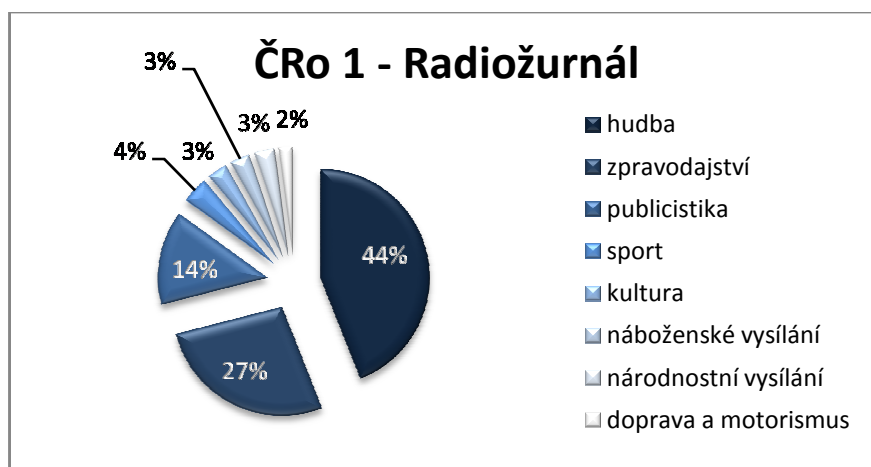
Požadavky na moderátory mohou být dále konkrétnější dle účelu jejich moderace. Jiná specifika s sebou přináší moderování týkající se zpravodajství, dopravy, sportovních aktivit, kulturních či hudebních pořadů, diskuzních debat atd. Každá stanice Českého rozhlasu je trochu jinak profilována a s tím souvisí odlišný způsob moderování.

ČRo 1 – Radiožurnál je zpravodajsko-publicistická stanice, zaměřující se na všechny cílové skupiny. Ve svém vysílání se soustřeďuje na aktuální a rychlé zpravodajství, které má vždy přednost před jakýmkoliv plánovaným programem. Nabízí 24 hodin denně informační servis z domova i ze zahraničí.<sup>34</sup> Jeho programové schéma je znázorněno na grafu č. 2.

---

<sup>34</sup> Český rozhlas [online], *ČRo 1 – Radiožurnál*, [cit. 2012-03-02], dostupné na <[http://www.rozhlas.cz/radiozurnal/ostanici/\\_zprava/cro-1-radiozurnal--784156](http://www.rozhlas.cz/radiozurnal/ostanici/_zprava/cro-1-radiozurnal--784156)>

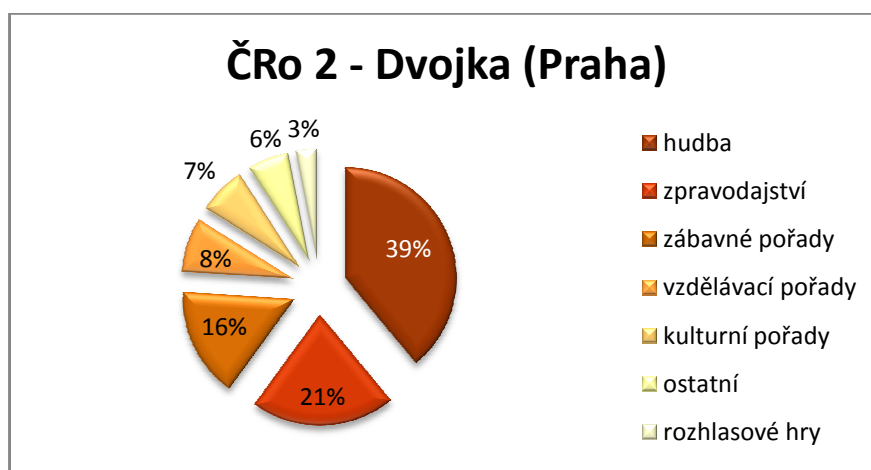
Graf č. 2: Programové schéma ČRo 1 – Radiožurnál



Zdroj: Český rozhlas ve zkratce. Praha: Český rozhlas, 2011; vlastní úprava

ČRo 2 – Dvojka (Praha) je stanicí pro celou rodinu. Díky koncesionářským poplatkům se Dvojka může věnovat žánrům jako např. dokumentu, reportáži, četbě, hrám pro děti i dospělé, pohádkám či zábavě natočené před publikem. Zároveň obsahuje širokou hudební nabídku, jako populární hudbu, oldies, country, folklór či dechovku. Věnuje se také vysílání o volném čase, zájmech a koníčcích.<sup>35</sup> Programové schéma Dvojky je znázorněno na grafu č. 3.

Graf č. 3: Programové schéma ČRo 2 – Dvojka (Praha)

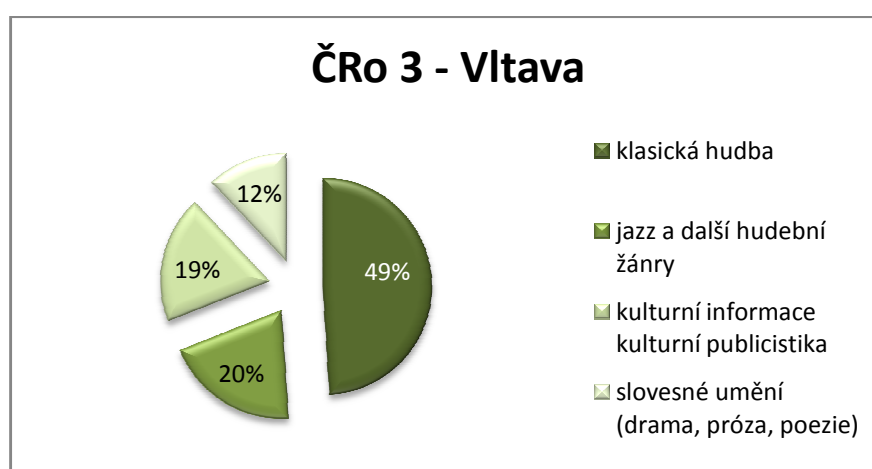


Zdroj: Český rozhlas ve zkratce. Praha: Český rozhlas, 2011; vlastní úprava

<sup>35</sup> Český rozhlas [online], ČRo 2 – Praha, [cit. 2012-03-02], dostupné na <[http://www.rozhlas.cz/praha/ostanici/\\_zprava/cesky-rozhlas-2-praha--779821](http://www.rozhlas.cz/praha/ostanici/_zprava/cesky-rozhlas-2-praha--779821)>

ČRo 3 – Vltava je kulturní stanicí, která se zabývá kulturou v nejširším slova smyslu. Pořádá, natáčí a vysílá koncerty klasické a jazzové hudby, zároveň se ale zajímá i o dění v rockových klubech, v alternativních divadlech a na amatérské scéně. Zabývá se také slovesným uměním. Nabízí denně kompletní kulturní servis. Pro své posluchače a příznivce vydává tištěný čtvrtletník klub Vltava, knihy, CD a DVD.<sup>36</sup> Programové schéma Vltavy je znázorněno na grafu č. 4.

Graf č. 4: Programové schéma ČRo 3 – Vltava



Zdroj: Český rozhlas ve zkratce. Praha: Český rozhlas, 2011; vlastní úprava

Ze znázorněných programových schémat celoplošných stanic Českého rozhlasu je vidět, že každá stanice je jinak profilována. Z toho vyplývají mj. trochu odlišné požadavky na moderátory jednotlivých stanic z hlediska odbornosti. Na Radiožurnálu se uplatní spíše odborník na publicistiku, na Dvojce odborník přes zábavní a kulturní dění a na Vltavě znalec klasické a jazzové hudby. Základní schopnosti a předpoklady moderátora ale zůstávají stejné, ať se jedná o kteroukoliv stanici veřejnoprávního rozhlasu.

#### Odborník A

*“ ...obecně platí, že je-li v rádiu příjemný hlas, ať mužský či ženský, napomáhá to poslechovosti a oblíbenosti dané stanice... “*

<sup>36</sup> Český rozhlas [online], ČRo 3 – Vltava, [cit. 2012-03-02], dostupné na <[http://www.rozhlas.cz/vltava/ostanici/\\_zprava/o-stanici--780913](http://www.rozhlas.cz/vltava/ostanici/_zprava/o-stanici--780913)>

## 4.3 Výzkum poslechovosti

Poslechovost je jedním z nejdůležitějších ukazatelů úspěšnosti rádia. V komerční sféře je poslechovost tím úplně nejdůležitějším ukazatelem a v případě jejího poklesu je to často signál, po kterém následují personální změny. Ve veřejnoprávním rozhlase je tento ukazatel také velmi důležitý, protože veřejnoprávní médium ze zákona plní službu veřejnosti a pokud by veřejnost neměla zájem toto vysílání poslouchat, nabízela by se otázka, zda má takové médium vůbec nárok na existenci.

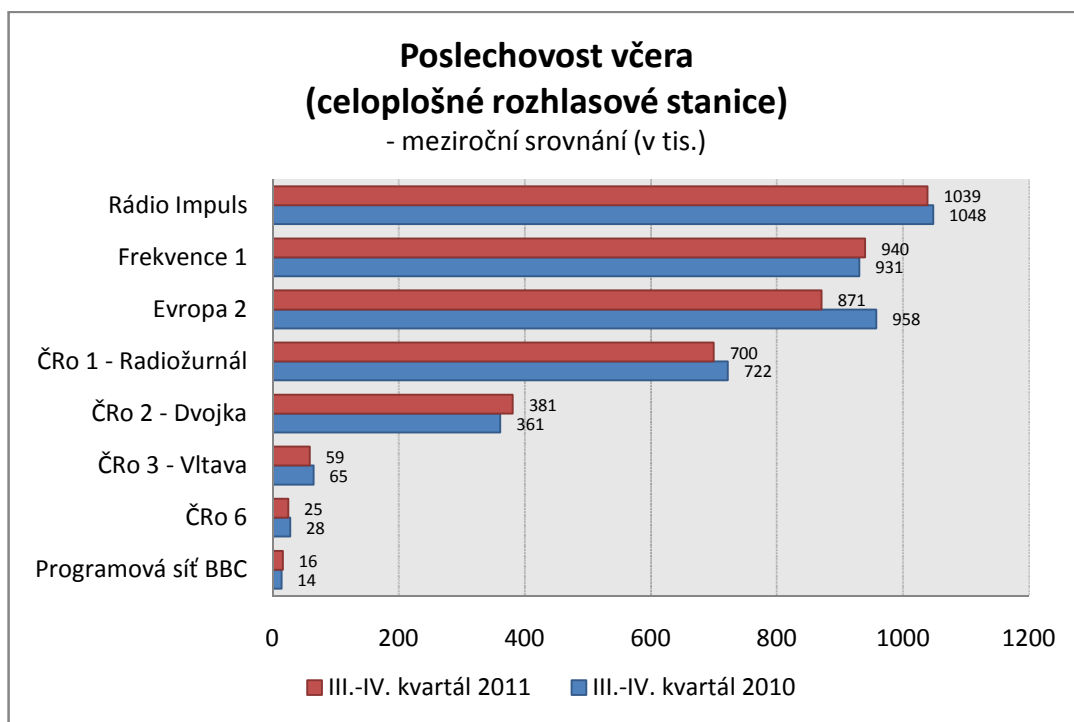
V České republice byl do konce roku 2005 realizován výzkum pod názvem Media Projekt, jehož zadavatelem bylo Sdružení komunikačních a mediálních organizací (SKMO). Mediální výzkum zajišťovaly odborné firmy a od počátku výzkumu v roce 1994 došlo k několika změnám, týkajících se především metodiky výzkumu. Media Projekt zahrnoval výběrový soubor 30 tisíc respondentů ročně a jako způsob sběru dat byla využívána technika standardizovaného rozhovoru mezi tazatelem a respondentem. Z důvodu příliš rozsáhlého mediálního dotazníku se v roce 2005 přešlo od papírového dotazníku k elektronickému a zároveň se Rozhlasová sekce SKMO rozhodla pro samostatný výzkum v oblasti rozhlasového vysílání. Zahájen byl nový výzkum pod názvem Radio Projekt, který je realizován agenturami Median a STEM/MARK a zaměřuje se pouze na výzkum poslechovosti rozhlasových stanic. Data jsou získávána prostřednictvím telefonického dotazování s využitím elektronického dotazníku, jedná se o metodu CATI (Computer Assisted Telephone Interview). Tuto metodu výzkumu poslechovosti využívají i další evropské země, např. Německo, Rakousko atd.

Výzkum poslechovosti probíhá průběžně celý kalendářní rok a výsledky šetření jsou zveřejňovány vždy za pololetí. Výběrový soubor zahrnuje 30 tisíc respondentů, z nichž 28 tisíc je dotazováno telefonicky a 2 tisíce osobně v domácnostech (jedná se o domácnosti, kde není využívána pevná linka ani mobilní telefony). Tento soubor se skládá z obyvatel ČR ve věku 12 až 79 let, aby byl reprezentativní vzorkem. Dotazování je uskutečňováno 7 dní v týdnu v časovém rozmezí 8 – 21 hodin. Výzkum probíhá prostřednictvím pevných linek i mobilních operátorů a to v poměru 60 : 40 ve prospěch mobilních telefonů. Jedná se o náhodný výběr z databáze pevných linek domácností a o

generování náhodného výběru čísel dle předvoleb mobilních operátorů. Je potřeba zohledňovat i poměr mezi rozhovory uskutečňovanými na jednotlivých číslech mobilních operátorů. Tento poměr je stanoven na základě údajů o podílu na trhu jednotlivých mobilních operátorů a to na 40 % Telefónica O<sub>2</sub>, 40 % T-Mobile a 20 % Vodafone.<sup>37</sup>

Při telefonickém dotazování se zjišťují základní informace o respondentovi, jako je věk, pohlaví, nejvyšší dosažené vzdělání, místo bydliště atd. Kromě těchto identifikačních údajů jsou respondenti dotazováni na poslech včera (tzv. day after recall), poslech v minulých sedmi dnech atd. Důležitý je především údaj o poslechu včera, kde je vyšší pravděpodobnost, že respondentovy odpovědi ohledně včerejšího poslechu rozhlasu budou souhlasit se skutečností. V případě zjišťování poslechu za minulých sedm dnů již mohou být informace od respondenta do jisté míry zkreslené. Poslech včera je znázorněn na grafu č. 5.

Graf č. 5: Odhady poslechovosti včera – celoplošné rozhlasové stanice



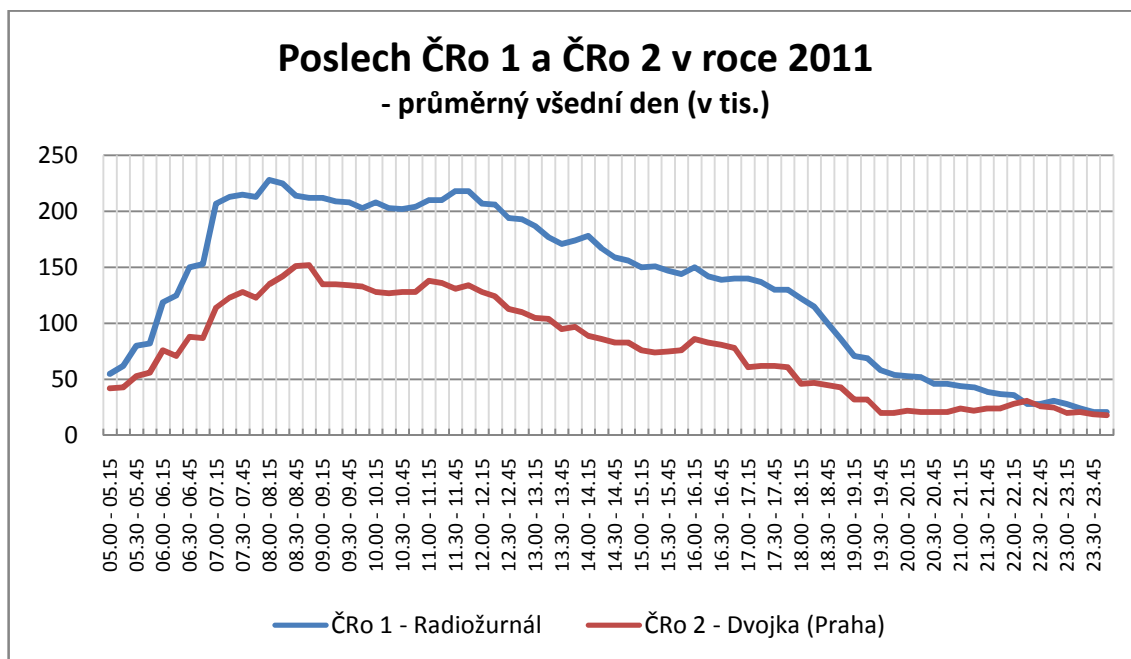
Zdroj: Median, STEM/MARK [online]; *Radioprojekt – 2.pololetí 2011* [cit. 2012-03-05], dostupné na <<http://www.median.cz/?lang=cs&page=1&sub=9>>; vlastní úprava

<sup>37</sup> MEDIAN, STEM/MARK [online]; *Radioprojekt – 2.pololetí 2011*, [cit. 2012-03-05], dostupné na <<http://www.median.cz/?lang=cs&page=1&sub=9>> a ústní sdělení Oddělení výzkumu ČRo



Výzkum poslechovosti nabízí základní informace o počtu posluchačů, o frekvenci poslechu či délce poslechu v průběhu dne. Ze samotného výzkumu poslechovosti však nelze zjistit, jaké mají posluchači preference, jejich poslechové zvyklosti a jak přijímají jednotlivé vysílací stanice. Každá rozhlasová stanice působí v konkurenčním prostředí jiných rozhlasových stanic, ale i jiných medií, jako je televizní vysílání, tisk či internet. V rámci výzkumu poslechovosti pomocí metody CATI či osobního dotazování jsou z důvodu zpřesnění informací zjišťovány (v rámci věčejšího poslechu) poslechové zvyklosti v souvislosti s činnostmi, které během dne respondent vykonává. Na grafu č. 6 jsou znázorněny poslechové křivky, které jsou rozděleny na jednotlivé časové úseky během všedního dne a naznačují určitou souvislost poslechu rozhlasu s činnostmi během dne. Oblast činností je poměrně rozsáhlá a umožňuje v obecných rysech popsat průběh běžného dne jednotlivých skupin populace. Tyto skupiny jsou definovány dle sociodemografických ukazatelů, které jsou zjišťovány v rámci dotazování jako identifikační údaje. Důležitou roli v poslechových zvyklostech hraje skutečnost, zda je posluchač ekonomicky aktivní či neaktivní (důchodci, studenti, lidé na rodičovské dovolené).

Graf č. 6: Poslechové křivky ČRo 1 a ČRo 2 – všední den (2011)



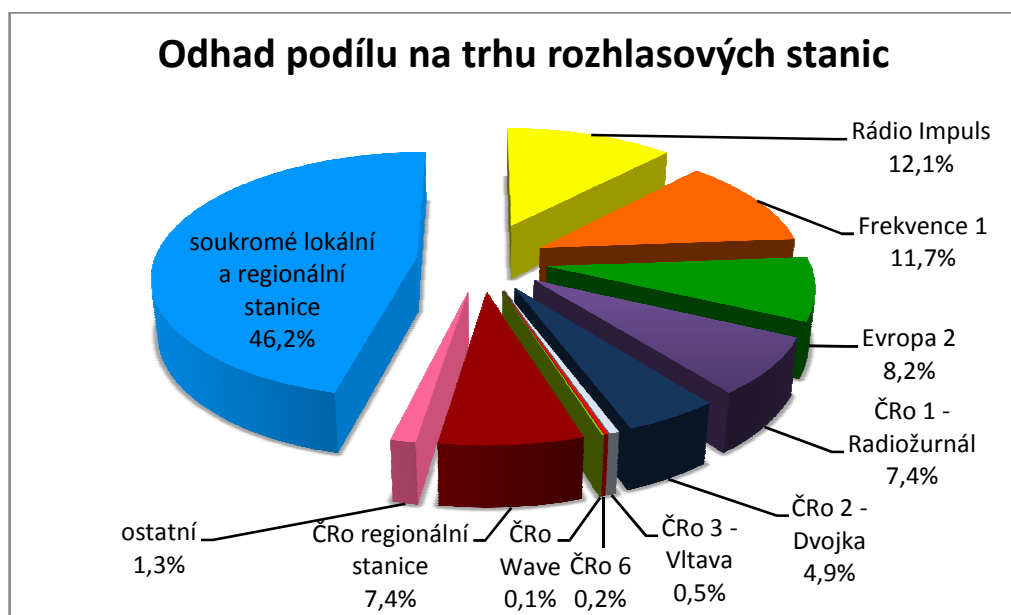
Zdroj: Median, STEM/MARK; Radioprojekt 2011; Oddělení výzkumu ČRo; vlastní úprava

Z poslechových křivek je vidět, že lidé poslouchají rozhlas především ráno a během dopoledne. Poslech je nejvýraznější v době, kdy lidé ráno vstávají, snídají, chystají se na cestu do práce a často i v práci, jako podkres při pracovních činnostech. Od odpoledních hodin, kdy se blíží konec pracovní části dne a začíná volný čas, poslech rozhlasu pomalu klesá. Ve večerních hodinách je zde zřejmá velká konkurence televize, protože poslechovost rozhlasu je nejnižší v době, kdy probíhá hlavní večerní televizní program.

Z hlediska poslechové křivky mají nejlepší pozici ve vysílání moderátoři dopoledního programu, kdy jsou řady posluchačů nejširší. Vzhledem k tomu, že poslech rozhlasu je z velké části vázán na činnosti posluchačů během dne, pravděpodobně ani sebelepší moderátor nedokáže tyto činnosti a poslechové zvyklosti posluchačů významně změnit. Je třeba respektovat, že denní rytmus má své zákonitosti a rozhlasové vysílání se jim přizpůsobuje, ne naopak. Dá se ale říci, že pokud vysíláním provází moderátor, který má příjemný hlas a působí pozitivně na posluchače, přispívá to kladně ke zvýšení poslechovosti.

Výzkum poslechovosti zároveň mapuje situaci na celém rozhlasovém trhu a umožňuje vyjádřit postavení jednotlivých stanic na trhu, viz. graf č. 7.

Graf č. 7: Odhad podílu na trhu – rozhlasové stanice



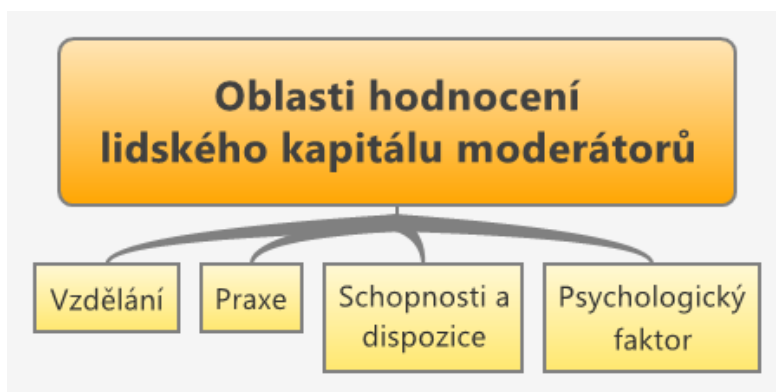
Zdroj: Median, STEM/MARK [online]; *Radioprojekt – 2.pololetí 2011* [cit. 2012-03-05], dostupné na <<http://www.median.cz/?lang=cs&page=1&sub=9>>; vlastní úprava

Dle poslechové křivky je časem rozhlasového vysílání především ráno a dopoledne. Tento čas je pro většinu ekonomicky aktivního obyvatelstva časem tráveným v zaměstnání. Lidé v práci vzhledem k pracovnímu prostředí, náročnosti práce a potřebou soustředit se na výkon inklinují spíše ke kulisovému poslechu, tedy především poslech hudby, což je významné při volbě typu vysílání či konkrétní stanice. Tomuto požadavku vyhovují spíše soukromé stanice, které mají programové schéma složené především z hudebních pořadů. Veřejnoprávní rozhlas má širokou programovou nabídku, zahrnující kromě hudby velkou část pořadů, které vyžadují soustředěný poslech. Velkou část publika Českého rozhlasu jako veřejnoprávního média tvoří ekonomicky neaktivní obyvatelstvo (s výjimkou ČRo 1 – Radiožurnál, kde dvě třetiny posluchačů tvoří ekonomicky aktivní obyvatelstvo), jehož programové schéma vyžaduje soustředěný poslech, což nevyhovuje podmínkám běžného pracovního dne ekonomicky aktivních posluchačů.

#### 4.4 Oblasti hodnocení lidského kapitálu moderátorů

Na základě nestrukturovaných rozhovorů s odborníky, kteří se zabývají činností moderátorů ve veřejnoprávním rozhlase, je možné stanovit jako důležité oblasti pro hodnocení úrovně lidského kapitálu moderátorů oblast vzdělání, praxe, schopnosti či dispozice a psychologickou složku, jak je uvedeno na obrázku č. 4. Tyto oblasti vychází zároveň z požadavků na tyto pracovníky při výběrovém řízení.

Obrázek č. 4: Oblasti hodnocení lidského kapitálu moderátorů



Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.4.1 Vzdelání

Na základě analýz rozhovorů s odborníky, kteří se zabývají přijímáním nových moderátorů a jejich činností, je možné vzdělání označit jako důležitý prvek při hodnocení moderátorů. Na pozici moderátora není podmínkou vysokoškolské vzdělání, ovšem pokud ho uchazeč má, může to pro něj být určitou výhodou. Jedná se o výhodu především ve smyslu, že je možno předpokládat, že pokud člověk prošel terciálním vzděláváním, přineslo mu to kromě různých znalostí také užitečné schopnosti, jako samostatně pracovat, lépe zvládnout svůj time management, vědět, kde vyhledat potřebné informace atd. To, zda člověk vystudoval v oboru, nehraje pro předpoklady úspěšného moderátora žádnou roli. Dobrý moderátor může být původním povoláním ekonom, přírodovědec, sportovec či třeba prodavač. Jako pozitivum je vnímáno, pokud se člověk zajímá o dění kolem sebe, má všeobecný přehled a zajímá se i o další možnosti neformálního vzdělávání. Úspěšný moderátor musí mít neustále přehled, co se kolem něj děje a umět na to vhodně a bezprostředně reagovat. Důležité je především to, co člověk ve skutečnosti umí, jeho schopnosti a dovednosti.

Výroky:

Odborník A

*“ ...není důležité, zda je (moderátor) vystudovaný v oboru, ale je důležité, aby byl vzdělaný... moderátor, ať jakéhokoliv zaměření, mluví o životě a v našem životě se projevuje jakékoliv vzdělání... ”*

Odborník B

*“ ...jde nám především o to, co uchazeč opravdu umí, jeho vzdělání je zde vedlejší... ”*

Při hodnocení úrovně lidského kapitálu moderátorů je důležité vzdělání zohlednit. Dle informací odborníků není důležité, jaký obor daný uchazeč vystudoval, ale na jaké úrovni je obecně vzdělaný. Oblast vzdělání v rámci úrovně lidského kapitálu proto bude kvantifikována pomocí délky studia (v letech), která je potřebná k dosažení dané úrovně formálního vzdělání. Tento způsob ohodnocení nejvyššího dosaženého vzdělání alespoň částečně zohledňuje náročnost daného studia a bude nejlépe vyhovovat

skutečným požadavkům v oblasti vzdělání na moderátory (za předpokladu, že každý další rok, strávený studiem, přináší absolventovi tohoto studia další užitečné znalosti, schopnosti a dovednosti). Vzdělání bude označeno řeckým písmenem epsilon “ $\epsilon$ ” a bude obsahovat dolní index “1”. Časová náročnost jednotlivých stupňů vzdělání je pro potřeby využití této proměnné ve vzorci přepočtena koeficientem 2,38, aby maximální bodový zisk v oblasti vzdělání činil 50 bodů, stejně jako v jiných hodnocených oblastech. Výsledné bodové hodnoty jsou pro zjednodušení zaokrouhlené na celá čísla dle pravidel matematiky, jak je znázorněno v tabulce č. 2.

Tabulka č. 2: Standardní délka jednotlivých stupňů studia

Vzdělání	Index	Stupeň nejvyššího dosaženého vzdělání	Časová náročnost (roky)	Bodové ohodnocení
$\epsilon_1$	1 = 1	osoby bez vzdělání	0	0
	1 = 2	osoby se základním vzděláním	9	21
	1 = 3	osoby se středním vzděláním bez maturity	12	29
	1 = 4	osoby se středním vzděláním s maturitou	13	31
	1 = 5	bakaláři a absolventi VOŠ	16	38
	1 = 6	absolventi magisterského studia	18	43
	1 = 7	absolventi doktorského stupně studia	21	50

Zdroj: vlastní zpracování

Při bodovém ohodnocení nejvyššího dosaženého vzdělání je zohledňována standardní délka studia, tzn. že se toto bodové ohodnocení nenavýšuje v případě, že člověk dosáhl např. bakalářského titulu ve skutečnosti až po 4 letech studia, místo obvyklých tří let. Je složité zjišťovat, zda bylo prodloužení studia způsobeno nesplněním studijních povinností či třeba výměnným studijním pobytem. V případě, že uchazeč o práci moderátora bude mít vyšší než doktorské vzdělání, bude mu započítáno bodové ohodnocení stejné, jako absolventu doktorského stupně studia. V oblasti **vzdělání** lze tedy získat minimálně 0 bodů a maximálně 50 bodů.

## 4.4.2 Praxe

Praktické zkušenosti moderátora jsou velmi ceněné, stejně jako v kterémkoliv jiném zaměstnání. V praxi získá člověk zkušenosti, které při studiu ve většině případů nemá šanci získat. Zkušenosti moderátoři mají oproti moderátorským nováčkům z profesního hlediska jednoznačnou výhodu. Je ale důležité brát v úvahu i to, že profesně starší moderátor (případně i věkově starší) má již zřejmě zažitě určité návyky a chování při moderování a je pravděpodobné, že se těchto zvyklostí bude těžko zbavovat či je měnit. Profesně mladší moderátor (případně i věkově mladší) má větší potenciál být přizpůsobivější, pravděpodobně snadněji přijme nový způsob moderace atd. Toto je ale pouze hypotéza, jejíž pravdivost nelze při výběrovém řízení ověřovat. Moderátor s praxí má lepší předpoklady zvládnout vysílání kvalitně i po psychické stránce, je již zvyklý na různé stresové situace, které mohou přijít a často v živém vysílání přicházejí.

Výroky:

Odborník B

*“ ...praxe je pro moderátora velmi důležitá, dá se říci, že je určitě důležitější, než vzdělání... “*

Odborník C

*“ ...většinou se nestává, že by se o práci moderátora ucházel člověk, který nemá absolutně žádnou zkušenost s moderací. Buď je to člověk už trochu známý, ať z rohlasu či televize, o kterém se už něco ví, nebo má alespoň zkušenosti např. ze studentského rádia, moderování společenských akcí atd... “*

Kvantifikace praktických zkušeností pro potřeby vyjádření úrovně lidského kapitálu moderátorů bude korespondovat s počtem let dosavadní praxe v oboru (práce ve sdělovacích prostředcích, moderování ve studentských rádiích, moderace kulturních či společenských akcí atd.). Praxe bude označena řeckým písmenem lambda “ $\lambda$ ” a bude obsahovat dolní index “ $m$ ”. Délka praxe v letech bude přepočítána koeficientem 2, aby maximální bodový zisk v oblasti praxe činil 50 bodů, stejně jako v jiných hodnocených oblastech. Délka praxe a příslušné bodové ohodnocení je uvedeno v tabulce č. 3.

Tabulka č. 3: Délka praxe

<b>Praxe</b>	<b>Index</b>	<b>Délka praxe (v letech)</b>	<b>Bodové ohodnocení</b>
$\lambda_m$	m = 0	0	0
	m = 1	1	2
	m = 2	2	4
	m = 3	3	6
	.	.	.
	.	.	.
	m = 25	25 a více	50

Zdroj: vlastní zpracování

V případě, že by uchazeč o práci moderátora měl více než pětadvacetiletou praxi, bude mu započítán počet bodů jako v případě, že má právě pětadvacetiletou praxi. 50 bodů je tedy maximální možný bodový zisk v oblasti **praxe**.

#### 4.4.3 Schopnosti a dispozice

Schopnosti a dovednosti jsou při hodnocení moderátora tou nejdůležitější složkou. Důležitou roli zde hrají i vrozené dispozice, jako třeba barva hlasu či moderátorovo charisma. Hlavním úkolem moderátora ve veřejnoprávním rozhlase je zaujmout posluchače, být jeho příjemným společníkem a průvodcem rozhlasovým vysíláním. To se pak projeví ve výzkumu poslechovosti, což je důležitý ukazatel úspěšnosti a oblíbenosti konkrétní rozhlasové stanice. K získání přízně posluchačů pomáhají moderátorovi jeho hlasové a vyjadřovací schopnosti, bohatá a kultivovaná čeština, ale také pohotovost ve smyslu umět okamžitě reagovat, formulovat své myšlenky a vyvarovat se používání stále stejných vyjadřovacích prostředků, stejných formulací. Nezbytnou podmínkou vytvoření kvalitního mluveného projevu je bohatá slovní zásoba a výborná znalost českého jazyka.

Moderátor je velmi důležitá osoba ve vysílání, ale není jedinou osobou, která se na vysílání podílí. Musí působit v součinnosti s ostatními pracovníky, s techniky, redaktory, editory, zprávaři či produkcí. Měl by mít tedy určitý předpoklad být týmovým hráčem. Při výběrovém řízení na pozici moderátora je možné prakticky testovat v rámci schopností a dovedností uchazeče slovní zásobu, kvalitu českého

jazyka, kvalitu mluveného projevu, celkový dojem a všeobecný přehled, hodnocení těchto schopností a dovedností je uvedeno v tabulkách č. 4, 5 a 6.

Tabulka č. 4: Test slovní zásoby a kvality českého jazyka

Slovní zásoba, kvalita českého jazyka		
Testované kritérium	Prostředek	Bodové hodnocení
Slovní zásoba, kvalita českého jazyka	písemný test úpravy zprávy	0 až 10 [1]

Pozn. [1]: 0 bodů – naprosto nevyhovuje  
10 bodů – naprosto vyhovuje

Zdroj: šéfredaktor nejmenované rozhlasové stanice [cit. 2012-02-20]; vlastní zpracování

Slovní zásoba a kvalita českého jazyka se ověří prostřednictvím písemného testu úpravy zprávy. Uchazeč dostane nedokonalý text, který obsahuje špatnou větnou skladbu, gramatické chyby, stylizační nedostatky atd. Jeho úkolem je upravit si zprávu co nejrychleji do podoby, která bude následně hodnocena nula až deseti body.

Tabulka č. 5: Test mluveného projevu

Mluvený projev			
Testované kritérium		Prostředek	Bodové hodnocení
Technika řeči	Dech	natočení zprávy vzniklé předchozí úpravou ve studiu	0 až 2 [1]
	Hlas		0 až 2 [1]
	Výslovnost		0 až 2 [1]
	Elementární rytmus		0 až 2 [1]
Výstavba projevu	Logika frázování		0 až 2 [1]
	Větný přízvuk		0 až 2 [1]
	Proměnlivost tempa		0 až 2 [1]
Individualizace projevu	Adresnost a aktivita		0 až 2 [1]
	Přirozenost prostředků		0 až 2 [1]
	Charizma		0 až 2 [1]
Celkový dojem			0 až 10 [2]

Pozn. [1]: 0 bodů – nevyhovuje  
2 body – vyhovuje

Pozn. [2]: 0 bodů – velmi špatný  
10 bodů – velmi dobrý

Zdroj: Aleš Vrzák [cit. 2012-03-09]; vlastní zpracování



Kvalita mluveného projevu uchazeče se zjišťuje prostřednictvím natočení zprávy vzniklé předchozí úpravou ve studiu. Při studiovém natáčení komise sleduje, jakou techniku řeči uchazeč využívá, jak dýchá, posazení hlasu, jestli správně vyslovuje a jaký má rytmus řeči. V rámci výstavby projevu se sleduje způsob frázování, správný větný přízvuk a proměnlivost tempa řeči dle sdělované zprávy. V neposlední řadě se sleduje, jak danou zprávu člověk podá posluchačům, zda ví, ke komu mluví, komu chce zprávu sdělit a zda jeho sdělení působí přirozeně. Posuzuje se i moderátorovo charisma, které buď má, nebo nemá a narozdíl od předchozích kritérií se charisma nedá nijak naučit ani natrénovat, ale pro úspěšnost moderátora je důležité. Tato jednotlivá kritéria jsou hodnocena 0 body, pokud uchazeč nevyhovuje tomuto kritériu, 1 bod získá, pokud vyhovuje alespoň částečně a 2 body získá v případě, že toto kritérium úspěšně splňuje. Celkový dojem je velice důležitý a je potřeba ho v hodnocení zohlednit.

Výrok:

Odborník D

*“ ...v praxi jsem se setkal s případem, že moderátor splňoval všechna kritéria kvalitního ústního projevu, ale na posluchače nepůsobil dobře, aniž by sami dokázali identifikovat, co jim v jeho projevu nesešlo... “*

Vzhledem k této skutečnosti je důležité zohlednit i celkový dojem, kterým uchazeč působí, a to 0 body v případě, že celkový dojem je velmi špatný a 10 body, pokud působí velmi dobře.

Tabulka č. 6: Test všeobecného přehledu

Všeobecný přehled		
Testované kritérium	Prostředek	Bodové hodnocení
Všeobecný přehled	písemný test s deseti otázkami	0 až 10 [1]

Pozn. [1]: 0 bodů – naprosto nevyhovuje  
10 bodů – naprosto vyhovuje

Zdroj: šéfredaktor nejmenované rozhlasové stanice [cit. 2012-02-20]; vlastní zpracování

Mít všeobecný přehled je pro dobrého moderátora velmi důležité, protože obvykle dopředu neví, jakým situacím bude muset během moderování čelit. Člověk, který má všeobecný přehled, je často ve společnosti považován za vzdělaného člověka. Při výběrovém řízení se všeobecný přehled bude zjišťovat písemným testem s deseti otázkami, kde může uchazeč získat maximální počet 10 bodů.

Schopnosti a dispozice se skládají ze tří dílčích segmentů, jak je vyjádřeno v tabulce č. 7. Oblast schopností a dispozic bude označena řeckým písmenem omega “ $\omega$ ”.

Tabulka č. 7: Schopnosti a dispozice

Schopnosti a dispozice	Dílčí označení	Testované schopnosti	Bodové ohodnocení
$\omega$	$\omega_1$	slovní zásoba, kvalita českého jazyka	0 až 10 [1]
	$\omega_2$	mluvený projev	0 až 30 [1]
	$\omega_3$	všeobecný přehled	0 až 10 [1]

Pozn. [1]: 0 bodů – naprosto nevyhovuje

10 bodů – naprosto vyhovuje

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci oblasti **schopností a dispozic** může uchazeč získat minimálně 0 bodů, maximálně 50 bodů. Tato oblast je pro hodnocení úrovně lidského kapitálu uchazeče o práci moderátora klíčová. Jeho schopnosti jsou prostředkem, kterým moderátor působí na posluchače a mají tedy značný vliv na to, zda posluchač bude poslouchat toto vysílání, nebo raději přepne na jinou stanici.

#### 4.4.4 Psychologický faktor

Psychologický faktor je v jakémkoliv sdělovacím prostředí velmi důležitý, tedy i v rozhlasovém vysílání. Lidé, kteří pracují v médiích, musí být především odolní vůči stresu, jemuž jsou zde denně více či méně vystavováni. Pro moderátory to platí dvojnásob. Ve vysílání se setkávají s různými hosty, s reakcemi posluchačů, které mohou být někdy překvapivé a neočekávané a moderátor ve veřejnoprávním rozhlase musí být schopen přirozeně, vkusně, taktně a pohotově na tyto situace reagovat.

Moderátor musí být schopen společensky přijatelným způsobem okamžitě vyřešit jakoukoliv neočekávanou událost. Je to důležité především v živém vysílání, kdy není možné žádnou chybu opravit dodatečným stříhem či pomocí techniky. Ideální je, pokud moderátor není nervózní. Nervozitu ale někdy přiznávají i velmi zkušené moderátory a je tedy důležité umět s ní pracovat a nedat to posluchači najevo, což se dá natrénovat pouze praxí. Trpělivostí a vůlí lze projevy nervozity či trémy alespoň částečně potlačit. Nervozita se na člověku projeví zrychleným tepem, což způsobí zčervenání v obličeji, rozřesení rukou či svíravý pocit kolem žaludku. V rozhlasovém vysílání se ale tréma projeví nejvíce na mluveném projevu, protože nervózní člověk zpravidla jen těžko vytvoří kvalitní projev.

Výrok:

Odborník E

*“...nervozita u člověka způsobuje zvyšování hlasu, sucho v ústech, což způsobuje, že se jazyk lepí na patro a na mluveném projevu je to znát, nebo také zrychlování řeči a používání stále stejných formulací...”*

Moderátor je pracovník, který působí v součinnosti s dalšími pracovníky a je tedy důležité, aby měl určité předpoklady umět pracovat v týmu, být týmovým hráčem. Moderátor musí spolupracovat s techniky, redaktory, zprávaři, editory či produkcí. Pokud tato týmová spolupráce nefunguje optimálně, projeví se to na vysílání a posluchač to vycítí jako negativní prvek. Z psychologického hlediska lze u moderátorů sledovat ještě jednu specifickou schopnost či dovednost, která se ale zjišťuje spíše jen u moderátorů, kteří se zabývají moderací diskuzních pořadů. Touto dovedností je schopnost být objektivní, nestranný. Toto je velmi důležité ve veřejnoprávním médiu, kde posluchač opravdu očekává objektivní a nestranné moderování diskuze.

Psychologická složka je ve veřejnoprávním médiu velmi důležitá i z hlediska povinnosti informovat veřejnost o mimořádných událostech. Český rozhlas tuto povinnost ze zákona plní a kritické situace jsou popsány také v Kodexu Českého rozhlasu, který definuje práva a povinnosti Českého rozhlasu a jeho zaměstnanců vzhledem k veřejnosti. Kodex Českého rozhlasu popisuje mimořádné situace jako

válečné konflikty, teroristické činy, násilné střety, přírodní katastrofy, dopravní havárie či jiné kritické situace. Informace o kritické situaci mají ve vysílání přednost před plánovaným programem. V případě vážného ohrožení musí Český rozhlas svým vysíláním napomáhat záchraně lidských životů, zdraví či majetku. Český rozhlas musí o kritických událostech informovat věcně, v projevu redaktora či moderátora nesmí převažovat emoce a komentář zároveň nesmí vyvolávat paniku.<sup>38</sup>

Psychologický faktor je při výběru moderátorů důležité zohlednit, proto bude tato složka součástí vzorce pro kvantifikaci úrovně lidského kapitálu moderátorů. V rámci psychologické složky bude u budoucího moderátora testována odolnost vůči stresu, odolnost vůči nervozitě, schopnost týmové spolupráce, pohotovost a objektivita (nestrannost), jak je uvedeno v tabulkách č. 8 a 9.

Tabulka č. 8: Odolnost vůči stresu, nervozitě a týmová spolupráce

Odolnost vůči stresu, nervozitě a týmová spolupráce		
Testované kritérium	Prostředek	Bodové hodnocení
Odolnost vůči stresu	studiové natáčení	0 až 10 [1]
Odolnost vůči nervozitě		0 až 10 [1]
Schopnost týmové spolupráce		0 až 10 [1]

Pozn. [1]: 0 bodů – naprosto nevyhovuje  
10 bodů – naprosto vyhovuje

Zdroj: vlastní zpracování

Odolnost vůči stresu je možné testovat tak, že při studiovém natáčení, kdy uchazeč interpretuje určitou (předem známou a připravenou) zprávu, se mu najednou předá info, že musí co nejrychleji oznámit nějakou mimořádnou událost, omluvit výpadek ve vysílání. Tato informace je předána většinou jen v bodech, tudíž si ji musí moderátor rychle upravit a interpretovat ji posluchačům. S tím souvisí i testování týmové spolupráce, protože se sleduje, jaký support (podporu) k tomu moderátor

<sup>38</sup> Český rozhlas [online], *Kodex Českého rozhlasu* [cit. 2012-03-11], dostupné na <[http://www.rozhlas.cz/informace/legislativa/\\_zprava/kodex-ceskeho-rozhlasu--794563](http://www.rozhlas.cz/informace/legislativa/_zprava/kodex-ceskeho-rozhlasu--794563)>

potřebuje, např. redakci, produkci či editora a jak s nimi v dané situaci komunikuje. Nervozita se zjišťuje dle mluveného projevu moderátora, zda je z projevu zřejmá či ne.

Tabulka č. 9: Objektivita, pohotovost

Objektivita, pohotovost		
Testované kritérium	Prostředek	Bodové hodnocení
Objektivita, nestrannost	simulace diskuze	0 až 10 [1]
Pohotovost		0 až 10 [1]

Pozn. [1]: 0 bodů – naprosto nevyhovuje  
10 bodů – naprosto vyhovuje

Zdroj: vlastní zpracování

Objektivita a nestrannost moderátora se dá testovat prostřednictvím simulace diskuze mezi dvěma lidmi. Diskutujícími jsou členové výběrové komise, kteří se dostanou do sporu a úkolem moderátora je tento spor řídit, aniž by projevil sympatie či antipatie k některé ze stran. Zároveň je možné takto testovat pohotovost reakcí budoucího moderátora.

Psychologický faktor bude označen řeckým písmenem psi “ $\Psi$ ” a jeho jednotlivé segmenty hodnoceny dle tabulky č. 10.

Tabulka č. 10: Psychologický faktor

Psychologický faktor	Dílčí označení	Testovaná složka	Bodové ohodnocení
$\Psi$	$\Psi_1$	Odolnost vůči stresu	0 až 10 [1]
	$\Psi_2$	Odolnost vůči nervozitě	0 až 10 [1]
	$\Psi_3$	Schopnost týmové spolupráce	0 až 10 [1]
	$\Psi_4$	Objektivita, nestrannost	0 až 10 [1]
	$\Psi_5$	Pohotovost	0 až 10 [1]

Pozn. [1]: 0 bodů – naprosto nevyhovuje  
10 bodů – naprosto vyhovuje

Zdroj: vlastní zpracování

V oblasti **psychologického faktoru** lze celkem získat minimálně 0 bodů, maximálně 50 bodů. Při testování psychologické složky uchazeče o práci moderátora se v praxi nevyžívají běžné psychotesty, protože se ukázalo, že je efektivnější testovat budoucí moderátory přímo interaktivně.

## 4.5 Vzorec pro hodnocení úrovně lidského kapitálu moderátorů

Ohodnotit úroveň lidského kapitálu moderátorů je možné pouze za předpokladu, že umíme identifikovat požadavky na tyto pracovníky. Pro ohodnocení lidského kapitálu uchazečů o práci moderátora byly stanoveny čtyři základní oblasti, které jsou pro tuto pozici důležité. Jedná se o vzdělání, praxi, schopnosti a dispozice a psychologický faktor. Způsoby, jak tyto oblasti hodnotit a v jakém bodovém rozsahu, byly stanoveny v předchozích kapitolách. V každé oblasti lze získat minimálně 0 bodů, maximálně 50 bodů.

Vzorec, prostřednictvím kterého bude možné kvantifikovat úroveň lidského kapitálu uchazečů o práci moderátora, vypadá takto:

$$HC = i_1 \cdot \varepsilon_l + i_2 \cdot \lambda_m + i_3 \cdot \omega + i_4 \cdot \psi$$

kde	HC . . . lidský kapitál	
	$\varepsilon_l$ . . . vzdělání	$l = 1, 2, 3, \dots, 7$
	$\lambda_m$ . . . praxe	$m = 1, 2, 3, \dots, 25$
	$\omega$ . . . schopnosti a dispozice	$\omega = \omega_1 + \omega_2 + \omega_3$
	$\psi$ . . . psychologický faktor	$\psi = \psi_1 + \psi_2 + \dots + \psi_5$
	$i$ . . . koeficient důležitosti	$i_1 + i_2 + i_3 + i_4 = 1$

V každé ze čtyř hlavních oblastí lidského kapitálu moderátorů lze získat maximálně 50 bodů, celkem je to tedy 200 bodů. Vzorec pro výpočet obsahuje, kromě proměnných označujících dané oblasti, ještě koeficienty důležitosti, které vyjadřují, jak významné jsou jednotlivé oblasti. Na základě rozhovorů s odborníky Českého rozhlasu jsou pro veřejnoprávní rozhlas tyto koeficienty stanoveny dle tabulky č. 11.

Tabulka č. 11: Koeficienty důležitosti

Koeficienty důležitosti		
Hodnocená oblast	Označení	Hodnota koeficientu
Vzdělání	$i_1$	0,2
Praxe	$i_2$	0,2
Schopnosti a dispozice	$i_3$	0,4
Psychologický faktor	$i_4$	0,2

Zdroj: vlastní zpracování

Zařazení koeficientů důležitosti do vzorce zajistí, že hodnocení bude odpovídat skutečným požadavkům na uchazeče. Eliminuje to situaci, kdy např. uchazeč, který má vysoké vzdělání, ale není příliš zdatný v oblasti schopností a dispozic (které lze považovat za nejdůležitější), získá více bodů než uchazeč, který byl velmi úspěšný v oblasti schopností, ale nemá třeba vysokoškolské vzdělání. V praxi by dostal přednost druhý uchazeč a vzorec toto musí zohledňovat. Tyto koeficienty je možné upravit dle potřeb konkrétního výběrového řízení a nastavit je v jiném poměru, aby výsledné ohodnocení nejlépe odpovídalo skutečnosti. Maximální hodnota lidského kapitálu po dosazení do vzorce činí 50 bodů. Toto je ideální hodnota, kterou zřejmě málokdo dosáhne. Škála je ale dostatečně široká, aby dokázala vyjádřit hodnotu lidského kapitálu většího množství uchazečů.

Tento vzorec nabízí možnost kvantifikace úrovně lidského kapitálu uchazečů o práci moderátora, což zjednoduší ohodnocení jednotlivých adeptů a umožňuje to vyjádřit alespoň přibližnou hodnotu jejich kapitálu. Zároveň je to prostředek pro vyjádření pořadí vhodnosti uchazečů, což usnadní komisi výběr nejlepšího budoucího moderátora.

## 5. Zhodnocení výsledků a doporučení

Pro zhodnocení možného využití nově vytvořeného vzorce je důležité tento vzorec aplikovat v praxi. Vzhledem k tomu, že v době, kdy vzniká tato diplomová práce neprobíhá žádné přijímací řízení na pozici moderátora, je tento nástroj (vzorec) aplikován na současné moderátory a ohodnocení jejich lidského kapitálu. Moderátoři zde nebudou jmenováni, místo toho budou označeni písmeny abecedy. Teoretická úroveň jejich lidského kapitálu bude vypočtena dosazením bodového ohodnocení jednotlivých oblastí do vzorce, který obsahuje již konkrétní stanovené koeficienty důležitosti pro veřejnoprávní rozhlas.

Vzorec pro výpočet úrovně lidského kapitálu moderátorů veřejnoprávního rozhlasu:

$$HC = 0,2 \cdot \varepsilon_l + 0,2 \cdot \lambda_m + 0,4 \cdot \omega + 0,2 \cdot \psi$$

kde	HC . . . lidský kapitál	
	$\varepsilon_l$ . . . vzdělání	$l = 1, 2, 3, \dots, 7$
	$\lambda_m$ . . . praxe	$m = 1, 2, 3, \dots, 25$
	$\omega$ . . . schopnosti a dispozice	$\omega = \omega_1 + \omega_2 + \omega_3$
	$\psi$ . . . psychologický faktor	$\psi = \psi_1 + \psi_2 + \dots + \psi_5$

Tohoto hodnocení se zúčastnilo pět moderátorů a dva členové výběrové komise, kteří moderátory hodnotili v oblasti **schopností a dispozic** a **psychologického faktoru**. Oblasti **vzdělání** a **praxe** byly bodově ohodnoceny dle tabulek s příslušnými hodnotami, uvedených v předchozích kapitolách této práce.

Úroveň lidského kapitálu jednotlivých moderátorů s využitím nově navrženého vzorce je vypočítána v tabulce č. 12. Podrobné bodové hodnocení všech pěti moderátorů v jednotlivých oblastech hodnocení lidského kapitálu je v příloze č. III.



Tabulka č. 12: Úroveň lidského kapitálu moderátorů

Hodnocená oblast		Počet dosažených bodů				
		Moderátor A	Moderátor B	Moderátor C	Moderátor D	Moderátor E
$\varepsilon_i$	Vzdělání	43	31	38	31	43
$\lambda_m$	Praxe	10	20	16	34	30
$\omega$	Schopnosti a dispozice	39	34	38	43	37
$\psi$	Psychologický faktor	40	36	35	38	37
<b>Úroveň lidského kapitálu</b>		<b>34,2</b>	<b>31,0</b>	<b>33,0</b>	<b>37,8</b>	<b>36,8</b>
Pořadí úspěšnosti		3.	5.	4.	1.	2.

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 12 jsou uvedené celkové bodové zisky moderátorů za jednotlivé oblasti a zároveň vypočtené hodnoty úrovně jejich lidského kapitálu včetně uvedeného pořadí úspěšnosti.

Pro bližší identifikaci moderátorů jsou zde uvedeny základní informace o *vzdělání* a délce *praxe*. Moderátor A je vysokoškolsky vzdělaný člověk (magisterský titul) s pětiletou praxí v oboru. Moderátor B má středoškolské vzdělání s maturitou a desetiletou praxí. Moderátor C má vysokoškolské vzdělání (bakalářský titul) a 8 let praxe. Moderátor D má středoškolské vzdělání s maturitou a 17 let praxe. Moderátor E má vysokoškolské vzdělání (magisterský titul) a 15 let praxe.

Na prvním místě v hodnocení skončil Moderátor D, který má sice jen středoškolské vzdělání s maturitou (ve srovnání s dalšími hodnocenými kolegy), což mu přináší nižší bodové ohodnocení, ale zároveň byl nejlépe ohodnocen v rámci kategorie *schopnosti a dispozice*. Celkově se umístil nejlépe z pěti moderátorů, což ukazuje, že navržený vzorec odpovídá skutečnosti, kdy nižší vzdělání nemá takový vliv na úspěšnost moderátora, jako právě jeho schopnosti. Nejhuře se celkově umístil Moderátor D, jehož bodový zisk v kategorii *schopnosti a dispozice* je nejnižší ze všech hodnocených moderátorů, což se značně odrazilo na celkovém výsledku, ale také ohodnocení v ostatních oblastech není příliš vysoké. Výsledky ukazují, že úroveň lidského kapitálu hodnocených moderátorů je poměrně vyrovnaná, což je způsobeno tím, že jsou hodnoceni skuteční moderátoři, kteří už mají určitou praxi s moderováním.

V případě, že se bude jednat o uchazeče o práci moderátora, je možné předpokládat, že rozdíly mezi jednotlivými uchazeči budou větší.

Z uvedených výsledků lze zhodnotit, že navržený vzorec na hodnocení úrovně lidského kapitálu moderátorů vystihuje skutečné požadavky na tyto pracovníky a hodnocení prostřednictvím tohoto nástroje odpovídá výsledkům hodnocení výběrové komise, které je založeno z větší části na subjektivním, avšak odborném hodnocení. Výběrová komise se shodla, že nejvhodnějším budoucím moderátorem (za předpokladu, že by hodnocení moderátoři byli uchazeči o práci moderátora) je Moderátor D, což ukazují i výsledky pořadí uchazečů s využitím nového nástroje pro hodnocení.

Využití nově navrženého vzorce při hodnocení uchazečů o práci moderátora představuje možnost, jak alespoň přibližně kvantifikovat požadované lidské vlastnosti, které jsou kvalitativní povahy. Tento nástroj může sloužit jako podklad pro jejich objektivnější hodnocení. Důležité je, že ohodnocení lidského kapitálu moderátorů prostřednictvím tohoto vzorce odpovídá vlastnostem, které jsou po budoucích moderátorech skutečně požadovány. Z tohoto důvodu je možné předpokládat, že tento vzorec lze v budoucnu využít v praxi.

## 6. Závěr

V dnešní novodobé ekonomice už není hmotný či finanční kapitál tím nejdůležitějším aktivem podniku. Mnohem větší pozornost je věnována lidskému kapitálu, který představuje znalosti, schopnosti a dovednosti člověka. Je to právě lidský faktor v podniku, díky kterému lze získat konkurenční výhodu na trhu. Lidský kapitál představuje druh aktiva, který se od ostatních aktiv liší specifickou vlastností, a sice tou, že ho nelze oddělit od jeho nositele. To je důvod, proč by se každý podnik měl zajímat o své zaměstnance a jejich kapitál. Aby bylo možné tento kapitál efektivně využívat a řídit, je důležité umět ho také měřit. Měření lidského kapitálu je problematické především z důvodu kvalitativní povahy tohoto aktiva. Z toho vyplývá, že nelze změřit přesnou hodnotu lidského kapitálu, ale je možné ji vyjádřit alespoň přibližně. Současné používané přístupy k měření lidského kapitálu jsou založeny vždy jen na určitém prvku, např. měření lidského kapitálu prostřednictvím vzdělání, funkční gramotnosti či jeho tržní hodnoty v podniku.

Cílem této práce bylo navrhnout inovativní způsob hodnocení úrovně lidského kapitálu klíčových zaměstnanců ve veřejnoprávním médiu – v Českém rozhlasu. Český rozhlas byl vybrán především z důvodu, že představuje organizaci, kde jsou lidé a jejich kapitál tím největším aktivem. Klíčovými pracovníky v rozhlasu jsou moderátoři, kteří představují důležitý spojovací prvek mezi posluchačem a rádiem a značně se tak podílejí na úspěšnosti dané rozhlasové stanice. Výběrové řízení, prostřednictvím kterého bude vybrán nejvhodnější uchazeč o práci moderátora, je tedy velmi důležitým procesem. Případová studie, uvedená v praktické části této práce, ukázala, že současné hodnocení uchazečů o práci moderátora je především subjektivní a nevyužívá žádné kvantitativní metody. V praktické části této práce jsou rozebrány požadavky na moderátory, které musí splňovat. Z těchto požadavků vychází vlastní návrh čtyř hlavních oblastí (*vzdělání, praxe, schopnosti a dispozice, psychologický faktor*), které budou u uchazečů o práci moderátora hodnoceny. Po konzultacích s odborníky byly tyto oblasti naplněny jednotlivými kritérii, která jsou hodnocena a je zde uvedena i možnost, jak tato kritéria testovat při výběrovém řízení. Jednotlivá kritéria jsou bodována, což znamená, že každý uchazeč získá v každé ze čtyř oblastí hodnocení určitý bodový zisk, maximálně však 50 bodů v jedné oblasti. Po dosazení těchto bodů do navrženého vzorce

vyjde hodnota, kterou je možno považovat za přibližnou hodnotu úrovně lidského kapitálu budoucích moderátorů. Navržený vzorec obsahuje i koeficienty důležitosti, aby byla zohledněna důležitost jednotlivých oblastí dle skutečných požadavků. Výsledná hodnota úrovně lidského kapitálu vychází v rozmezí 0 až 50 bodů, což je dostatečná škála pro určení vhodnosti uchazečů. Komise vidí celkový bodový zisk uchazeče, ale také to, jak si vedl v jednotlivých oblastech. Tento způsob hodnocení umožňuje sestavit pořadí úspěšnosti uchazečů a výběrové komisi usnadní zvolení nejvhodnějšího uchazeče o práci moderátora.

Hlavní cíl, který byl na začátku této práce stanoven, byl i naplněn. Došlo k vytvoření nástroje, vzorce, pomocí něhož je možné ohodnotit úroveň lidského kapitálu budoucích moderátorů. Aby bylo možné zhodnotit, zda je tento navržený vzorec vhodné využít v praxi, bylo sestaveno fiktivní výběrové řízení, kde pět současných rozhlasových moderátorů představovalo uchazeče o práci moderátora a výběrovou komisi tvořili lidé, kteří opravdu dané uchazeče vybírají. Po otestování všech pěti moderátorů byla vypočtena jejich úroveň lidského kapitálu a výsledky zhodnoceny. Výběrová komise se shodla, že výsledné pořadí úspěšnosti moderátorů, vypočtené dle navrženého vzorce, odpovídá skutečnosti. Rozdíly mezi jednotlivými hodnocenými moderátory nebyly nijak výrazné, což bylo způsobeno tím, že byli hodnoceni zkušenými moderátory a ne uchazeči o práci moderátora.

Aplikace navrženého vzorce v praxi ukázala, že je možné tento vzorec v budoucnu využít pro efektivní hodnocení uchazečů o práci moderátora při výběrovém řízení. Při hlubší analýze jednotlivých hodnocených oblastí úspěšného uchazeče je možné využít toto hodnocení jako podklad pro stanovení strategie jeho dalšího vzdělávání v případě, že bude přijat jako moderátor.

Přínos, který tato diplomová práce nabízí, je zefektivnění hodnocení uchazečů o práci moderátora při přijímacím řízení. Tento vzorec pro hodnocení úrovně lidského kapitálu byl navrhován především pro potřeby veřejnoprávního rozhlasu, čemuž tento nástroj v současnosti odpovídá. Tento nástroj je možné, po určitých úpravách, využít i pro komerční rozhlasové stanice, což může být předmětem dalšího výzkumu.

## 7. Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Tištěné zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

BENEŠ, Milan a kol. *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu*. 1. vydání. Praha: EUROLEX BOHEMIA, 2004. 180 s. ISBN 80-86861-04-X

FILIPOVÁ, Lenka. *Lidský kapitál a jeho efektivní využití jako zdroj ekonomického růstu v České republice*. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky, 2008. 95 s. ISBN 80-86729-38-9

KAMENÍČEK, Jiří. *Lidský kapitál – úvod do ekonomie chování*. 1. vydání. Praha: Karolinum, 2003. 248 s. ISBN 80-246-0449-3

KEELEY, Brian. *Human Capital – How what you know shapes your life*. Paris: OECD Publishing, 2007. 150 s. ISBN 92-64-02908-7

MAZOUCH, Petr; FISCHER, Jakub. *Lidský kapitál – měření, souvislosti, prognózy*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2011. 116 s. ISBN 978-80-7400-380-6

OECD. *Education at a Glance 2011: OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing, 2011. 496 s. ISBN 978-92-64-11705-1

OECD. *Human Capital Investment: An international Comparison*. Paris: OECD Publishing, 1998. 116 s. ISBN 92-64-16067-1

PETŘÍKOVÁ, Růžena a kol. *Moderní management znalostí (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2010. 323 s. ISBN 978-80-7431-011-9

STÝBLO, Jiří. *Lidský kapitál v nové ekonomice*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2001. 103 s. ISBN 80-86419-12-6

TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2004. 131 s. ISBN 80-7179-884-3

VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců – 2., aktualizované a rozšířené vydání*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8

### 7.1.1 Podniková literatura

*Český rozhlas ve zkratce*. Praha: Český rozhlas, 2011. 32 s.

*Ročenka Českého rozhlasu 2010*. Praha: Český rozhlas, 2011. 51 s. ISBN 978-80-86762-27-2

## 7.2 Elektronické zdroje

BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export [online], dostupné na <[www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz)>

Český rozhlas [online], dostupné na <[www.rozhlas.cz](http://www.rozhlas.cz)>

Český statistický úřad [online], dostupné na <[www.czso.cz](http://www.czso.cz)>

MEDIAN – Výzkum trhu, médií a veřejného mínění & vývoj software [online], dostupné na <[www.median.cz](http://www.median.cz)>

OECD - Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj [online], dostupné na <[www.oecd.org](http://www.oecd.org)>

SCHIEMANN, William. Measuring and Managing the Roi of Human Capital. *Cost Management* [online]. Jul/Aug 2007, vol. 21, iss. 4, s. 5-15, [cit. 2011-11-07]. Dostupné z <<http://search.proquest.com.infozdroje.czu.cz/docview/209695123?accountid=26997>> ISSN 08995141

## 8. Přílohy

Příloha č. I: Obyvatelstvo ČR podle nejvyššího ukončeného vzdělání  
(předběžné výsledky Sčítání lidu, domů a bytů 2011 k 26.3.2011)

ČR	Obyvatelstvo ve věku 15 a více let	Nejvyšší ukončené vzdělání				
		Bez vzdělání	Základní vč. neukončeného	Střední vč. vyučení (bez maturity)	Úplné střední (s maturitou) a vyšší odborné	Vysokoškolské
Absolutní vyjádření	9 034 544	47 253	1 574 856	2 963 972	2 794 996	1 117 830
Relativní vyjádření (v %)	100,0	0,5	17,4	32,8	30,9	12,4
Délka vzdělávání (v letech)		0	9	12	14,5 [1]	18,33 [2]

Pozn.: [1] Vypočteno jako průměrná hodnota délky studia úplného středního s maturitou (13 let) a vyššího odborného (16 let) vzdělání

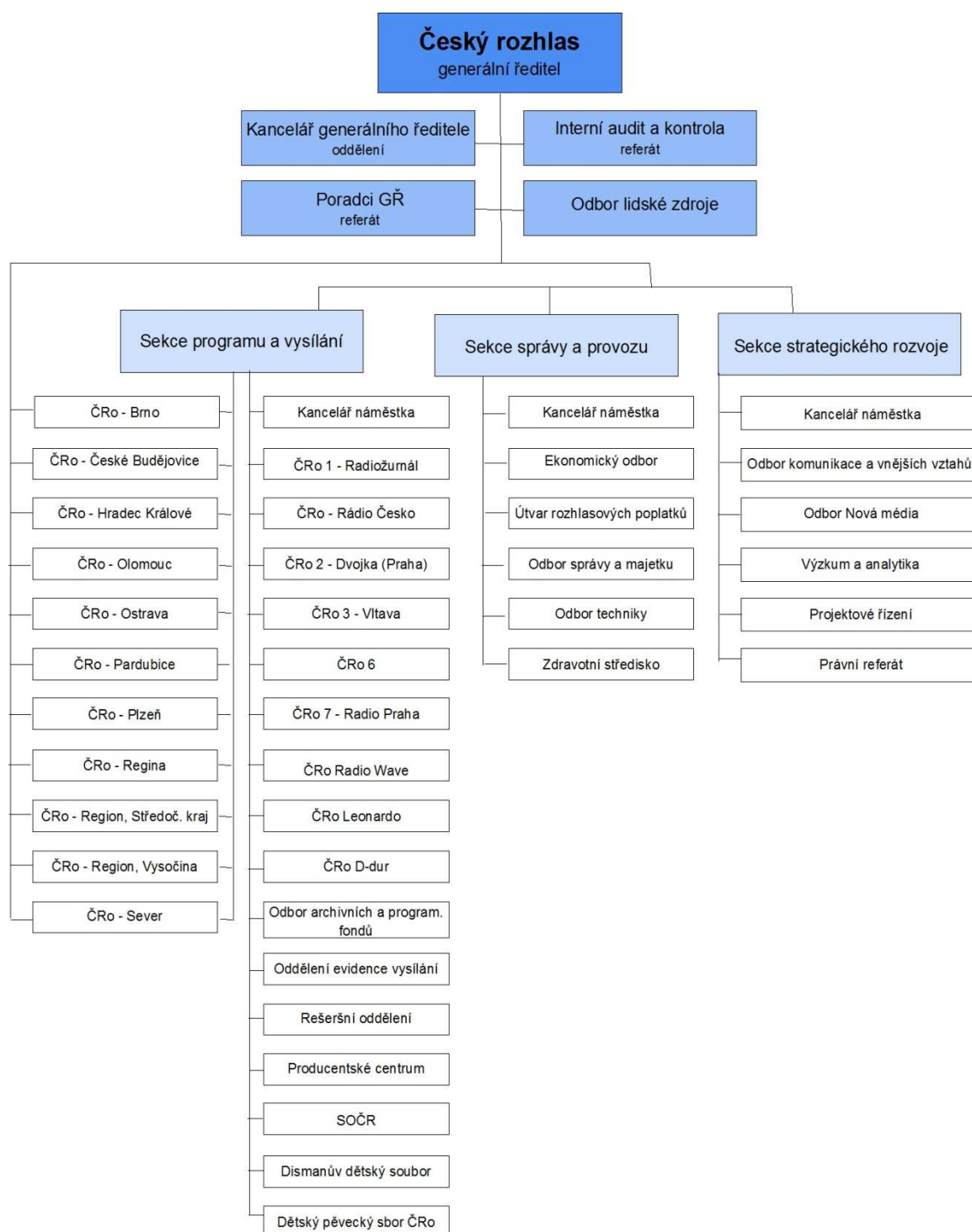
[2] Vypočteno jako průměrná hodnota bakalářského (16 let), magisterského (18 let) a doktorského (21 let) studia

Zdroj: ČSÚ, [cit. 2012-02-09], vlastní úprava

Výpočet průměrné délky vzdělání (ALE) v ČR:

$$ALE = 0,005 \cdot 0 + 0,174 \cdot 9 + 0,328 \cdot 12 + 0,309 \cdot 14,5 + 0,124 \cdot 18,33 \cong \mathbf{12,26} \text{ (let)}$$

Příloha č. II: Organizační struktura Českého rozhlasu



Zdroj: Český rozhlas [online], *Organizační struktura* [cit. 2012-03-10], dostupné na [http://www.rozhlas.cz/informace/legislativa/\\_zprava/organizacni-struktura--794567](http://www.rozhlas.cz/informace/legislativa/_zprava/organizacni-struktura--794567); vlastní zpracování



## MODERÁTOR A

Vzdělání		
Testované kritérium	Bodové hodnocení	Bodové rozpětí
Vzdělání ( $\epsilon_6$ )	43	0 až 50

Praxe		
Testované kritérium	Bodové hodnocení	Bodové rozpětí
Praxe ( $\lambda_5$ )	10	0 až 50

Schopnosti a dispozice			
Testované kritérium	Bodové hodnocení	Bodové rozpětí	
Slovní zásoba, kvalita českého jazyka	9	0 až 10	
Technika řeči	Dech	1	0 až 2
	Hlas	2	0 až 2
	Výslovnost	2	0 až 2
	Elementární rytmus	1	0 až 2
Výstavba projevu	Logika frázování	2	0 až 2
	Větný přízvuk	2	0 až 2
	Proměnlivost tempa	1	0 až 2
Individualizace projevu	Adresnost a aktivita	1	0 až 2
	Přirozenost prostředků	1	0 až 2
	Charizma	2	0 až 2
Celkový dojem	7	0 až 10	
Všeobecný přehled	8	0 až 10	

Psychologický faktor		
Testované kritérium	Bodové hodnocení	Bodové rozpětí
Odolnost vůči stresu	8	0 až 10
Odolnost vůči nervozitě	7	0 až 10
Schopnost týmové spolupráce	6	0 až 10
Objektivita, nestrannost	9	0 až 10
Pohotovost	6	0 až 10

Zdroj: aplikace navrženého vzorce v praxi, vlastní zpracování

## MODERÁTOR B

Vzdělání		
Testované kritérium	Bodové hodnocení	Bodové rozpětí
Vzdělání ( $\epsilon_4$ )	31	0 až 50

Praxe		
Testované kritérium	Bodové hodnocení	Bodové rozpětí
Praxe ( $\lambda_{10}$ )	20	0 až 50

Schopnosti a dispozice			
Testované kritérium	Bodové hodnocení	Bodové rozpětí	
Slovní zásoba, kvalita českého jazyka	10	0 až 10	
Technika řeči	Dech	2	0 až 2
	Hlas	1	0 až 2
	Výslovnost	2	0 až 2
	Elementární rytmus	1	0 až 2
Výstavba projevu	Logika frázování	1	0 až 2
	Větný přízvuk	1	0 až 2
	Proměnlivost tempa	0	0 až 2
Individualizace projevu	Adresnost a aktivita	2	0 až 2
	Přirozenost prostředků	1	0 až 2
	Charizma	1	0 až 2
Celkový dojem	5	0 až 10	
Všeobecný přehled	7	0 až 10	

Psychologický faktor		
Testované kritérium	Bodové hodnocení	Bodové rozpětí
Odolnost vůči stresu	8	0 až 10
Odolnost vůči nervozitě	8	0 až 10
Schopnost týmové spolupráce	7	0 až 10
Objektivita, nestrannost	7	0 až 10
Pohotovost	6	0 až 10

Zdroj: aplikace navrženého vzorce v praxi, vlastní zpracování

## MODERÁTOR C

Vzdělání		
Testované kritérium	Bodové hodnocení	Bodové rozpětí
Vzdělání ( $\epsilon_5$ )	38	0 až 50

Praxe		
Testované kritérium	Bodové hodnocení	Bodové rozpětí
Praxe ( $\lambda_8$ )	16	0 až 50

Schopnosti a dispozice			
Testované kritérium	Bodové hodnocení	Bodové rozpětí	
Slovní zásoba, kvalita českého jazyka	9	0 až 10	
Technika řeči	Dech	1	0 až 2
	Hlas	2	0 až 2
	Výslovnost	1	0 až 2
	Elementární rytmus	2	0 až 2
Výstavba projevu	Logika frázování	2	0 až 2
	Větný přízvuk	2	0 až 2
	Proměnlivost tempa	2	0 až 2
Individualizace projevu	Adresnost a aktivita	1	0 až 2
	Přirozenost prostředků	2	0 až 2
	Charizma	2	0 až 2
Celkový dojem	5	0 až 10	
Všeobecný přehled	7	0 až 10	

Psychologický faktor		
Testované kritérium	Bodové hodnocení	Bodové rozpětí
Odolnost vůči stresu	7	0 až 10
Odolnost vůči nervozitě	6	0 až 10
Schopnost týmové spolupráce	8	0 až 10
Objektivita, nestrannost	8	0 až 10
Pohotovost	6	0 až 10

Zdroj: aplikace navrženého vzorce v praxi, vlastní zpracování

## MODERÁTOR D

Vzdělání		
Testované kritérium	Bodové hodnocení	Bodové rozpětí
Vzdělání ( $\epsilon_{13}$ )	31	0 až 50

Praxe		
Testované kritérium	Bodové hodnocení	Bodové rozpětí
Praxe ( $\lambda_{17}$ )	34	0 až 50

Schopnosti a dispozice			
Testované kritérium	Bodové hodnocení	Bodové rozpětí	
Slovní zásoba, kvalita českého jazyka	10	0 až 10	
Technika řeči	Dech	2	0 až 2
	Hlas	2	0 až 2
	Výslovnost	2	0 až 2
	Elementární rytmus	1	0 až 2
Výstavba projevu	Logika frázování	2	0 až 2
	Větný přízvuk	1	0 až 2
	Proměnlivost tempa	2	0 až 2
Individualizace projevu	Adresnost a aktivita	2	0 až 2
	Přirozenost prostředků	1	0 až 2
	Charizma	1	0 až 2
Celkový dojem	9	0 až 10	
Všeobecný přehled	8	0 až 10	

Psychologický faktor		
Testované kritérium	Bodové hodnocení	Bodové rozpětí
Odolnost vůči stresu	9	0 až 10
Odolnost vůči nervozitě	8	0 až 10
Schopnost týmové spolupráce	6	0 až 10
Objektivita, nestrannost	7	0 až 10
Pohotovost	8	0 až 10

Zdroj: aplikace navrženého vzorce v praxi, vlastní zpracování

## MODERÁTOR E

Vzdělání		
Testované kritérium	Bodové hodnocení	Bodové rozpětí
Vzdělání ( $\epsilon_6$ )	43	0 až 50

Praxe		
Testované kritérium	Bodové hodnocení	Bodové rozpětí
Praxe ( $\lambda_{15}$ )	30	0 až 50

Schopnosti a dispozice			
Testované kritérium	Bodové hodnocení	Bodové rozpětí	
Slovní zásoba, kvalita českého jazyka	7	0 až 10	
Technika řeči	Dech	2	0 až 2
	Hlas	1	0 až 2
	Výslovnost	2	0 až 2
	Elementární rytmus	1	0 až 2
Výstavba projevu	Logika frázování	2	0 až 2
	Větný přízvuk	1	0 až 2
	Proměnlivost tempa	1	0 až 2
Individualizace projevu	Adresnost a aktivita	2	0 až 2
	Přirozenost prostředků	2	0 až 2
	Charizma	0	0 až 2
Celkový dojem	7	0 až 10	
Všeobecný přehled	9	0 až 10	

Psychologický faktor		
Testované kritérium	Bodové hodnocení	Bodové rozpětí
Odolnost vůči stresu	7	0 až 10
Odolnost vůči nervozitě	6	0 až 10
Schopnost týmové spolupráce	8	0 až 10
Objektivita, nestrannost	7	0 až 10
Pohotovost	9	0 až 10

Zdroj: aplikace navrženého vzorce v praxi, vlastní zpracování